

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS**

**LIDERANÇA:
UM ESTUDO SOBRE O DESAFIO DE MOTIVAR EQUIPES PARA O
SUCESSO**

**VILA VELHA – ES
2010**

CLAUDIA MARCONDES

**LIDERANÇA:
UM ESTUDO SOBRE O DESAFIO DE MOTIVAR EQUIPES PARA O
SUCESSO**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas da Escola Aberta Superior Aberta do Brasil – ESAB, para obtenção do título de especialista em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas, sob orientação da Professora Mestranda Luciana Genelhú Zonta.

VILA VELHA – ES

2010

CLAUDIA MARCONDES

**LIDERANÇA:
UM ESTUDO SOBRE O DESAFIO DE MOTIVAR EQUIPES PARA O
SUCESSO**

Aprovada em.....de.....de 2010.

VILA VELHA – ES

2010

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos que de alguma forma contribuíram para que ele fosse concluído, em especial ao colega Reinaldo Mariano que me ajudou com discussões relevantes sobre o tema.

À minha família, que sempre me apóia em meus projetos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, que tem me ajudado a superar momentos difíceis e neles tem me confortado e me fortalecido com sua palavra. Agradeço aos amigos e companheiros, em especial ao Gustavo Sachser, que se dispôs a fazer os empréstimos dos livros na biblioteca da PUC PR, a minha família que soube compreender as muitas horas que passei dedicada aos estudos e longe do seu convívio e também aos colegas de empresa que tiveram participação preciosa para que este trabalho fosse realizado.

A todos, abraços com profundo sentimento de gratidão.

EPÍGRAFE

“Mas os que esperam no SENHOR renovarão as forças, subirão com asas como águias; correrão, e não se cansarão; caminharão, e não se fatigarão”.

Isaías 40:31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comportamento de Gerentes e Líderes	24
Quadro 2 - Zona Negativa na Eficácia Organizacional.....	29
Quadro 3 - Antigo e Novo Paradigma de liderança	30
Quadro 4 - Tipos de Estratégias.....	55

LISTA DAS FIGURAS

Figura 1 – <i>Grid</i> Gerencial	16
Figura 2 - O modelo do Caminho Objetivo	19
Figura 3 - Estágio de Maturidade	22
Figura 4 - Os Papéis dos Líderes.....	26
Figura 5 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	36
Figura 6 - Teoria dos dois fatores.....	40
Figura 7 - Organograma Resumido.....	60
Figura 8 - Gráfico Divisão da População do Departamento	61
Figura 9 - Distribuição de Faixa Etária	62
Figura 10 - Tempo de Empresa.....	63
Figura 11 - Exemplo questionário.....	64
Figura 12 - Prioridade Motivacional.....	65
Figura 13 - Satisfação X Fatores Motivacionais	66
Figura 14 - Percepção das Ações	69

RESUMO

Palavras-chave: Liderança, motivação e clima organizacional.

Essa pesquisa teve como objetivo o estudo sobre a atuação dos gestores, denominados neste trabalho como líderes, sobre um fator muito discutido e amplamente pesquisado, a motivação. Nessa pesquisa busquei compreender as teorias sobre liderança, os papéis do líder e as teorias comportamentais e situacionais. Também foram pesquisadas teorias diversas sobre motivação, desde a hierarquia das necessidades de Maslow até a teoria de equidade de Stacy Adams e por fim a pesquisa de clima organizacional. Esse estudo teve como objetivo principal identificar se é possível que um líder, através de suas ações, possa influenciar ou motivar sua equipe para o trabalho. Para completar o estudo e a fim de corroborar a teoria, foi realizada uma pesquisa de campo em um departamento de uma montadora de veículos localizada na cidade de São José dos Pinhais no PR. Ao realizar esse estudo, foi percebido que o tema motivação é algo bastante preocupante nos líderes do departamento de organização de processos (DOP), pois há quem se levante pela manhã já pensando em como fazer do departamento um lugar de pessoas altamente preparadas e motivadas. Um deles se referiu ao departamento como sendo o “DOP de elite” da empresa.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPITULO 1 – TEORIAS DA LIDERANÇA	10
1.1 – TEORIA DOS TRAÇOS.....	11
1.2 – TEORIAS COMPORTAMENTAIS	12
1.2.1 – <i>Teoria dos estilos de liderança</i>	12
1.2.2 – <i>Grid Gerencial</i>	15
1.3 – AS TEORIAS CONTINGENCIAIS	18
1.3.1 – <i>Teoria do Caminho objetivo</i>	18
1.3.2 – <i>Teoria da liderança situacional</i>	20
1.3.3 – <i>Modelo de participação do líder</i>	23
1.5 – MODELO DE DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES DE LÍDER	25
CAPÍTULO 2 – O GRANDE DESAFIO DA LIDERANÇA – A MOTIVAÇÃO	32
2.1 – TEORIAS MOTIVACIONAIS	34
2.1.1 – <i>Teoria da hierarquia das necessidades</i>	35
2.1.3 – <i>Teoria das necessidades adquiridas</i>	38
2.1.4 – <i>Teoria dos dois fatores</i>	39
2.1.5 – <i>As seis famílias de motivação</i>	40
2.1.6 – <i>A motivação de desenvolvimento</i>	41
2.1.7 – <i>Os valores do trabalho</i>	42
2.1.8 – <i>Teoria do estabelecimento de metas</i>	43
2.1.9 – <i>Teoria das expectativas</i>	44
2.2 – GESTÃO MOTIVACIONAL	45
CAPITULO 3 – CLIMA ORGANIZACIONAL	50
3.1 – O CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO	52
3.2 – AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	55
CAPITULO 4 – PESQUISA DE CAMPO	60
4.1 – O OBJETO DO ESTUDO	60
4.2 – OS RESULTADOS DA PESQUISA	63
CONCLUSÃO	71
REFERÊNCIAS.....	73

INTRODUÇÃO

A concorrência acirrada que as empresas brasileiras vivenciam, exige delas melhorar e organizar seus processos, buscando a excelência na qualidade e superar as expectativas de seus clientes, assim ser mais competitivas e garantir seu sucesso e longevidade. No entanto há um tema que causa certa agitação entre os líderes, é a motivação dos colaboradores.

Todos os anos uma revista realiza uma pesquisa e a eleição das melhores empresas para se trabalhar, essas empresas se destacam pela gestão de pessoas. Em 2009 a grande campeã foi a Caterpillar, que levou o primeiro lugar. Considerada a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, a Caterpillar está localizada em São Paulo e tem cerca de 4500 funcionários. Ela tem como principais pontos fortes: o investimento no desenvolvimento e bem estar dos trabalhadores e garante um ótimo clima organizacional.

O presente trabalho tem por objetivo, compreender e analisar os impactos existentes das ações da liderança direta, sobre a motivação dos colaboradores do departamento de organização de processos (DOP). Especificamente tem como objetivo, verificar quais são as ferramentas utilizadas pelos líderes para medir o nível motivacional de seus colaboradores, quais ações são tomadas por eles a fim de motivá-los e ainda identificar os fatores motivacionais dessa população, bem como são percebidas por eles as ações tomadas pelos líderes.

Este trabalho é composto por uma pesquisa teórica e uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi dividida em duas partes, sendo um questionário aplicado a 15 colaboradores, que representam 100% da amostra e uma entrevista realizada com os líderes do departamento.

Espera-se com esta pesquisa agregar valor às práticas de gestão do departamento de organização de processos (DOP) e também contribuir como fonte de informação para futuras pesquisas acadêmicas.

CAPITULO 1 – TEORIAS DA LIDERANÇA

Ao longo do tempo definiu-se liderança através de diversos conceitos, isso ocorreu em função do contexto cultural, social e ambiental dos pesquisadores, no entanto, definir liderança, segundo Cavalcanti et al.(2006), não é uma tarefa fácil, é mais fácil reconhecer quem a tem, porém, a definição mais usual refere-se à capacidade de influenciar pessoas ou grupos. Vejamos algumas teorias utilizadas por alguns pesquisadores.

Para alguns autores existem traços definidos de um líder, para outros, o que importa é o poder de influenciar e ainda há os que afirmam que para cada situação deve haver um estilo de liderança a ser seguido. A maioria das definições para liderança apresenta dois elementos em comum: a liderança como sendo algo realizado com duas ou mais pessoas e como um processo de influência realizada intencionalmente pelo líder sobre seus liderados.

Vejamos alguns conceitos mais representativos:

- “Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo” (Rauch e Behling, apud Yukl, 1998:2-3).
- “Liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despende este esforço para se atingir o objetivo” (Jacobs e Jaques apud Yukl, 1998:2-3)
- “Liderança é influencia pessoa, exercida em uma situação dirigida através do processo de comunicação, no segundo sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos” (Tannenbaum, Wescheler e Massarik apud Yukl, 1998:2-3).
- “Liderança é um tipo de influencia intencional que ocorre em determinada situação que envolve poder e autoridade, onde uma pessoa influencia a outra em função de um relacionamento, no sentido de mudar ou provocar o comportamento da outra. (Chiavenato, 2006)

- “Liderança é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados”.
(Ervilha, 2008)

Entre as diversas abordagens assumidas, vejamos as seguintes teorias: a teoria dos traços, as teorias comportamentais e o modelo contingencial.

1.1 – TEORIA DOS TRAÇOS

A maioria das pessoas acredita que um líder, já nasce líder. A teoria dos traços afirma que quem tem determinadas características seria um líder inato e quem não as tem seria liderado.

Esses estudos procuraram isolar as características ou traços que diferenciava o líder do liderado. Essa teoria enfatiza a figura do líder e suas qualidades pessoais. Só poderia ser líder quem tivesse traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para objetivos. Sendo assim, pela teoria dos traços, liderança seria apenas a soma de características pessoais, porém, segundo Cavalcanti et al.(2006), essas características não garantem o sucesso de um líder.

Alguns autores questionam essa teoria, admite-se que por um lado as características pessoais contribuem no processo de liderar, mas por outro tê-las não garantem efetivamente o exercício da liderança. Então, surge a questão: se o indivíduo não nasce líder, então se pode aprender a liderar? O que aprender e quais comportamentos adotar? É a partir desses questionamentos, surgem as teorias comportamentais.

1.2 – TEORIAS COMPORTAMENTAIS

A teoria dos traços foi insuficiente para explicar o exercício da liderança, então, as teorias comportamentais buscaram respostas mais assertivas a respeito da liderança, sua prática e as características comportamentais dos líderes.

As teorias comportamentais surgiram na década de 1950, segundo Garrido (2004), os estudiosos afirmavam que as teorias da administração científica e prática não se aplicavam e que a escola de relações humanas não tinha um modelo que orientasse os gestores em seu comportamento. Então no desenvolvimento dessas teorias tentou-se isolar comportamentos que tornassem os líderes mais eficazes.

1.2.1 – Teoria dos estilos de liderança

Nos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança foram identificados três estilos básicos de liderar: o autocrático, o democrático e o liberal - “deixar fazer”.

O estilo autocrático é aquele em que o líder sozinho toma todas as decisões e a participação dos liderados é apenas a de realizar as tarefas designadas pelo líder. Os grupos submetidos a esse estilo produzem mais, porém apresentam tensão, frustração e agressividade. O estilo democrático é o líder que busca envolver os subordinados nas decisões, ele delega e utiliza o “*feedback*” para treinar seus funcionários. Grupos com líderes nesse estilo não produzem tanto quanto os liderados pelo líder autocrático, mas eles apresentam qualidade de trabalho superior e um nível satisfação mais elevado, maior integração com o grupo e comprometimento das pessoas. Já o estilo liberal é aquele que deixa os funcionários à vontade, eles decidem quais trabalhos serão realizados e de que forma serão. Nesse caso não há produção satisfatória e qualidade no trabalho, as pessoas podem apresentar individualismo, insatisfação e não respeito ao líder.

Os estudos se preocuparam em identificar qual o estilo de liderança mais eficaz, mas os estudos sobre o comportamento não foram conclusivos, então foi associado ao

estudo uma medida de satisfação dos subordinados e os resultados foram mais consistentes. Quando o grupo era liderado por um estilo democrático sua satisfação era aumentada.

Segundo Chiavenato (2006), na prática o líder utiliza todos os estilos, dependendo da situação. Por vezes pede a opinião dos subordinados ou apenas determina a tarefa a ser realizada e em outras situações, sugere o caminho a ser seguido. Difícil mesmo é identificar em que momento utilizar o melhor estilo de liderança. A partir de então houve uma preocupação em realizar programas de formação de líderes democráticos e preocupados com a produtividade. Mais tarde outras duas formas de se referir aos estilos base de liderança foram acrescentadas: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas.

Os líderes orientados para a tarefa preocupam-se apenas com os resultados. Esse estilo de liderança está presente nas organizações que conserva os cargos nos modelos clássicos, onde as tarefas devem ser realizadas de acordo com o preestabelecido.

Os comportamentos que podem ser apresentados por um líder orientado a tarefas, são:

- Focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza o cumprimento aos prazos, padrão de qualidade e economia dos custos;
- Sente necessidade de cumprir as metas, superar a concorrência e o desempenho passado;
- Esclarece as responsabilidades de cada indivíduo e distribui as tarefas.

O estilo de liderança orientado para as pessoas é o que se preocupa como bem estar do grupo, procura manter uma equipe atuante e participativa. O líder preocupa-se mais com as metas do que com os métodos, sem se descuidar do nível desempenho. Ele procura dar atenção à equipe e trabalha no sentido de compreendê-los e ajudá-los.

Os comportamentos que podem ser apresentados por um líder orientado para as pessoas, são:

- Focaliza o próprio funcionário ou o grupo, dá ênfase a relação humana e o desenvolvimento para o trabalho em equipe;
- Ouve e presta a atenção;
- Apóia os funcionários.

Em principio pensou-se que os dois estilos (voltado para a tarefa e voltado para as pessoas) eram dois pólos, assim como os estilos autocracia e democracia, porém os estudos revelaram que eles eram limites de um mesmo território.

Pesquisadores da universidade de Michigan apontaram que cada um desses estilos representa dois extremos de um contínuo que vai desde a participação mais ativa dos funcionários até ao que apenas recebe e cumpre as ordens sem se preocupar com o fim a que se destina.

Neste estudo foram identificados quatro sistemas:

- Sistema 1: os líderes não possuem confiança em seus subordinados. Eles trabalham sob o medo das ameaças e punições. Raramente há gratificações. As decisões são tomadas pelo topo;
- Sistema 2: os líderes tem uma certa confiança em seus subordinados. Algumas decisões são compartilhadas, porém as principais são tomadas no topo da organização. O processo de controle também passa a ser deslocado para os níveis inferiores;
- Sistema 3: os líderes possuem mais confiança, mas não total. A comunicação flui no sentido ascendente e descendente, as responsabilidades são compartilhadas. São utilizadas recompensas como forma de motivação e praticamente não há punição;
- Sistema 4: os líderes confiam totalmente em seus subordinados, a comunicação é também horizontal. Os funcionários são motivados em função de sua maior participação para aumentar os lucros e estabelecer objetivos.

O estudo sugere que as empresas procurem trabalhar com os sistemas 3 e 4 onde o nível de participação dos funcionários é maior e há a possibilidade de aumentar a produtividade em função de criar-se um clima de maior satisfação. Entretanto, o

estudo aponta o sistema 4 como sendo o mais eficaz, pois esses são os líderes com maior chance de serem melhor avaliados por seus liderados.

1.2.2 – *Grid* Gerencial

Os pesquisadores Robert R. Blake e Jane S. Mouton da Universidade de Ohio planejaram um programa de treinamento e desenvolvimento chamado *grid* gerencial - Cavalcanti et al.(2006). Ele surgiu a partir da visão bidimensional de liderança, onde o líder pode combinar os dois estilos (pessoas e tarefas) em seu comportamento. De acordo com esse modelo, o líder pode ao mesmo tempo dar pouca ou muita ênfase as pessoas e pouca ou muita ênfase as tarefas.

O programa de treinamento é realizado em seis fases:

- Seminários de laboratórios: Essa fase envolve todas as pessoas da organização desde o nível mais alto até a base, aqui é analisada a cultura organizacional. Cada função é avaliada por meio do *grid* e pode ter três níveis de resultado – excelente desempenho, regular ou inaceitável.
- Desenvolvimento de equipes: Com o objetivo de localizar pontos difíceis e dificuldades e apontar melhorias todos os níveis são analisados. Cada equipe utiliza o *grid* para avaliar a qualidade de sua participação e aprende o que os colegas observam em seu comportamento no trabalho.
- Reuniões de confrontação intergrupar: Essa fase tem por objetivo desenvolver a ligação entre os departamentos e atingir o máximo possível de colaboração entre os grupos.
- Estabelecimento dos objetivos organizacionais pela cúpula: A alta administração deve definir um modelo estratégico ideal àquele a que a empresa deve se parecer se fosse excelente.
- Implantação através de equipes: Essa fase tem por finalidade a implantação do modelo ideal proposto pela alta administração. Uma equipe e um coordenador de cada departamento devem ser indicados pela cúpula. Cada equipe deve desdobrar em um plano operacional.

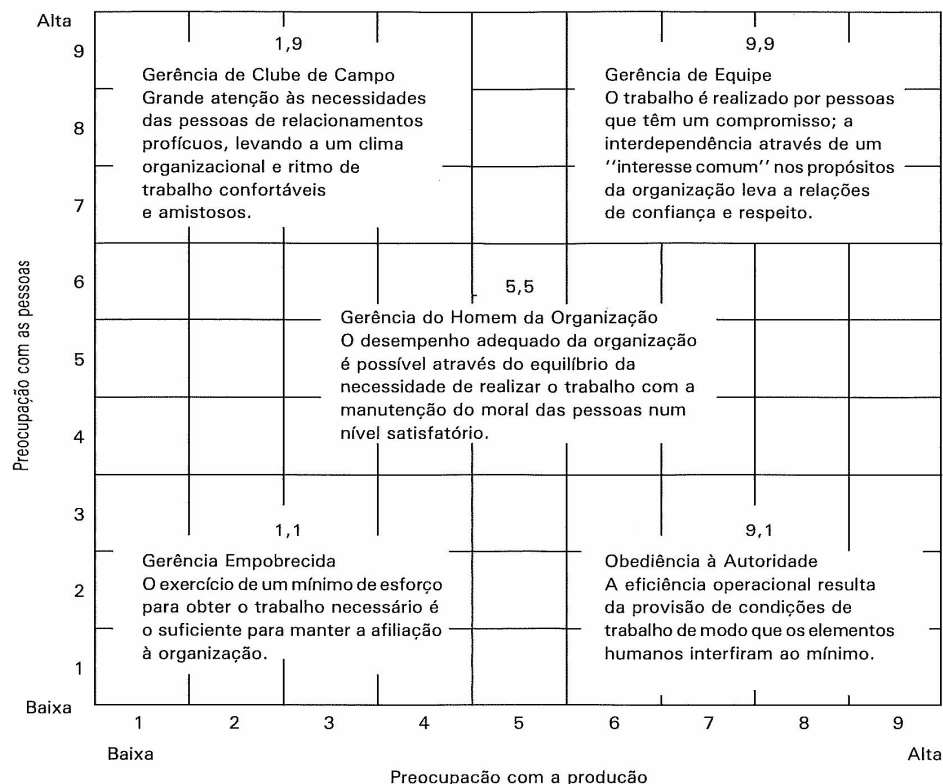
Avaliação dos resultados: a avaliação deve ser feita de maneira sistemática a fim de avaliar o progresso, identificar as dificuldades para se atingir os resultados e ainda identificar as oportunidades de melhoria. Essa fase é de crítica e avaliação.

O *grid* gerencial é composto de dois eixos, onde o eixo horizontal representa a preocupação com a produção ou tarefa. O eixo começa no 1 que representa o grau mais baixo de preocupação e chega ao 9 que representa o grau mais alto preocupação com a produção. O eixo vertical do *grid* representa a preocupação com as pessoas. Ele também começa no 1 que representa o grau mais baixo de preocupação e chega ao 9 que representa o grau mais elevado de preocupação com as pessoas.

O *grid* representa os dois tipos de preocupações (pessoas e produção) e como elas interagem em uma grade, na qual os autores colocam nos cantos e no centro as principais posições que representam cinco estilos.

Veja na figura 1 mostrada abaixo:

Figura 1 – *Grid* Gerencial



Fonte: Hampton (1990)

As principais posições são:

- Liderança 1.1 – esse líder se esforça apenas o suficiente para se manter na empresa. Ele é o líder invisível, está presente, mas não quer chamar atenção para si, dessa forma evita se indispor com as pessoas, não adquire inimigos, evita dar sua opinião, as guarda para si mesmo sem tomar partido sobre os assuntos.
- Liderança 1.9 – esse líder quer ser aceito e reconhecido. Ele busca criar um ambiente de cordialidade e amizade no local de trabalho. Sua gestão é de “portas abertas”, ele está sempre atento as necessidades da equipe, ele se preocupa com censuras e rejeições e tem mais facilidade com o elogio do que com a crítica.
- Liderança 5.5 – o líder 5.5 é motivado pelo desejo de ser social e popular. Para manter um bom relacionamento com todos, ele procura as conversas que conquistem amigos. Prepara o plano de trabalho de acordo com que sua equipe aceita ou rejeita, pois na maioria das vezes busca o consenso.
- Liderança 9.1 – neste estilo o líder estabelece com sua equipe uma relação de autoridade X obediência. O líder busca o sucesso sempre supervisionando de perto todos os assuntos, a fim de se assegurar de que o trabalho está sendo bem desenvolvido. Ele tem medo do fracasso e a raiva pode ser observada quando algo parece sair de seu controle. É exigente consigo mesmo e com os membros de sua equipe, raramente se deixa influenciar pelos demais.
- Liderança 9.9 – Neste caso, o líder toma em conta as necessidades da organização e das pessoas. Busca estar sempre informado sobre o andamento do trabalho para identificar problemas e rever metas com a equipe. Busca vivenciar experiências de trabalho compensadoras e enriquecedoras, expressa reconhecimento. Ele pede e dá atenção as opiniões, expressa suas idéias, preocupações e convicções, mas está aberto e é capaz de mudar sua posição.

Segundo os estudos, seria mais adequado o estilo de liderança que se aproximasse do 9.9, ou quanto mais o seu comportamento for o de um gerente de equipe. Então temos a idéia de um líder ideal.

Essa teoria foi importante, pois criou um cenário onde, gerentes e subordinados trabalham sobre a questão da imagem de si e dos outros, porém mais tarde foi criticada por afirmar que o estilo 9.9 de liderança seria aplicável a qualquer situação. As teorias comportamentais buscaram identificar os comportamentos adequados a um líder para aumentar a eficácia de suas equipes fazendo com que fosse aceita a idéia de que é possível desenvolver líderes, através de capacitações e treinamentos. Contudo, na abordagem comportamental não foram inseridos estudos a respeito das equipes ou liderados e outros fatores relacionados ao dia a dia. Para atingir esses aspectos foi desenvolvido outro estudo, denominado estudo das teorias contingenciais ou situacionais.

1.3 – AS TEORIAS CONTINGENCIAIS

As teorias contingenciais deslocam o enfoque do líder para o fenômeno da liderança, onde três aspectos são importantes: o líder, os liderados e o contexto da liderança. Dentro desse contexto veremos a seguir algumas teorias.

1.3.1 – Teoria do Caminho objetivo

O termo caminho objetivo refere-se à crença de que líderes eficazes orientam o caminho dos seus seguidores na direção da realização das suas tarefas, ajuda a eliminar obstáculos e a chegar a seus objetivos de trabalho. Esse modelo foi desenvolvido por Robert J. House e destaca como função do líder, ajudar seus subordinados para obtenção de resultados. O líder tem como tarefa assegurar que sua equipe entenda como atingir os objetivos e que é a energia positiva que motivará as pessoas a canalizar suas forças para atingir um desempenho cada vez melhor.

Esta teoria evidencia uma relação entre liderança e motivação. A motivação para realizar um trabalho está intimamente ligada a uma decisão racional tomada em função de uma expectativa que existe de acordo com o resultado de alguma ação ou esforço realizado, ou seja, as pessoas se empenham ou se motivam quando

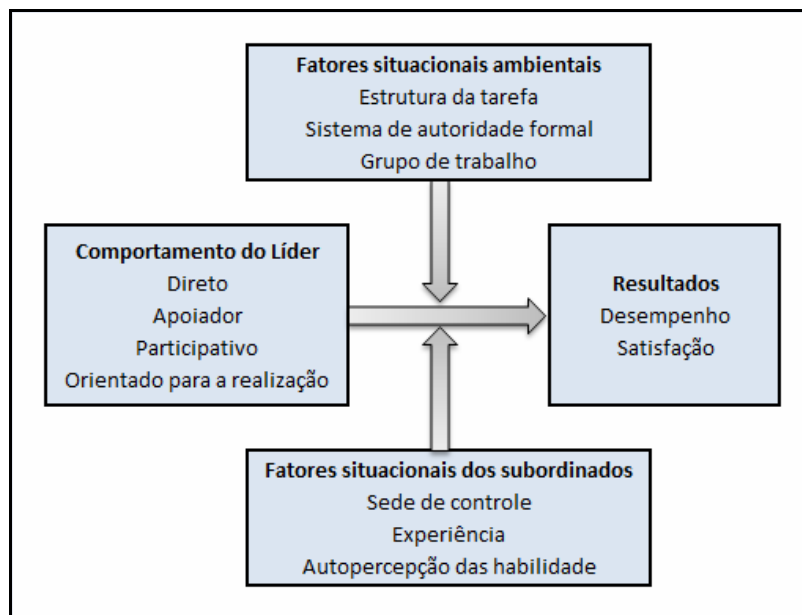
alcançam um resultado desejado, como por exemplo: reconhecimento, prêmios ou promoções. (Bergamini, 1994).

Os fatores situacionais são divididos em dois tipos: os ambientais (externos aos liderados) e os dos subordinados, que são as características individuais das pessoas (sede de controle, experiência, etc.). Os fatores situacionais ambientais correspondem ao “contexto da liderança” e os fatores situacionais dos subordinados correspondem a “características do seguidor”. Além desses fatores existe a figura do líder e seu comportamento está dividido em quatro tipos: direto, apoiador, participativo e orientado para a realização.

O primeiro caracteriza-se pelo líder que define o que espera dos seus funcionários e o os orienta para atingir o desempenho esperado. O segundo tipo é aquele em que o líder está preocupado com o bem estar dos funcionários. O terceiro é o líder que busca incluir a opinião de seus funcionários na tomada de decisões e o último é aquele que estabelece objetivos desafiadores e evidencia confiança na responsabilidade e no esforço de cada funcionário. Segundo Bergamini (1994), cada estilo deve ser assumido de acordo com a situação.

Podemos ver na figura abaixo o modelo da teoria do caminho objetivo:

Figura 2 - O modelo do Caminho Objetivo



Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

O líder direto orienta sua equipe para atingir o desempenho esperado. O segundo tipo é aquele em que o líder está preocupado com o bem estar dos funcionários. O terceiro é o líder que busca incluir a opinião de seus funcionários na tomada de decisões e o último é aquele que estabelece objetivos desafiadores e evidencia confiança no grupo. A partir da teoria do caminho objetivo, o papel do líder evoluiu. Vejamos abaixo exemplos:

- Quando as tarefas são ambíguas e estressantes o melhor estilo de liderança é a diretiva, pois há maior grau de satisfação dos funcionários.
- Haverá mais desempenho e satisfação dos funcionários quando o estilo de liderança é o apoiador para as tarefas estruturadas.
- A liderança diretiva não é muito bem aceita por funcionários que possuem mais experiência ou com maior percepção de suas habilidades.
- Quando há um conflito no ambiente de trabalho, o melhor estilo de liderança é a diretiva.
- Os funcionários que possuem “locus interno” ficam mais satisfeitos com a liderança participativa.
- Os funcionários com “locus externo” preferem a liderança diretiva.

1.3.2 – Teoria da liderança situacional

A teoria situacional relaciona o sucesso do líder com o nível de maturidade dos liderados, logo está voltada para as equipes e não mais somente na figura do líder. A maturidade tem dois componentes: a maturidade para o trabalho e a maturidade psicológica. Segundo esta teoria um funcionário com o nível de maturidade alta tende a assumir mais responsabilidades para atingir as metas. Esse estilo de liderança traz uma combinação entre a maturidade dos liderados e os estilos de liderança.

Na parte inferior da figura estão os níveis de maturidade, são eles:

- R1: São os funcionários despreparados e que não querem assumir responsabilidades.
- R2: São os funcionários que não podem fazer as tarefas porque não possuem as habilidades necessárias, mas, estão dispostos a fazê-las.

- R3: São os funcionários capazes para a realização das tarefas, mas não estão motivados para fazê-las.
- R4: São os funcionários capazes e motivados.

Na parte superior estão os estilos de liderança:

- E1: determinar – foco alto na tarefa e baixo no relacionamento
- E2: persuadir – foco alto na tarefa e alto no relacionamento
- E3: compartilhar – foco baixo na tarefa e alto no relacionamento
- E4: delegar – foco baixo na tarefa e no relacionamento

Os estudos mostram que quando um funcionário é identificado como R1, é considerado imaturo o líder deve direcionar seu estilo para o E1 (determinar), se concentrar em determinar o papel do funcionário, suas tarefas, objetivos e procedimentos, pois ele não possui as competências necessárias e não se sente seguro para desempenhá-las.

Se o funcionário estiver no nível R2, está no nível baixo a moderado de maturidade, então o líder deve escolher o estilo E2 (persuadir), pois embora o funcionário não esteja preparado está determinado a aprender e cumprir suas tarefas. O líder nesse caso deve determinar o que ele faz e deve apoiá-lo para reforçar a sua disposição para aprender.

Um funcionário no nível R3 está no nível moderado a alto. Para este nível de maturidade deve-se utilizar o estilo E3 (compartilhar), pois o funcionário nem sempre está disposto a fazer o que o líder deseja. O problema está ligado a questões motivacionais, então o líder deve fazê-lo participar da tomada de decisão.

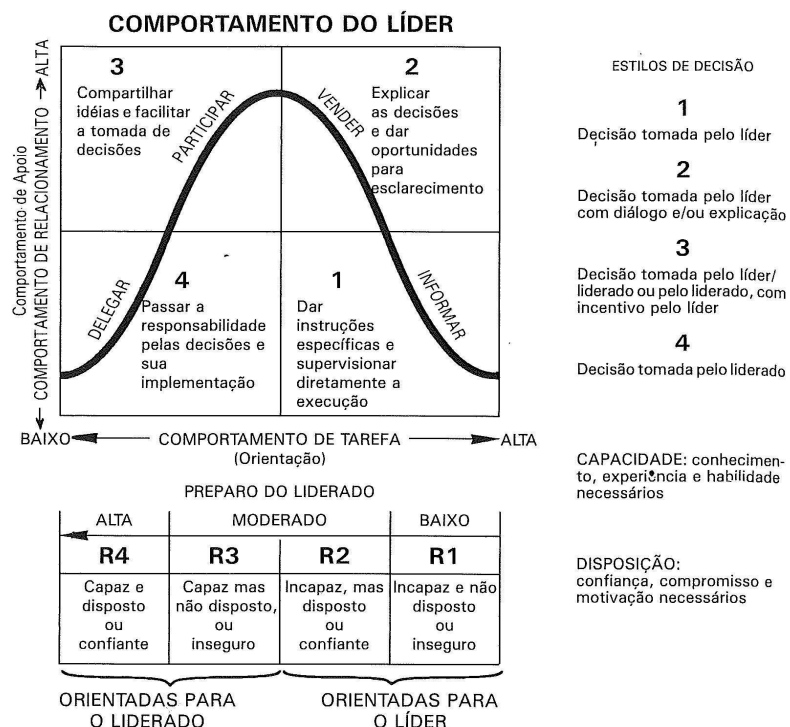
Quando um funcionário está no nível R4 ele é considerado maduro. Neste caso o líder deve delegar e dar autonomia para que ele possa tomar decisões sobre o seu trabalho, logo o líder deve utilizar o estilo E4 (delegar).

É importante ressaltar que o líder tem o desafio de se adaptar aos diversos tipos de maturidades dos funcionários. Um líder com nível de adaptabilidade maior (menos

rígido) terá mais sucesso nas diversas situações. O líder situacional deve ter três habilidades, são elas: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o desempenho.

- **Diagnóstico:** para ser um líder situacional é necessário identificar o nível de desenvolvimento de cada colaborador, através de observação da competência e empenho. Competência é a soma das habilidades e conhecimentos de cada colaborador (Blanchard, 2007).
- **Flexibilidade:** quando um líder sente-se confortável para utilizar maior variedade de estilos é porque já dominou a segunda habilidade. De acordo com nível de desenvolvimento dos funcionários deve-se mudar o estilo. Um líder para ser eficaz deve utilizar os quatro estilos de liderança.
- **Parceria para o desempenho:** a terceira habilidade é a formação de parceria com os subordinados. As parcerias abrem a comunicação e aumentam a quantidade e a qualidade de suas conversas. Segundo Blanchard (2007), essa habilidade é necessária para pedir permissão ao funcionário de qual estilo de liderança utilizar que seja adequado para seu nível de desenvolvimento. A figura 3 apresenta o quadro que relaciona os níveis de maturidade e os estilos de liderança.

Figura 3 - Estágio de Maturidade



Fonte: Hampton (1990)

1.3.3 – Modelo de participação do líder

O modelo de participação do líder propõe níveis de ação contínua que começa em uma ação de maior controle e chega à ação de maior participação dos funcionários. Foram identificadas oito variáveis situacionais. São elas: qualidade técnica de decisão, o comprometimento do funcionário em participar da decisão, grau de estrutura do problema, grau de comprometimento do funcionário quando o líder decide sozinho, grau que o funcionário compartilha as metas da empresa, existência ou não de conflitos, existência de conhecimento suficiente para que os funcionários tomem decisões de qualidade.

Os estilos de liderança do modelo de participação do líder são:

- Autocrático I: O líder sozinho toma as decisões e de acordo com as informações que ele dispõe.
- Autocrático II: O líder busca obter mais informações junto aos seus subordinados, porém ainda toma a decisão, sozinho.
- Consultivo I: O líder separadamente conversa com cada pessoa do grupo e compartilha o problema ou situação, porém, é sozinho que ele toma as decisões que nem sempre é influenciada pela opinião dos seus subordinados.
- Consultivo II: O líder se reúne com sua equipe para discutir a situação, mas ele é quem toma a decisão, com ou sem se influenciar pela opinião do grupo.
- Grupo II: O líder se reúne com sua equipe, eles discutem a situação e juntos traçam ações, com o consenso de sobre a melhor decisão.

A eficácia desse modelo de liderança dependerá do grau de interação entre líder e liderados. Os líderes precisam decidir sobre qual estilo utilizar e em que determinada.

1.4 – GERENCIAMENTO E LIDERANÇA

De acordo com o exposto anteriormente, os estudos mostram que os líderes precisam ser flexíveis, utilizando um estilo de liderança, depois utilizando outro,

dependendo do que a situação pedir. Um líder necessita ter habilidade e sensibilidade ao mesmo tempo.

Alguns autores dizem ser possível aprender liderança outros, no entanto dizem que não, pois liderança tem como base o caráter e o julgamento e isso não se ensina. Mas seria possível despertar um líder e suas características em todas as pessoas? Todas as habilidades podem ou não ser aprendidas?

Diversos autores discorreram sobre as diferenças entre gerente e líder. As opiniões mais comuns são que o gerente é aquele que faz as coisas de maneira certa, ou seja, ele é eficiente no que faz e é autoritário, tem como principais características: controlar, moldar, restringir, forçar, mandar. O líder é aquele que faz as coisas certas, ou seja, ele é eficaz e é flexível, tem como principais características: capacitar, arriscar, libertar, desafiar. A principal diferença entre gerente e líder é que o primeiro consegue fazer com que os outros façam e o outro consegue fazer com que os outros tenham vontade de fazer. As principais diferenças entre gerentes e líderes estão listadas no quadro abaixo:

Quadro 1 – Comportamento de Gerentes e Líderes

Gerente	Líder
Administra	Inova
Prioriza Sistemas e estruturas	Prioriza as pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem perspectiva do futuro
Pergunta quando e como	Pergunta o quê e por que
Exerce o controle	Inspira confiança
Aceita e mantém o “status quo”	Desafia o “status quo”
É o clássico bom soldado	É a sua própria pessoa
Faz certo as coisas (é eficiente)	Faz as coisas certas (é eficaz)

Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

As empresas passam por uma transformação e por isso tem necessitado mais de líderes do que de gerentes, segundo Cavalcanti et al.(2006). Durante o século XX os profissionais foram desenvolvidos em sala de aula para fazer orçamentos, organizar, controlar e resolver problemas e a preocupação em formar líderes veio muito mais tarde. Somente nessa década é que a atenção se voltou para o desenvolvimento e

formação de líderes e atualmente encontrá-los no mercado está cada vez mais difícil. Segundo os autores, as empresas possuem três saídas:

- Contratar pessoas de fora das organizações, mais caras.
- Deixar a empresa seguir e aguardar o que vai acontecer no futuro.
- Desenvolver dentro das empresas seus próprios líderes.

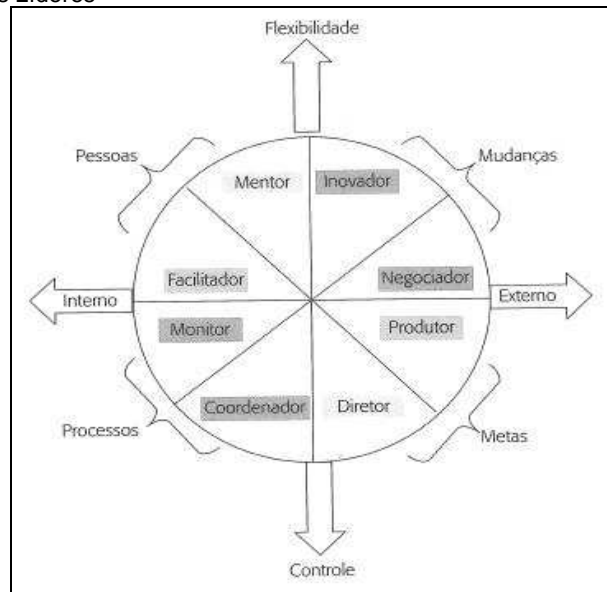
De um lado têm-se cada vez mais necessidade de líderes, dinâmicos, inovadores, confiantes e eficazes, de outro existe a dificuldade de encontrá-los. Se as empresas partirem para a terceira opção, a de criar seus próprios líderes, como então desenvolvê-los? Quais características e habilidades eles devem ter?

Os diversos autores que estudam esse tema relacionaram uma lista de aproximadamente 72 habilidades ou características que um líder deve ter. Ser bom, ouvinte, visionário, aventureiro, digno de crédito, humilde, ousado, paciente, solícito, autoconfiante, são algumas dessas características. A lista é extensa, porém afirma-se que um líder deve ter não apenas alguns, mas todos os itens desta lista. Segundo Ervilha (2008), os líderes devem realizar diariamente o exercício de mudança de ponto de vista, até mudar a posição em que se senta pode ajudar a olhar as coisas de outra maneira e dessa forma ter mais flexibilidade.

1.5 – MODELO DE DESENVOLVIMENTO DAS HABILIDADES DE LÍDER

O modelo apresentado a seguir foi desenvolvido Quinn, ele integra as competências de um líder, chamado de papéis, e traz o que se espera das pessoas que ocupam cargos de líder nas empresas. Os papéis são as diferentes maneiras que um líder deve ser preparado para agir de acordo com a situação. A figura 4 mostra os papéis divididos em quadrantes, onde mentor e facilitador estão voltados para pessoas, monitor e coordenador para processos, diretor e produtor para metas e inovador e negociador para mudanças.

Figura 4 - Os Papéis dos Líderes



Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

- O papel do líder mentor: O líder mentor age como um conselheiro, alguém que faz sugestões e incentiva ações para a melhoria. Ele age mais no indivíduo do que no grupo. Nesse papel, o líder deve ajudar os funcionários em seu desenvolvimento pessoal com treinamento e desenvolvimento de competências. As competências necessárias para ser um líder mentor, são: autoconhecimento, comunicação eficaz, desenvolvimento dos funcionários, estimulador e apoiador.

Segundo Resende (2008), gerentes, pais e professores, devem em alguns momentos ser o mentor de seus subordinados, filhos e alunos e ainda um amigo pode fazer esse papel.
- O papel do líder facilitador: Diferente do líder mentor, o líder facilitador presa pelo coletivo, cria coesão e faz a gestão dos conflitos interpessoais. Podemos chamá-lo também de líder *coach*. O termo em inglês refere-se ao treinador de times como basquete e vôlei, mas aqui vai além de preparar equipes para vencer. O papel do facilitador é orientar, apoiar estimular, ensinar, treinar e dirigir.
- O papel do líder monitor: O líder monitor é aquele que busca e recebe informações externas e internas e cultiva um conhecimento amplo e detalhado. Ele dá mais atenção aos processos, consolida e cria ligação. As

principais competências são: pensamento crítico, agilidade com informações importantes e gestão por processos.

- O papel do líder coordenador: Enquanto o líder monitor foca nos processos, o líder coordenador tem seu foco nas informações e no fluxo de trabalho. É ele quem providencia que os funcionários estejam no lugar certo, na hora certa para cumprirem sua tarefa corretamente. É sua função providenciar as condições necessárias para que as funções sejam desempenhadas. As principais competências de um líder coordenador são: foco em gerenciamento de projetos, disseminação dos conhecimentos trazidos pelos funcionários, gerenciamento multifuncional com trabalhos em equipe, treinamentos e integração.
- O papel do líder diretor: O líder diretor tem em sua essência os atributos que a maioria dos autores diz a respeito de um líder. Suas atribuições principais são: desenvolver a visão e comunicá-la, estabelecer objetivos e metas e planejar e organizar a empresa a fim de alcançar os objetivos e metas anteriormente estipulados.
- O papel do líder produtor: O líder produtor é aquele que cria ou produz um ambiente para deixar ele mesmo, seus funcionários e colegas motivados, mais produtivos e comprometidos com os objetivos da empresa. São características de um produtor: busca trabalhos e ambientes produtivos (através de eventos motivadores, como segurança no emprego, remuneração, orgulho de trabalhar na empresa) e trabalha com a administração do tempo e do estresse.
- O papel do líder negociador: O líder negociador é aquele que apresenta idéias e as negocia com eficácia, ele sabe que tudo dá certo quando as pessoas “compram” suas idéias por compreenderem seus benefícios. São atributos desse papel: construir e manter uma base de poder através da mobilização das pessoas para que as ações sejam realizadas, apresentar idéias e ter oratória eficaz e ainda ser um exímio negociador para obter acordos e compromissos dos demais.
- O papel do líder inovador: Esse líder utiliza a criatividade para promover a transformação é ele quem coordena a gestão das transições organizacionais. Para fazer o papel do líder inovador são necessárias três competências: não

ter medo ou resistência a mudanças, gerar novas idéias e soluções através da liberação da criatividade e trabalhar com gestão de mudanças.

O modelo mostrado na figura 4, como já mencionado tem os papéis dispostos em quadrantes, essa disposição nos mostra que as funções se complementam. Outra observação é de que alguns papéis estão voltados para as atividades internas da organização, como por exemplo: monitor e facilitador e outras para as atividades externas a empresa, como por exemplo: o diretor e o negociador. Além disso, verifica-se que alguns papéis pedem mais flexibilidade por tratarem com as pessoas e as mudanças e outros estão focados no controle, pois tratam especificamente de processos.

O modelo de papéis de líder pode ser utilizado em diversos níveis da hierarquia, desde o mais alto escalão até os supervisores funcionais. O que vai diferir são as atribuições e competências específicas para exercer cada cargo. Os líderes também devem aprender a lidar com a polaridade, na figura 4 observa-se que enquanto o diretor, por exemplo, está preocupado com metas e objetivos, o inovador prima pelas mudanças. Os líderes então devem buscar o equilíbrio entre os papéis, por vezes utilizando um, outras vezes utilizando outro, dependendo do que a situação lhe exigir, para não incorrer no erro de se envolver muito com um papel e se afastar do seu oposto e então tornar-se ineficiente e causar assim uma turbulência em sua carreira.

A integração dos pólos pode ser realizada a partir da aceitação das diferenças. Cada papel tem seu lado positivo, porém se utilizado com exagero pode transformar-se em pontos negativos, por isso é importante a interação dos papéis sem se esquecer que o objetivo é o crescimento profissional e pessoal no desenvolvimento de sua carreira.

O quadro 2 mostra o que pode ocorrer quando algumas competências são utilizadas em exagero:

Quadro 2 - Zona Negativa na Eficácia Organizacional

Papéis	Zona Positiva - Competências	Zona Negativa - Características
Inovador	Inovação, adaptação, mudanças	Resposta prematura e experimentação desastrosa
Negociador	Apoio externo, aquisição de recursos e crescimento	Conveniência política, oportunismo e não ética
Produtor	Conquista de produtividade e impacto	Esforço perpétuo e exaustão humana
Diretor	Direção, clareza de objetivos e planejamento	Regulamentação arbitrária e dogmas cegos
Coordenador	Estabilidade, controle e continuidade	Repetição por hábito e tradição férrea
Monitor	Gerência de informações e documentação	Procedimentos estéreis e rigor trivial
Facilitador	Participação, abertura e discussão	Participação inadequada e discussão improdutiva
Mentor	Compromisso moral e desenvolvimento humano	Permissividade extrema e individualismo descontrolado

Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

Para se chegar ao nível de líder global, ou seja, ter os oito papéis bem desenvolvidos será necessário percorrer um longo caminho e desprender um grande esforço. Segundo Cavalcanti et al.(2006), existem cinco passos a serem dados, são eles:

- 1º Passo: O líder está centrado em seguir o que lhe foi ensinado.
- 2º Passo: O líder acrescenta ao que lhe foi ensinado suas experiências, ele identifica alguns elementos que as regras não ensinam: como valores, por exemplo.
- 3º Passo: O líder passa a confiar em sua intuição, corre riscos e faz sugestões que podem gerar resultados, mas muitas vezes isso não ocorre. Ele está no processo de tentativa e erro e isso lhe permite continuar seu desenvolvimento.
- 4º Passo: Nesse ponto o líder se torna mais confiante e atua de pontualmente de maneira holística e intuitiva. Pesquisas apontam que quem precisa tomar decisões rápidas desenvolve a intuição.
- 5º Passo: O líder que se encontra nesta etapa não tem mais consciência de detalhes, ele adota definitivamente uma visão holística e consegue alternar todos os oito papéis de acordo com a necessidade. É aqui que toda a experiência adquirida ao longo do tempo torna-se um alívio e faz com que os líderes tornem-se mais ágeis.

Entretanto, muitas vezes observamos que alguns líderes parecem ser mais capazes que outros. Isso se dá porque nas pesquisas foram identificados quatro domínios base de competências: habilidades interpessoais, liderança, negócios/administração e atributos pessoais.

Segundo os estudos os primeiros seriam eficazes através do domínio dos papéis, mas alguns mesmo sendo treinados exaustivamente jamais conseguirão equilíbrio e integração.

Os autores destacam alguns aspectos importantes na formação de um líder. Experiências na primeira infância, educação voltada para artes, treinamento para comunicação. Identificou-se que as experiências da infância unida à educação normal integrada com artes, podem fazer diferença na formação do líder, porém é possível superar essas falhas com o autodesenvolvimento. O autodesenvolvimento propõe distinguir o antigo paradigma de gestão e o novo paradigma transdisciplinar. No quadro abaixo podemos ver as principais diferenças:

Quadro 3 - Antigo e Novo Paradigma de liderança

Antigo Paradigma de Liderança	Novo Paradigma de Liderança
Separação entre líderes e liderados	Integração entre líderes e liderados
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados
Estilos autocrático, liberal ou burocrático de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura da culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirigem grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

De acordo com Cavalcanti et al.(2006), a visão transdisciplinar tem como características fundamentais o rigor, a abertura e a tolerância. Com base neste conceito verificou-se que há dois aspectos de desenvolvimento que um líder deve desenvolver: valores e comunicação.

Os valores são importantes para haver uma preocupação não somente com as rotinas do trabalho, mas também com questões como bem estar e qualidade de vida no trabalho.

A comunicação é essencial para que haja uma relação recíproca dos líderes e seus liderados. Para os autores, o líder bem sucedido não é o que tem a voz mais alta, mas sim o que tem os ouvidos mais apurados.

CAPÍTULO 2 – O GRANDE DESAFIO DA LIDERANÇA – A MOTIVAÇÃO

O homem é um ser de necessidades, mas também é um ser de projetos, ele está dentro da empresa e tenta definir um percurso de evolução que dependerá de suas escolhas, sendo assim, como os líderes podem motivar suas equipes? Como fazer “algo a mais” ou “fazer a diferença” para motivar outras pessoas?

Essa é sem dúvida uma das maiores preocupações dos gestores, pois a definição clássica para motivação explica que ela vem de dentro de cada indivíduo e que uma pessoa não pode motivar outra diretamente, ou seja, podem-se criar situações que a motivem, mas não motivá-las.

Para Pastor e Bréard (2005), os empregadores estão dispostos a motivar seus empregados se entendem que eles terão melhor rendimento operacional, eles não buscam motivar as pessoas para dar-lhes prazer, mas sim para que eles possam dar o melhor de si mesmos. Funciona como manipulação para influenciar o comportamento dos empregados a fim de melhorar a produtividade.

No entanto, segundo o foco humanista, uma compreensão profunda das pessoas, permite aos líderes atuar de forma consciente e buscar os interesses de cada membro da empresa suas exigências e as da sociedade (Cavalcanti et al., 2006).

Para Lévy-Leboyer (1990) a motivação não é um traço de caráter, é um processo que permite a um funcionário imprimir quantidade de tempo e atenção dedicada às suas atividades. As pessoas são motivadas por certas coisas, mas não por tudo.

Motivação é: segundo Pastor e Bréard (2005), um movimento complexo, enraizada no mundo dos instintos e encontra sua orientação graças à razão. A motivação participa da construção existencial do homem e está entre o corpo e o espírito, entre o consciente e o inconsciente. A motivação existe por uma causa ou por um objetivo. Já para Ervilha (2008) a motivação vem de dentro das pessoas. É o desejo que está dentro dela que a leva a ação.

A motivação é disparada por um desejo, uma energia, um impulso. As pessoas são seres de necessidades, como exposto acima. Elas têm fome, sede, frio e por isso elas são impulsionados a satisfazer essas necessidades segundo uma prioridade pessoal. De outro lado, a motivação significa um objetivo que queremos cumprir e para obter os resultados que queremos atingir, buscaremos meios para desenvolvimento, sejam eles: aprendizagem, formação, adaptação, educação, etc.

As primeiras teorias sobre a motivação surgiram na década de 1930. Com o desenvolvimento do setor terciário (serviços) o sistema de recompensas pelo que se contribui, já não era mais adequado. As teorias trazem conteúdos, processos e objetivos relativos à motivação.

Segundo a teoria de conteúdo, todas as pessoas, independente da sua cultura ou da sua história tem um certo número de necessidades universais. A teoria do processo de motivação trata dos processos ou situações em que as pessoas se motivam, ou seja, as pessoas possuem desejos universais, mas querem ter a liberdade de fazer suas escolhas, de saber as vantagens e desvantagens e tomar decisões que comportem alguns riscos nem sempre controláveis. Os objetivos são tratados através da teoria do reforço, essa teoria analisa como as pessoas se adaptam e seu comportamento de acordo com os objetivos estabelecidos e seus resultados.

Segundo Pastor e Bréard (2005), o processo de motivação acontece em cinco etapas, vejamos:

- Na vida dentro da empresa, muitas vezes as pessoas se sentem insatisfeitas. Por isso o balanço entre as aspirações e resultados já não convém e tem-se que agir a fim de conseguir um equilíbrio mais harmonioso. Um evento que chamamos estímulo provoca dentro das pessoas um sentimento de insatisfação, um desconforto ou uma simples tensão, um desequilíbrio físico, emocional e psicológico, por exemplo: uma impressora que pára de funcionar pode provocar um sentimento de incapacidade em alguém por não saber concertá-la. Temos então, a insatisfação que vai disparar um processo de motivação.
- A segunda etapa é tomar conhecimento de um desequilíbrio mais ou menos estressante e ao mesmo tempo, às vezes, excitante. Dentro desta etapa

começamos a refletir sobre a natureza das necessidades, se elas são essenciais ou se podemos nos aprofundar mais sobre o tema. Essa tomada de conhecimento deve ser realizada por partes e pode levar semanas até que a necessidade esteja clara.

- A terceira etapa é traçar os objetivos. Depois de haver identificado as necessidades então chega o momento de fixar os objetivos e eles devem ser realistas. No exemplo da máquina de impressão quebrada, podemos ter como objetivo contratar um técnico especialista em impressão.
- A quarta etapa é a de execução da ação. A ação deverá ser repartida em diversas e pequenas ações que tomam mais ou menos tempo na execução. As ações mais longas podem trazer novamente muitas questões o que pode gerar o abandono do “projeto”. Essa fase exige muito esforço, saúde mental e apoio do líder e até da família e seus amigos. Nesta fase muitas vezes aparece uma pergunta: está ou não está valendo a pena?
- A quinta e última etapa é a avaliação dos resultados. Por exemplo: o diploma foi obtido? Contratou-se um técnico em impressoras? As necessidades foram satisfeitas ou é necessário rever alguma coisa? Se for necessário rever, será coletivamente ou individualmente?

2.1 – TEORIAS MOTIVACIONAIS

As pessoas sentem-se motivadas quando possuem objetivos claros e também quando se sentem capazes de realizar uma atividade. A recompensa recebida deve estar à altura do esforço despendido para o cumprimento de certo objetivo, no entanto a percepção da recompensa é bastante subjetiva. (Lévy-Leboyer, 2004).

As necessidades precisam ser satisfeitas e as pessoas em geral têm razões para fazerem as coisas como fazem, quer dizer, a partir de uma necessidade, motivam-se a fazer algo. Se dissermos que as necessidades de comer, beber, vestir, perpetuar a espécie provém do instinto, as necessidades de ser um líder, um empresário, de ser reconhecido não podem ser explicadas pelo instinto. Essas necessidades mais evoluídas existem a partir do relacionamento com outras pessoas, em casa, na

escola, no trabalho, etc. Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2004), as teorias tentam responder a duas questões críticas:

- O que faz com que as pessoas entrem em uma empresa e permaneçam;
- Em que condições os ocupantes de um cargo se sentem propensos a produzir, no ritmo exigido pela empresa.

2.1.1 – Teoria da hierarquia das necessidades

A proposta da hierarquia das necessidades desenvolvida por Abraham Maslow é uma das teorias mais conhecidas no campo da motivação humana. Para ele o que move as pessoas, ou as motiva, é a busca pela satisfação das necessidades. Segundo sua teoria essas necessidades podem ser de naturezas diversas e estão dispostas segundo uma priorização, em cinco níveis, em forma de pirâmide. Esses níveis representam a ordem de importância para cada pessoa.

Na base da pirâmide, estão as necessidades fisiológicas básicas. Elas se referem ao mínimo necessário para a vida, como dormir, comer, beber, respirar, etc. No trabalho dizem respeito ao ambiente de trabalho (ar condicionado, restaurante, barulho, etc). Uma vez satisfeitas, as necessidades básicas, essas deixam de funcionar como fator motivacional e então surgem outras necessidades, na sequência temos as necessidades de segurança. Ela diz respeito à preocupação com o futuro, proteção contra o perigo físico e emocional. No trabalho essa necessidade é a preocupação com as condições de segurança no trabalho, o salário, garantia de emprego, entre outros. Depois de satisfeitas as necessidades básicas e de segurança, surgem então, as necessidades sociais. As necessidades sociais incluem afeição, amizade, interação social. No ambiente do trabalho, essa necessidade pode ser vista através da necessidade de aceitação, liderança voltada para as pessoas.

Segundo D'Souza (1996), a participação dos indivíduos em grupos informais de trabalho também é um meio de satisfação. Esses grupos de trabalho estabelecem padrões, embora não obriguem as pessoas a seguir esse padrão, elas o seguem, pois sentem satisfação em participar e serem aceitas pelos integrantes do grupo.

Depois de satisfeitas as necessidades de aceitação, então surgem as necessidades de auto-estima. As necessidades de auto-estima estão relacionadas com a opinião que as pessoas têm delas mesmas, é o desejo de poder, de conquista, de independência, liberdade, entre outros. Mas também há a opinião dos outros, no entanto, as pessoas dão valor a estima que outros lhe têm, se a conquistaram.

No ponto mais alto da pirâmide está a necessidade de auto-realização e refere-se a sensação de realização quando as pessoas aumentam suas capacidades e habilidades. As pessoas que apresentam essa necessidade querem alcançar tudo àquilo que querem, segundo o potencial que Deus lhes deu. (D'Souza, 1996). No trabalho as pessoas com necessidade dominante de auto-realização, procuram um tipo de trabalho que:

- Desafiem
- Permita que utilizem e desenvolva a criatividade
- Possibilita o crescimento pessoal
- Permite que elas estabeleçam suas metas
- Veja as mudanças acontecerem a partir de seu trabalho

Figura 5 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Cavalcanti et al.(2006)

Segundo essa teoria, enquanto as necessidades que estão mais na base não forem satisfeitas, elas permanecem como predominantes, mas quando são não motivam mais.

No entanto, Maslow descobriu ao estudar pessoas consideradas auto realizadas que a motivação pode ser baseada na deficiência (falta de algo) ou no crescimento, o que ele viu é que quando a realização de uma tarefa traz crescimento para a pessoa, ela tinha mais desejo de realizar aquelas tarefas. Além disso, esse modelo, aceita que as pessoas podem agir de diferentes maneiras para satisfazer uma mesma necessidade. Por exemplo, um funcionário que precisa satisfazer as necessidades de segurança, por entender que seu emprego está em risco, guarda todas as informações, não repassa seu conhecimento, porém outro na mesma situação busca se reciclar, fazer formações ou graduações que possam ajudá-lo a contribuir mais com a empresa. Outro exemplo é quando para alguém é as necessidades sociais são muito importantes, para ser aceito pelos colegas de trabalho o funcionário passa a se adequar aos padrões já estabelecidos.

Há uma necessidade que nunca se satisfaz: é a auto-realização e que está ligada a realização de atividades criativas e geração de valor pessoal, ela representa uma interseção entre as necessidades individuais e organizacionais. (Cavalcanti et al., 2006). Na visão de Caravantes, Panno e Kloeckner (2004), embora pareça uma idéia de hierarquia, a verdade constatada é que este é apenas um comportamento típico, havendo um bom número de exceções.

2.1.2 – Teoria ERC

Encontramos a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) que foi desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, essa teoria difere um pouco em relação à teoria da hierarquia das necessidades. As diferenças básicas é que, em primeiro lugar, para Maslow as pessoas apenas sobem os “degraus” das necessidades e para Alderfer as pessoas sobem e descem e existem apenas três fatores essenciais para a motivação, são eles:

- Necessidades existenciais: o desejo e o bem estar fisiológico e social, ou seja, as necessidades básicas que aponta Maslow.
- Necessidades de relacionamento: o desejo de ter um relacionamento satisfatório com as pessoas, ou seja, a sociabilidade.
- Necessidades de crescimento: é o desejo ou a necessidade que as pessoas têm de criar, dar sugestões, participar, ou seja, o desejo de crescimento pessoal.

Em segundo lugar a teoria ERC afirma que mais de uma necessidade pode influenciar a motivação ao mesmo tempo. Essa teoria oferece uma abordagem mais flexível e ajuda a compreender as necessidades humanas e a sua influência sobre o seu comportamento nas empresas.

2.1.3 – Teoria das necessidades adquiridas

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), o psicólogo David I. McClelland e alguns colegas começaram a usar o teste de percepção temática para medir as necessidades das pessoas. Nesse teste é mostrada uma figura e se solicita às pessoas que façam uma história de acordo com aquilo estão vendo.

Essa teoria também considera que a necessidade é o motor da satisfação, mas diferente de Maslow, eles entendem que as necessidades são adquiridas durante a educação e as experiências da vida e compõe um perfil único para cada um, eles acreditam que essas necessidades são aprendidas. (Pastor e Bréard, 2005).

Durante as várias aplicações dos testes McClelland e seus companheiros identificaram alguns aspectos comuns entre as histórias e destacou três necessidades importantes:

- A necessidade de realização: é a necessidade de resolver problemas e cumprir tarefas, assumir novos desafios e assumir responsabilidades, porém

não muito excessivo pelo medo do fracasso. Essa necessidade está presente, sobretudo nos supervisores e gerentes.

- A necessidade de associação: é a necessidade de ser aceito e inserido dentro do grupo. É o desejo de criar e manter relações próximas com as pessoas. As pessoas com essas necessidades podem aceitar normas ou regras desse grupo, mesmo que não concordem.
- A necessidade de poder: é a necessidade de exercer influência sobre as outras pessoas ou grupos. Essas pessoas têm paixão por controlar e dirigir um ambiente.

McClelland e seus colegas acreditam que é importante que os gerentes saibam reconhecer neles e nos outros essas necessidades e criar um ambiente de trabalho que respondam a elas.

Essa teoria afirma que um indivíduo que tenha alta necessidade de realização vai preferir um trabalho com responsabilidades individuais e desafiadoras, acompanhadas de um *“feed-back”*. Já as pessoas que tem alta necessidade de associação vão preferir um ambiente de trabalho harmonioso e com oportunidades de comunicação e as pessoas com alta necessidade de poder vai preferir um trabalho onde ela possa influenciar as pessoas, seus clientes internos ou externos.

2.1.4 – Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores é também conhecida com teoria de motivação-higiene, essa teoria surgiu dos estudos realizados por Frederick Herzberg, onde ele entrevistou aproximadamente quatro mil funcionários. A entrevista continha apenas duas perguntas: quais eventos que causaram maior satisfação e quais os eventos ocorridos que causaram maior insatisfação e a partir do resultado, identificou que os fatores que satisfazem não são os mesmos que não satisfazem no ambiente de trabalho. Vejamos na figura 6 quais são os fatores identificados.

Figura 6 - Teoria dos dois fatores

Fatores	
Fatores de higiene no contexto afetam a insatisfação no trabalho	Fatores de motivação no contexto afetam a satisfação no trabalho
Políticas organizacionais	Realização
Qualidade da supervisão	Reconhecimento
Condições de trabalho	O trabalho em si
Base salarial ou salário	Encargo
Relacionamento com os pares	Progresso
Relacionamento com os subordinados	Crescimento
Insatisfação no trabalho	Satisfação no trabalho
Alta	Alta

Fontes: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999)

A teoria dos dois fatores não considerou que as pessoas atribuem normalmente os fatores de insatisfação a terceiros e os fatores de satisfação a si mesmos. As necessidades da base da pirâmide de Maslow, se ausentes, geram desconforto, mas se atendidas não motivam mais, no entanto as que se situam no topo, se atendidas ainda continuam motivando.

2.1.5 – As seis famílias de motivação

Essa teoria afirma que uma pessoa não terá as mesmas necessidades para satisfazer, ao longo de sua carreira profissional. Ela fará suas escolhas segundo suas prioridades, meios e desejos daquele momento sempre olhando para onde quer evoluir. Segundo Pastor e Bréard (2005), White destaca seis categorias de motivação:

- O interesse material
- O status e o prestígio
- As necessidades de segurança e as necessidades sociais
- O interesse pelo trabalho
- A variedade e os desafios a alcançar
- A gestão ou liderança

Neste estudo segundo Pastor e Bréard (2005), White notou que os gestores que chegam ao topo de sua carreira são sobre tudo sensíveis as necessidades sociais e de segurança. White nos leva a refletir sobre os modos de motivar as equipes: as pessoas buscarão satisfazer algumas necessidades para cumprir os objetivos ou para satisfazer uma falta? Ou ainda, elas fixarão seus objetivos em função de necessidades que lhes parecem essenciais? Esse terreno está em movimento e é variável, dentro do tempo e segundo as necessidades de cada pessoa da equipe.

2.1.6 – A motivação de desenvolvimento

Essa teoria classifica quatro tipos de organização e para cada uma delas um esquema de motivos para a motivação. Ela não admite que as necessidades sejam universais para todos os homens. Os tipos de organização identificados são:

- As organizações hierárquicas: são geralmente as empresas de grande porte, elas possuem regras bem definidas. São as montadoras, grandes hospitais, administradoras, etc. Os funcionários são motivados por cinco situações:
 - Uma atitude positiva cara-a-cara com seus superiores hierárquicos;
 - O desejo de exercer autoridade é aquele que sabe obedecer e comandar;
 - Uma necessidade competição com seus colegas de trabalho, ela é destinada a obter recompensas;
 - A necessidade de ser único, de se expor as criticas, sejam elas positivas ou negativas. Busca os objetivos a fim de chamar atenção de sua hierarquia;
 - A observação do trabalho rotineiro dentro das grandes empresas.
- As organizações profissionais: são aquelas que trabalham com alta tecnologia, os funcionários são altamente capacitados e podem estar motivados por quatro desejos:
 - Ser autônomo, pois um especialista sabe tomar sozinho, as suas decisões;
 - Ser perfeito dentro da sua especialidade;
 - Obter uma reputação junto aos seus colegas e clientes;

- Ser útil aos outros;
- Organizações empreendedoras: são as empresas que existem para gerar lucro e serem rentáveis. Essas empresas possuem pessoas que querem ter:
 - Sucesso pelo seu próprio esforço.
 - Não se colocar em risco, pois calcula todos os riscos de toda ação;
 - Construir planos e estratégias e se antecipar aos problemas e correr risco comuns de um empresário;
 - Inovar, inventar e recolher benefícios, para si próprio.
- Organizações de grupo de consenso: são empresas onde a cultura de participação é muito forte. As tomadas de decisão e avaliação são realizadas em conjunto. Essas empresas atraem pessoas jovens e com as seguintes características:
 - Que querem ser reconhecidas e aceitas e desempenhar um papel de mediador;
 - Buscar consenso sobre regras e normas;
 - Mostrar uma atitude positiva em relação aos seus colegas, em função da falta de relação de poder;
 - Defender um espírito democrático e de cooperação.

Dessa forma uma pessoa poderá escolher em qual tipo de empresa quer trabalhar em função das atividades que ela prefira desempenhar, e que esteja adequada ao seu perfil.

2.1.7 – Os valores do trabalho

Segundo Pastor e Bréard (2005), a teoria dos valores do trabalho trata-se de uma pesquisa realizada com trabalhadores que deveriam apontar dentre uma lista de quatorze opções quais eles preferiam. Os quatorze valores de trabalho são:

1. Condições físicas do trabalho
2. Ambiente familiar
3. Horários
4. Estabilidade

5. Bônus
6. Salário
7. Relação com os colegas
8. Relação com os superiores
9. Valorização dos resultados do seu trabalho
10. Possibilidade de promoção
11. Possibilidade de formação
12. Autonomia
13. Possibilidade de usar suas competências
14. Desafios que proporcionem sucesso.

A partir das respostas foi possível identificar dois eixos:

- Valores de trabalho com orientação individual versus orientação coletiva
- Valores de trabalho com orientação material versus orientação não material

Os dois eixos delimitam quatro quadrantes e os questionários ajudaram a conectá-los. São eles:

- Materialista-individualista: estabilidade no trabalho, horários, condições de trabalho;
- Materialista-coletivista: relação com os colegas, relação com os líderes;
- Não materialista-individualista: valorização da competência, possibilidade de formação;
- Não materialista-coletivista: possibilidade de promoção, autonomia, salário e falta de estima.

2.1.8 – Teoria do estabelecimento de metas

Essa teoria parte do princípio que as pessoas dirigem seus pensamentos para uma finalidade, os objetivos e metas estabelecidos. Ter objetivos conscientes energiza e um gestor deve atentar para definir os objetivos de cada funcionário de maneira que ele possa provocar um maior nível de motivação.

Para que isso aconteça, as metas devem ser aceitáveis de maneira que façam sentido e que não agridam os valores pessoais de cada um. O líder deve envolver os funcionários na construção de suas metas, isso fará com eles tenham melhor aceitação e comprometimento. As metas devem ser desafiadoras, porém atingíveis, caso o funcionário não se ache hábil de realizar a tarefa, isso pode lhe desmotivar. Além disso, as metas devem ser mensuráveis e específicas, o funcionário deve entender o que ele deve atingir.

Ademais é necessário que os funcionários compreendam durante o percurso onde estão em relação às metas determinadas, dar retorno é muito importante para que a motivação seja mantida.

2.1.9 – Teoria das expectativas

Nesta teoria a motivação é vista como função de três componentes:

- Expectativa: acreditar que um esforço maior trará maior recompensa;
- Instrumentalidade: a percepção de que o bom desempenho trará a recompensa;
- Valência: valor da recompensa para a pessoa.

Desse ponto de vista uma pessoa se sentirá motivada a partir do momento que ela enxerga o valor da recompensa, que é a partir de um esforço maior que realizará um bom trabalho ela receberá uma recompensa.

Segundo Cavalcanti et al.(2006), a recompensa pode ser de duas naturezas: internamente, o sentimento de auto-estima e satisfação por ter realizado a tarefa e ainda por um agente externo, como bonificações, elogios ou promoções. Contudo nem sempre uma perspectiva de promoção pode motivar um funcionário. Isso porque se ele se sentir incapaz de alcançar o desempenho necessário e se não acreditar que ao alcançar o nível haverá a promoção, a motivação pode ser baixa.

Os líderes podem trabalhar com as três variáveis. Sobre a expectativa é necessário escolher pessoas com perfil adequado, realizar treinamento e definir metas. Para

atuar na instrumentalidade é necessário esclarecer todos os pontos entre resultado e recompensa e cumprir com os objetivos para que o líder e a empresa não caiam em descrédito. Para maximizar as valências, o líder deve identificar as necessidades de cada funcionário e tentar adequar às recompensas disponíveis com essas necessidades.

2.1.10 – Teoria da equidade

A teoria da equidade de Stacy Adams é baseada na noção de comparação social. As pessoas estão sempre comparando seus salários aos de seus colegas, suas recompensas e buscam garantir que não estão sendo injustiçadas. Quando a injustiça é percebida, as pessoas serão motivadas para agir de maneira que se restaure a equidade, seja diminuindo o ritmo de trabalho ou receber recompensas de outra maneira ou até mesmo deixando a empresa.

Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), as pessoas podem sentir iniquidade negativa quando percebem que receberam uma recompensa menor que a de outros e as pessoas podem identificar iniquidade positiva quando percebem que receberam recompensas maiores. Nos dois casos os autores afirmam que há motivação, pois as pessoas sempre tentarão restabelecer a equidade. Uma boa saída para essas questões é a fixação de objetivos e metas individuais associadas às coletivas. (Cavalcanti et al., 2006).

2.2 – GESTÃO MOTIVACIONAL

Para Hampton (1990), o gerente tem que induzir as pessoas a contribuir com o seu esforço para a realização de uma atividade e esse é o desafio da motivação. Os gerentes devem conhecer as condições que levam as pessoas a ser motivadas.

Os gestores que queiram motivar suas equipes, compreendendo as necessidades, crenças e expectativas dos seus funcionários em relação ao trabalho, aumentarão essa possibilidade.

Existe uma percepção por parte das pessoas em relação ao seu trabalho. Muitos o percebem apenas de maneira operacional e sem se dar conta sobre a sua influência em seus clientes (internos e externos). É aquela pessoa que preenche dados em um arquivo, mas não entende bem para o que eles servem, faz operacionalmente e muitas vezes pensa até que o que ele faz não serve para ninguém.

É papel do líder, informar aos seus funcionários qual é a função de cada um e a importância do trabalho que realizam. Segundo Cavalcanti et al.(2006), isso deve ser feito de maneira empática. No entanto é necessário que ele mesmo (o líder) identifique qual é a importância do seu próprio trabalho e somente depois, fazer o mesmo exercício para cada um dos seus funcionários.

O exemplo citado pelos autores é de um jardineiro que cuida do jardim de uma empresa. Do ponto de vista operacional ele é o responsável por cuidar das plantas, mas empregando a análise da importância do seu trabalho é possível enxergar que ele faz o marketing da empresa, pois todos que entram passam pelo jardim e até mesmo faz gestão de pessoas, pois todos podem usufruir dos espaços que ele cuida.

Por um lado as pessoas precisam entender o sentido das coisas, por outro é necessário buscar se sentir vivo. Por isso que as pessoas ao realizarem alguma atividade que se envolvam profundamente, as horas parecem minutos e há um funcionamento total do corpo. Isso é chamado de experiência de fluxo. Nesses momentos as pessoas se sentem mais vivas. No esporte e nas atividades artísticas é onde se encontra com frequência essa situação.

A autonomia é também importante no envolvimento com a tarefa, pois a prática de partilhar poder com os funcionários, como resultado traz mais iniciativa, perseverança para o atingimento das metas e a mesma visão do líder. Existe um sentimento de co-responsabilidade pelos resultados da empresa. O que não se pode esquecer é que para isso é necessário observar o grau de maturidade dos funcionários (liderança situacional).

Um fenômeno conhecido por profecia auto-realizadora que é o fato de acontecimento tornar-se realidade porque se espera que isso vá ocorrer. Na área das relações humanas esse efeito é conhecido como efeito Pigmaleão, isso por conta de uma lenda da mitologia grega, onde o escultor Pigmaleão se apaixonou por sua obra e então o deus Vênus deu vida a ela. Esse efeito é a transformação que ocorre em um indivíduo em razão de crenças a seu respeito ou de outras pessoas, é importante frisar que não é a expectativa que transforma, mas sim, o comportamento baseado na expectativa.

Isso também ocorre nas empresas. Segundo Cavalcanti et al.(2006), os líderes separam as pessoas e aquelas que ficam mais próximas recebem mais atenção, confiança e privilégios, esses funcionários tendem a ter melhor desempenho e maior satisfação no trabalho. Desse modo, é muito importante que os líderes fixem expectativas elevadas para todos os colaboradores e evitar separação de grupos. Trazer todos para perto e dar atenção de maneira regular pode iniciar um processo de atingimento das expectativas.

Os líderes devem tomar em conta outros dois fatores importantes no processo de motivação: a diversidade e a subjetividade.

A diversidade trata do fato que se vê muito não somente nas empresas como em todos os lugares: para uma mesma atividade, nem todas as pessoas se sentem motivadas. Enquanto umas se envolvem e se fascinam, para outras é entediante e sem graça. A diversidade não está limitada a características pessoais como, origem, etnia, mas segundo os pesquisadores envolve cinco grupos de atributos:

- Atributos demográficos: idade, etnia, gênero, orientação sexual, orientação religiosa, educação e características físicas;
- Conhecimentos, habilidades e capacidades para realizar a tarefa;
- Valores, crenças e atitudes;
- Personalidade e estilos comportamentais e cognitivos;
- Posição no grupo de trabalho da organização: nível hierárquico, especialidade, departamento e tempo de casa.

Tomando em conta os atributos acima, para ser eficaz em seu relacionamento com seus funcionários, um líder deve desenvolver a sensibilidade e identificar as competências e diferenças.

Além de conhecer a diversidade de sua equipe é importante conhecer a subjetividade que vem da singularidade de cada pessoa, seu interior e o significado percebido das coisas, as vozes da mente. Ela é expressa através da conduta, dos pensamentos e das emoções.

Então, subjetividade significa dizer que diante de uma situação as pessoas têm reações diferentes, umas podem ser renovadas e outras podem sofrer. A relação entre líderes e seus funcionários deve ser personalizada, ou seja, para motivar é necessário identificar e compreender o que impulsiona e o que frustra cada um.

Por muitas vezes o trabalho traz frustrações. As pessoas passam aproximadamente um terço da sua vida investindo no trabalho direta ou indiretamente, isso interfere na auto-estima e na sensação de satisfação ou não das pessoas. Muitas pessoas deixam de estar com a família ou desenvolver outras atividades porque priorizam a vida profissional. Isso pode gerar sofrimento.

Outro caso é quando a pessoa se vê diante de situações em que precisa agir de uma maneira que contrarie seus valores, princípios e senso ético. Além disso, o senso de ser injustiçado também tem impacto sobre a motivação das pessoas. Cada pessoa reage de maneira diferente sobre a mesma situação, em alguns casos os conflitos trazem ansiedade, tensão e insatisfação e pode até gerar outros efeitos como, por exemplo, insônia, gastrite, alergias e hipertensão.

Segundo Cavalcanti et al.(2006), cabe aos funcionários buscar seu próprio desenvolvimento e encontrar novas formas de lidar com os problemas cotidianos e cabe aos líderes buscar um ambiente que respeite cada funcionário, para evitar o sofrimento, pois enquanto houver sofrimento não haverá motivação.

De acordo com os estudos, é necessário que os líderes estabeleçam metas e capacitem as pessoas para que elas alcancem os resultados almejados. É

importante também recompensá-las de maneira a evitar a criação do sentimento de injustiça e ainda buscar suprir as necessidades de cada um.

Além disso, todos devem entender o significado do seu trabalho e sua importância, os líderes devem dar autonomia na medida em que os funcionários se desenvolvem, devem apostar nas expectativas futuras para desenvolver as pessoas, aprender a trabalhar com as diferenças de cada um e estar atento para perceber as frustrações e o sofrimento para buscar minimizá-los. Esse processo facilitará a presença de motivação nos funcionários, já que a motivação é um fator interno.

A gerência deve procurar criar condições, um ambiente organizacional de forma que os funcionários de todos os níveis possam atingir seus objetivos e direcionar seus esforços para atingir os objetivos da organização. Caravantes, Panno e Kloeckner (2004).

CAPITULO 3 – CLIMA ORGANIZACIONAL

As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem seus funcionários em relação a vários fatores, como por exemplo: o salário, a relação com outros setores, supervisão, etc. (Luz, 2009). Segundo o autor, administrar o clima organizacional é fundamental e é um papel estratégico, em especial para as empresas que são comprometidas com a qualidade.

Segundo Helal, Garcia e Honório (2008), os primeiros estudos sobre o clima organizacional são datados das décadas de vinte, trinta e quarenta. Kurt Lewin (psicólogo alemão) desenvolveu a teoria de campo, onde considerou que a atmosfera é determinante da motivação e do comportamento humano.

Mas afinal o que é clima organizacional?

- Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida e experimentada pelos funcionários de uma empresa e que influencia o comportamento deles. (Tashizawa, Ferreira e Fortuna, 2006)
- É o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo do conhecimento que se aplica a todo o tipo de organização, seja grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos. (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999)
- É o estudo da dinâmica das empresas e como os grupos e as pessoas se comportam dentro delas (Chiavenato, 2006)
- Refere-se à percepção que as pessoas têm da organização onde trabalham. É uma percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos ou internos. (Fleury, 2002)
- Clima organizacional é a soma das percepções geradas no ambiente organizacional, sendo um fenômeno coletivo contextualizado histórica e geograficamente. Ele está sujeito a mudanças em função das relações dentro das organizações e da sua cultura. (Helal, Garcia e Honório, 2008)

Segundo Fleury (2002), a questão de clima remete a noção de clima meteorológico, pois se trata de uma opinião do momento, assim como a opinião pública sobre um boato, por exemplo.

Assim como as empresas têm expectativas sobre os seus funcionários em relação ao seu talento e desenvolvimento, eles também possuem expectativas sobre a empresa. Segundo Chiavenato (2006), as pessoas entram nas empresas a fim de satisfazer suas necessidades pessoais.

No final do século XX pesquisadores e executivos tem estudado as questões gerenciais, inicialmente preocupados com os princípios da administração, da engenharia e por último com o movimento das relações humanas, os aspectos sociais do ambiente de trabalho. (Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999).

O comportamento organizacional surgiu como uma disciplina dedicada à compreensão dos funcionários e grupos das empresas e foram desenvolvidas quatro características:

- Comportamento organizacional é multidisciplinar: tem ligação com a psicologia, sociologia, antropologia, economia e sociologia.
- O comportamento organizacional tem como foco a aplicação e a relevância. Procura respostas para questões práticas e com conseqüências reais para as empresas.
- O comportamento organizacional utiliza métodos científicos para desenvolver e testar empiricamente os conceitos. Utiliza coleta de dados controlada, as explicações são testadas e somente as que podem ser verificadas cientificamente, são aceitas.
- O comportamento organizacional trabalha com o pensamento contingencial. Não trabalha com uma forma única para tratar as situações, buscam-se práticas que se encaixem nas necessidades de cada situação. Um exemplo é a cultura organizacional, pois o que pode funcionar em uma empresa pode não funcionar em outra.

Para Luz (2009), não há como tratar clima organizacional sem falar de cultura organizacional. Segundo ele, a cultura organizacional influencia o comportamento de todos dentro da organização, reforça o comportamento dos seus funcionários, pois determina o que pode ser seguido e o que deve ser evitado.

A cultura organizacional dá a organização um modo particular de ser é como a personalidade de cada pessoa. Ela representa um conjunto de crenças e valores entre outras características que difere uma empresa das outras. A seguir, veremos alguns conceitos sobre cultura organizacional:

- Cultura organizacional é o padrão de assuntos compartilhados que um grupo aprendeu para resolver problemas. Representam as normas não escritas que orientam o comportamento das pessoas dentro das empresas. (Chiavento, 2006)
- Cultura organizacional remete às origens das organizações, ao processo de definição de seus valores básicos e a modelagem dos padrões culturais. (Fleury, 2002)
- Cultura organizacional é: o conjunto de conhecimentos, crenças, símbolos e significados que resultam da própria organização. (Barbosa, 2006)
- Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu quando aprendeu a lidar com problemas de adaptação e que funcionaram bem e foram considerados válidos e repassados a novos membros como a maneira correta de fazer e perceber as coisas. (Luz apud Schein, 1985:9).

Os conceitos sobre cultura organizacional seguem a mesma linha, algumas dão ênfase a crenças, outras a padrões informais, porém todas convergem para o mesmo fim: é o modo de ser da empresa, é a sua identidade. Segundo Luz (2006), apesar do clima organizacional ser afetado principalmente por fatores de fora da empresa, é a cultura organizacional uma das principais causas. Clima e cultura organização são fenômenos intangíveis, porém o primeiro é temporal, ou seja, é a fotografia de certo momento. Já a segunda não, ela é manifestada através das práticas estabelecidas ao longo do tempo.

3.1 – O CLIMA ORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO

As empresas e seus líderes estão propensos a pensar que a causa de um serviço inadequado ou de reclamações de clientes, sejam internos ou externos é a falta de

treinamento ou uma seleção de pessoal mal realizada. Por isso, normalmente se vê a substituição de pessoas, como se o mau desempenho fosse apenas culpa delas.

O desempenho de um funcionário não depende apenas dele saber fazer o trabalho, não depende de formação ou treinamento. Poder fazer, ou seja, ter ferramentas adequadas para a realização do seu trabalho também não garante um bom desempenho. É necessário, no entanto que o funcionário deseje fazer o trabalho. Muitas vezes quem faz o trabalho não quer fazer e por isso ele não tem o desempenho esperado, mesmo que saiba e tenha meios para fazê-lo.

As empresas na maioria das vezes esperam ouvir o que seus clientes esperam delas, criam os serviços de atendimento ao cliente, porém não se preocupam ouvir o que seus funcionários, os clientes internos, esperam delas, quais são suas expectativas sobre seus salários, sobre o trabalho que realizam, a comunicação existente na empresa, se os processos são burocráticos ou não, se pensam em deixar a empresa nos próximos anos, se tem orgulho fazer parte dela, qual a sua opinião sobre sua supervisão, os benefícios a que tem direito, etc.

Segundo Luz (2006), além de ouvir seus funcionários sobre o que pensam sobre os assuntos relativos à empresa, ela deveria buscar conhecer a realidade familiar social e econômica de cada um, de maneira a conhecer as razões da qualidade ou não do trabalho desempenhado por cada um. Pesquisar o clima organizacional deve ser considerado uma estratégia para identificar as oportunidades de melhoria.

A administração do clima organizacional é de responsabilidade do departamento de administração de recursos humanos (ARH), porém cabe ao gestor conhecer o grau de satisfação e as expectativas as necessidades dos membros de sua equipe. Melhorar o clima organizacional e a qualidade dos serviços é um desafio para os gestores. Segundo Luz (2008), o clima organizacional pode ser classificado em duas categorias, conforme abaixo:

- Bom: o clima de uma empresa é considerado bom quando seus funcionários indicam um conhecido ou parente para trabalhar nela, quando um funcionário tem orgulho de trabalhar na empresa. A baixa rotatividade é um bom indício desse tipo de clima.

- Prejudicado ou ruim: o clima organizacional é prejudicado ou ruim quando as pessoas que trabalharam na empresa sentem vergonha de ter passado por ali e chegam até omitir sua passagem por ela, por ter medo de serem “queimadas” no mercado de trabalho.

No dia a dia as empresas podem identificar se o clima organizacional está bem ou não através de alguns sinais. Os indicadores servem como um alerta, porém não são capazes de identificar as causas que mais estão afetando positiva ou negativamente o clima da empresa. Abaixo estão listados os principais indicadores:

- *Turnover* ou rotatividade de pessoal pode mostrar se algo vai mal, pois quando está alto é sinal de que as pessoas não estão comprometidas com a empresa ou que falta algo para satisfazê-las.
- Absenteísmo: assim como a rotatividade de pessoal, o absenteísmo alto pode demonstrar a insatisfação ou a falta de comprometimento com a empresa.
- Pichações: As críticas e agressões, especialmente ao gestor, são manifestadas muitas vezes através de pichações em banheiros, onde portas e paredes são lugares anônimos em que os funcionários se sentem mais seguros para expressar suas opiniões.
- Programas de sugestões: quando a empresa realiza um programa de sugestão e este não funciona, pode ser um sinal de que seus funcionários não estão comprometidos com a empresa.
- Avaliação de desempenho: é através da avaliação de desempenho que o gestor pode identificar as causas do baixo desempenho. Essas causas podem ser de natureza profissional ou pessoal.
- Desperdício de material: uma forma silenciosa de o trabalhador demonstrar sua insatisfação é o desperdício de material, seja estragando equipamentos ou consumindo material a mais do que o necessário.
- Queixas ao ambulatório: muitos distúrbios emocionais são provenientes do ambiente de trabalho e é nos ambulatórios das empresas onde normalmente os funcionários se queixam sobre maus tratos, humilhações, carga de trabalho, etc. Esses distúrbios podem gerar doenças e que influenciam na qualidade de vida no trabalho.

3.2 – AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Existem diversas maneiras de avaliar o clima organizacional de uma empresa. Chama-se estratégia de avaliação, no entanto não se pode confundir estratégia de avaliação com indicadores de clima. A estratégia é o meio que os diretores de uma empresa utilizam para conhecer detalhadamente o clima e as causas que contribuem para o resultado, já o indicador é apenas um sinal, um alerta.

Os modos que podem ser utilizados para conhecer o clima organizacional são:

Quadro 4 - Tipos de Estratégias

ESTRATÉGIA	DESCRIÇÃO
Contato direto com os gestores	Identificação do clima através do contato direto, em reuniões de equipe
Entrevista de Desligamento	Entrevista com funcionários que estão em processo de desligamento
Entrevista com o serviço social	Entrevista pessoal com a assistente social para identificar problemas
Programa de sugestões	Programa de sugestão que dá espaço para melhoria nas condições de trabalho
Sistema de atendimento as reclamações	É um sistema portas-abertas para que os funcionários possam reclamar de seus chefes diretos aos chefes deles
Reunião com a equipe de relações trabalhistas	Reuniões que visam evitar os problemas com desperdício e quebra de máquinas
Linha direta com o presidente	Canal com o presidente ou diretor de RH para atender a reclamações ou sugestões
Café da manhã com o presidente/ diretor/ gerente	Encontros com o presidente, diretor ou gerente a fim de aproximar as relações com os funcionários e identificar possíveis problemas escondidos
Pesquisa de clima organizacional	Pesquisa realizada através de questionário, entrevista ou painel de debates.

Fonte: Luz (2003)

Todas as estratégias podem ser aplicadas pelas organizações. O destaque está na entrevista de desligamento e na pesquisa de clima organizacional.

A entrevista de desligamento é muito importante, pois embora seja limitada aos funcionários que deixam a empresa serve para criar ações corretivas e também preventivas. O setor de recursos humanos deve, contudo, fazer uma análise sobre as respostas em especial dos que foram demitidos e das afirmações sobre gestores, pois pode haver falsas verdades. Além disso, é importante verificar se as reclamações são reincidentes e aí sim, encaminhar as áreas competentes para que as providências sejam tomadas.

De todas as estratégias de avaliação de clima organizacional, a pesquisa de clima é considerada a mais completa. Isso se deve porque é possível a empresa avaliar seus pontos fortes e pontos fracos e a satisfação ou insatisfação de seus funcionários em relação a vários pontos. A pesquisa proporciona ao funcionário expressar o que pensa e sente em relação à empresa.

As empresas podem utilizar três técnicas diferentes para aplicar a pesquisa:

- Questionário: o questionário pode ter questões abertas ou fechadas, não utiliza um número muito grande de questões, deve ter um vocabulário claro para que não haja interpretação distorcida, pode ser empregado em toda a população de funcionários ou a uma amostra dela, permite o sigilo e a única identificação é com relação ao departamento a que pertence, não exige um local separado para ser respondido e pode ser feito eletronicamente.
- Entrevista: é um método mais demorado do que o questionário, não é anônima, a aplicação da entrevista deve ser realizada por pessoas especializadas, se o número de funcionários for grande exigirá um número grande de entrevistadores e a tabulação das respostas pode ser mais demorada em função da variedade de respostas.
- Painel de debates: funciona com um entrevistador e vários entrevistados. As sessões são compostas de cinco a oito pessoas, é mais econômico do que as entrevistas, funciona como um debate, ou seja, um funcionário expõe uma questão e sua opinião e abre o debate para que outros possam opinar. Tem

como desvantagem a necessidade de um espaço físico adequado e que não há anonimato.

A pesquisa pode ser aplicada uma ou duas vezes ao ano. É recomendado não deixar passar dois anos, pois a empresa pode ter alguma surpresa. Ela é um método formal de se avaliar o clima organizacional de uma empresa. (Luz, 2003)

Através da pesquisa, pode-se conhecer a opinião dos funcionários sobre alguns assuntos, abaixo estão listados alguns deles:

- Trabalho realizado: avalia a adaptação do trabalho realizado, o volume, a distribuição de carga, se o trabalho é relevante e desafiador e se há equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- Salário: avalia a percepção dos funcionários sobre a compatibilidade dos salários da empresa e do mercado, a possibilidade de obtenção de aumento salarial, a clareza do plano de cargos e salários da empresa, justiça na prática de aumento salarial, etc.
- Benefícios: avalia o quanto eles atendem as necessidades dos funcionários, a qualidade da prestação dos serviços e satisfação dos funcionários
- Supervisão, liderança e estilo gerencial: avalia a satisfação dos funcionários com os seus gestores. É a qualidade da gestão, a capacidade técnica e humana, etc.
- Comunicação: avalia o grau de satisfação sobre o canal de comunicação escolhido pela empresa.
- Treinamento e desenvolvimento: avalia a satisfação dos funcionários a respeito das oportunidades que têm para se desenvolver profissionalmente.
- Possibilidades de progresso: avalia a satisfação dos funcionários quanto às chances de crescerem, receber uma promoção, participação em projetos e o aproveitamento do potencial do trabalhador.
- Relacionamento interpessoal: avalia a relação entre funcionários, funcionários e gestores e funcionários e a empresa e se existe conflitos e qual a sua intensidade.

- Estabilidade no emprego: avalia o grau de segurança que os funcionários sentem em relação a seus empregos. Essa é uma variável é muito importante na avaliação do clima organizacional.
- Processo decisório: avalia se na opinião dos funcionários a empresa tem processo burocratizado ou não, quanto tempo leva para tomar decisões, se é centralizada ou não.
- Condições físicas de trabalho: avalia a percepção dos funcionários com relação às instalações físicas da empresa: posto de trabalho, vestiário, restaurante, etc.
- Relação da empresa com o sindicato: avalia como a empresa trata os problemas dos funcionários e como ela se relaciona com o sindicato.
- Participação: avalia as diferentes formas de participação do funcionário, como a participação na construção dos objetivos do seu setor, participação financeira sobre os resultados da empresa, etc.
- Segurança no trabalho: avalia a satisfação dos funcionários relativa às estratégias de prevenção contra acidente no trabalho.
- Orientação para resultado: avalia a percepção dos funcionários sobre o quanto a empresa se esforça para o atingimento dos objetivos.
- Imagem de empresa: avalia a opinião dos funcionários sobre a imagem que os clientes, fornecedores e mercado têm da empresa.
- Ética e responsabilidade social: avalia a opinião dos funcionários em relação à ética e o cumprimento das responsabilidades sociais nas relações com a comunidade.
- Qualidade e satisfação do cliente: avalia a opinião dos funcionários em relação ao compromisso da empresa com relação à qualidade de seus produtos, processos e serviços e a satisfação dos clientes.
- Envolvimento e comprometimento: avaliação de o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa.
- Fatores motivacionais: avalia quais os fatores motivacionais do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários.

Segundo Luz (2003), para se realizar uma pesquisa de clima organizacional é necessário seguir onze passos.

O primeiro passo é a obtenção da aprovação e do apoio da direção, em seguida é o planejamento da pesquisa. Nesta etapa é definido o objetivo da pesquisa, qual o público alvo, quem vai conduzir a pesquisa, definição da técnica a ser utilizada, preparação dos gestores e como será a coleta da pesquisa. O terceiro passo é a definição dos assuntos a serem estudados.

O quarto passo é onde são montados e validados os instrumentos de pesquisa, nesta etapa define-se se será uma empresa terceira que conduzirá ou não a pesquisa. Nesta etapa também são definidas as perguntas para cada assunto, escolha das opções de respostas para cada pergunta, construção e validação do caderno de perguntas.

O quinto passo é a parametrização ou equiparação de respostas, por exemplo: a opção de resposta é: sempre, quase sempre, raramente a equiparação seria: satisfeito, satisfeito e insatisfeito.

O sexto passo é a divulgação antes da aplicação da pesquisa. O sétimo passo é a aplicação da pesquisa. O próximo passo é a tabulação do resultado. O nono é a emissão do relatório com gráficos e comentários sobre os resultados. O décimo passo é a divulgação da pesquisa, essa etapa é fundamental, pois quem participa quer saber dos resultados. Por fim, o décimo primeiro passo, a definição do plano de ação. Esse é o passo mais importante, onde a empresa deve intervir sobre as causas que estejam prejudicando o ambiente de trabalho. As causas devem ser priorizadas e os planos de ação com as correções devem ser discutidos e apresentados a direção da empresa.

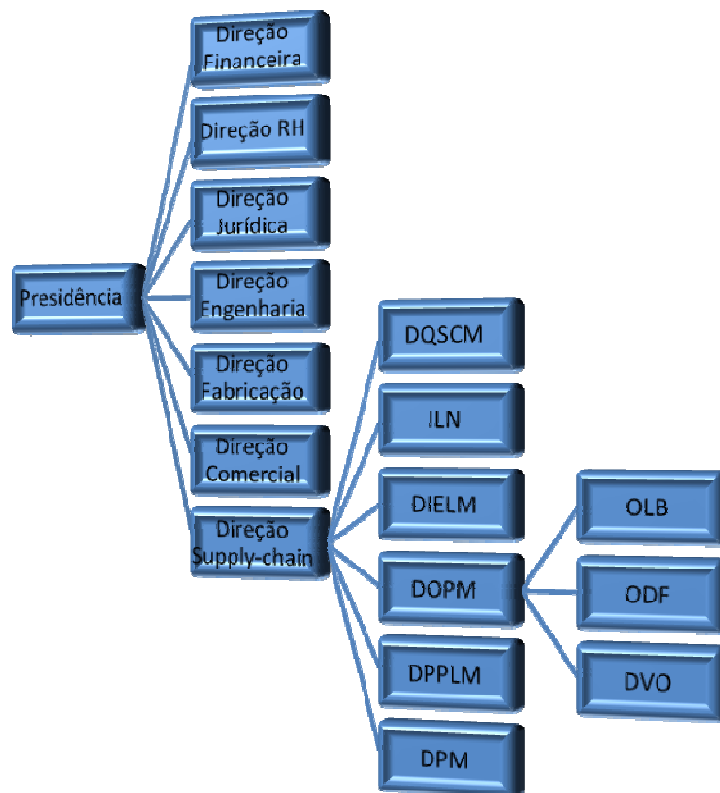
CAPITULO 4 – PESQUISA DE CAMPO

4.1 – O OBJETO DO ESTUDO

O objeto desse estudo trata-se de um departamento da direção *supply-chain* de uma montadora de automóveis localizada em São José dos Pinhais, cidade localizada na região metropolitana de Curitiba, no Paraná.

Vejamos como está localizado o DOP (departamento de organização de processos) no organograma da empresa:

Figura 7 - Organograma Resumido



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O departamento de organização de processos contém três unidades de trabalho, divididas da seguinte forma:

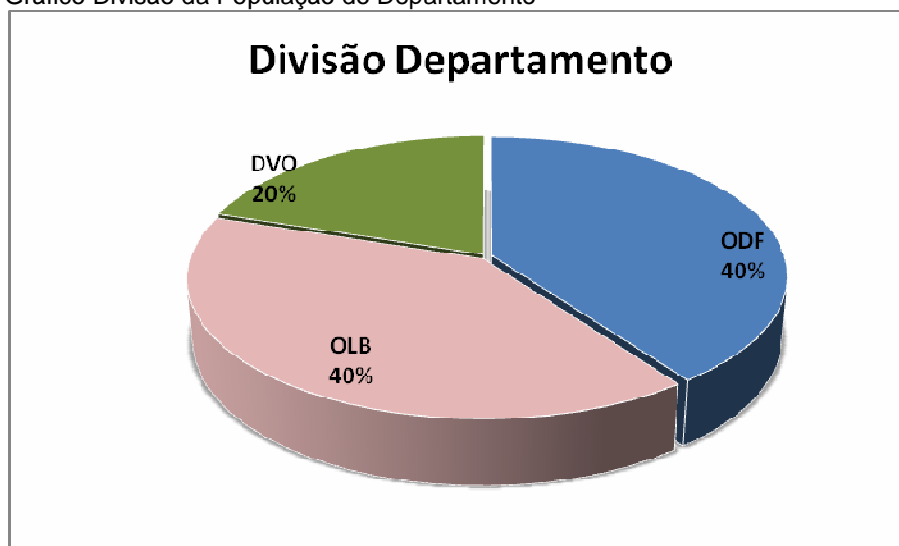
- OLB – Organização Logística Brasil: é nessa área onde são realizadas as assistências de primeiro nível aos usuários dos sistemas informáticos ligados

a direção *supply-chain*. Toda vez que ocorre um problema e ou dúvida é para essa área que os clientes se destinam.

- DVO – Documentação de Veículos e *Organes* (motores): são os especialistas da área de estrutura de veículos e motores. Nessa área são tratados os disfuncionamentos e monitorado o trabalho de ligação das peças e quantidades aos veículos e motores a serem fabricados.
- ODF – Organização de Domínios Funcionais: é a área que contém a expertise dos domínios, ou seja, dos sistemas funcionais da direção *supply-chain*. É nessa área que os novos projetos são desenvolvidos e implantados e é nela também que são tratadas as assistências de segundo nível.

O departamento tem quinze colaboradores divididos conforme mostra o gráfico abaixo:

Figura 8 - Gráfico Divisão da População do Departamento



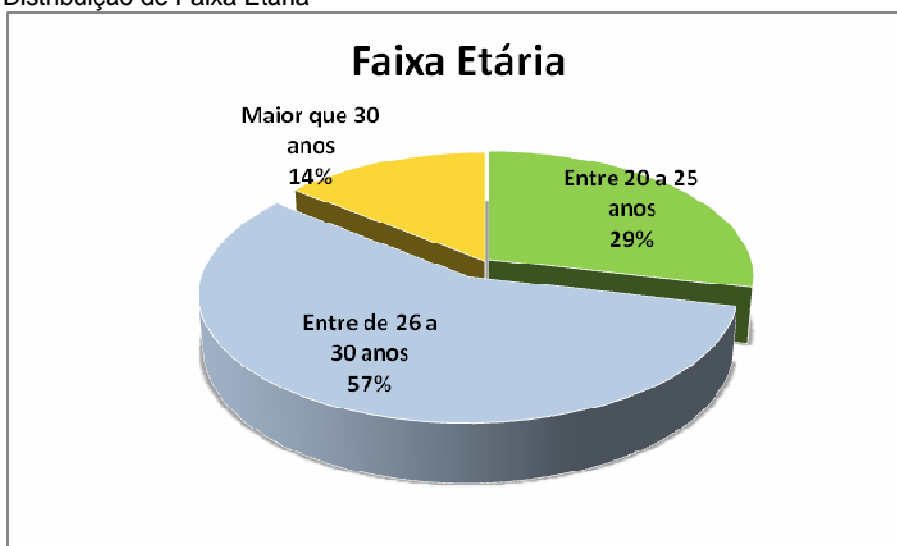
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

No último ano o departamento passou por uma reestruturação, o número de colaboradores praticamente dobrou, além disso, foram criadas as divisões atuais. O departamento é composto de colaboradores de diversas áreas de formação, são engenheiros (elétrico, civil e mecânico), analistas de sistemas e administradores, formando assim um lugar com muita diversidade de conhecimento e opinião.

Pode-se considerar que o DOP é um departamento jovem, com idades que variam de 20 a 35 anos, alguns funcionários são mais interessados em crescimento vertical, outros mais focados em flexibilidade tanto de horários como de tarefa e há os mais jovens que não estão muito ligados a empresa em si, mas sim ao que ela pode ou não oferecer ao seu desenvolvimento, eles não se prendem por carreira na empresa, pensam no crescimento rápido, se não for numa empresa, será em outra.

No gráfico a seguir podemos observar a distribuição de faixa etária deste departamento:

Figura 9 - Distribuição de Faixa Etária

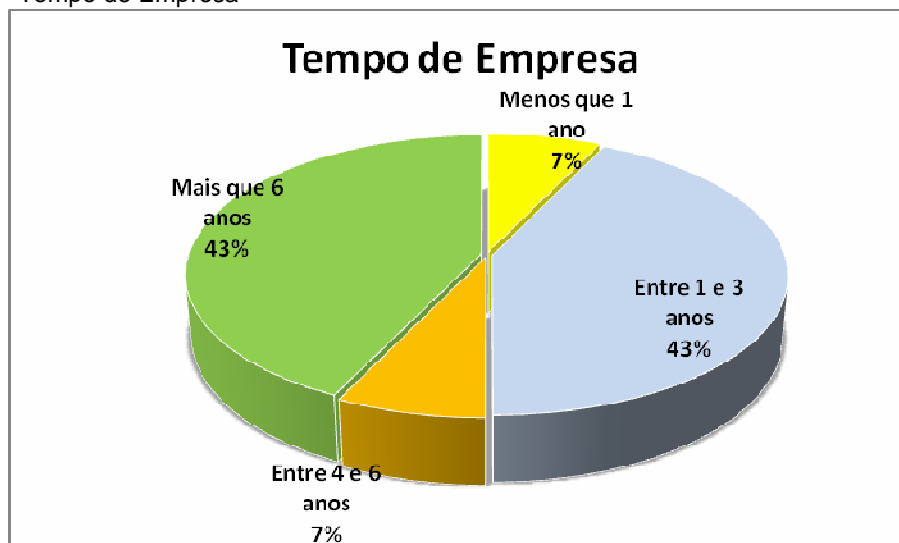


Fonte: Dados da pesquisa (2010)

A maioria dos colaboradores, 50% deles tem mais de três anos de empresa, 43% tem entre um e três anos e apenas 1% tem menos do que um ano. Através desse dado podemos observar a baixa rotatividade de funcionários. As últimas contratações que foram realizadas aconteceram a partir da criação de novos postos de trabalho e não por postos vagos a partir de desligamentos.

Pode-se concluir através desse dado mostrado abaixo, no gráfico Tempo de Empresa, que os colaboradores têm um tempo de empresa importante, visto que a empresa é jovem, com apenas 12 anos.

Figura 10 - Tempo de Empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2010)

4.2 – OS RESULTADOS DA PESQUISA

Com o intuito de compreender se é possível a partir da liderança motivar os colaboradores, buscamos então investigar alguns pontos específicos:

- Identificar os principais fatores motivacionais dos colaboradores da amostra;
- Verificar quais ferramentas que são utilizadas pela liderança direta para medir o nível motivacional dos seus colaboradores;
- Analisar as ações tomadas pela liderança direta para motivar seus colaboradores;
- Analisar de que maneira as ações tomadas pelos líderes são percebidas pelos colaboradores.

Para conhecer os itens acima mencionados, foi aplicado um questionário para 100% da população de colaboradores e uma entrevista com os líderes da área.

Para identificar os principais fatores motivacionais dos colaboradores, pedimos que os colaboradores hierarquizassem por ordem de importância do que é mais importante para menos importante alguns fatores motivacionais que foram retirados das teorias motivacionais estudadas.

A figura a seguir mostra o formato do questionário:

Figura 11 - Exemplo questionário

Classifique na coluna amarela, de 1 a 12 (sendo 1 o mais importante e 12 o menos), segundo sua opinião, o que mais gera motivação para você. Leve em consideração o que é mais motivador para você.

Pontuação	Aspectos
	Senso de justiça com relação a equiparação salarial, reconhecimento, bonificações, desempenho
	Função (fazer o que gosta)
	Estilo de gestão da empresa (conjunto de estratégias para vendas, marketing, finanças, RH...)
	Estilo de gestão do líder direto
	Programas de reconhecimento
	Remuneração (tudo o que compõe o salário, benefícios, recompensas...)
	Desafios que proporcionem sucesso e a expectativa de receber recompensa
	Ambiente de trabalho e qualidade das condições de trabalho
	Autonomia para trabalhar
	Ver outras pessoas sendo reconhecidas
	Oportunidade de crescimento e desenvolvimento (futuro no departamento/empresa)
	Horários (flexível, banco de horas, trabalho em casa)

Fonte: Autoria própria (2010)

O resultado mostra que para essa equipe o mais importante é fazer o que gosta, é a função exercida, em segundo lugar está, a oportunidade de crescimento e desenvolvimento. Para eles é importante pensar no que a empresa pode ou não oferecê-los como carreira e isso os motiva para o trabalho.

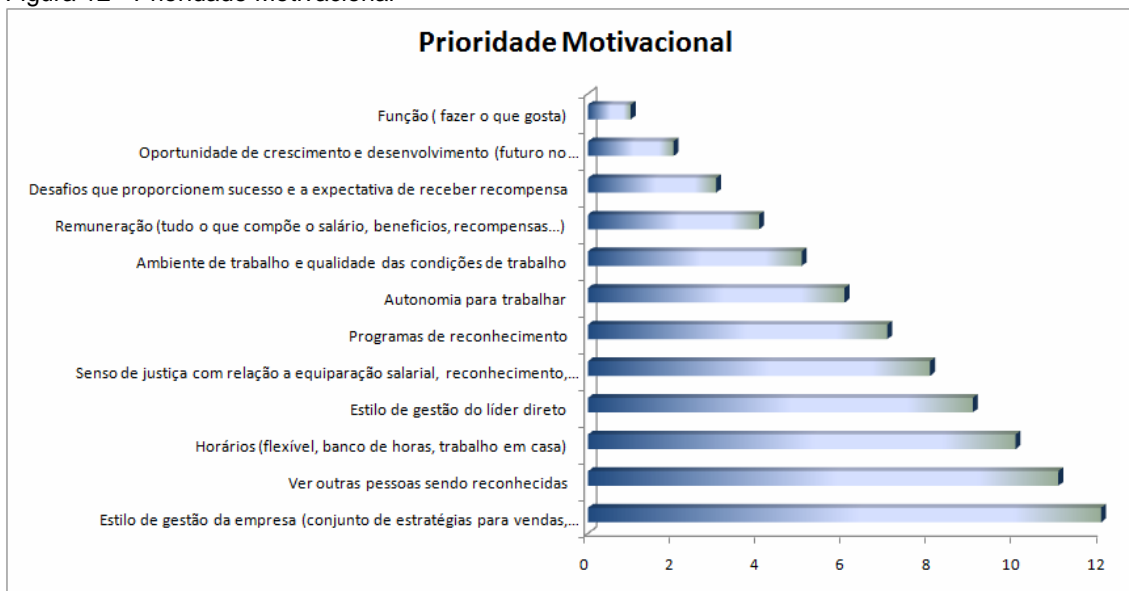
Em terceiro vem os desafios que proporcionam sucesso e com expectativa de recompensa, eles querem agir, mas também esperam a reação por parte da empresa, se sentem motivados pela recompensa que segue ao trabalho.

Em quarto lugar está a remuneração, para eles remuneração tem sido importante, isso pode ser explicado pela faixa etária em que se encontram, querem suprir uma necessidade básica e ainda por serem recém formados e estão ingressando agora no mercado de trabalho estão motivados a trabalhar pelo retorno financeiro.

O ambiente de trabalho está em quinto lugar no ranking, um ambiente amistoso, um colaborativo e com ferramentas adequadas é motivador para aqueles principalmente que possuem necessidade de aceitação do grupo e em sexto lugar está a autonomia. Para esse grupo, trabalhar com autonomia é um fator gerador de motivação, porém não tão importante quanto a oportunidade de crescimento.

Esses foram os primeiros seis lugares do ranking de 12, veja no gráfico todos os itens pesquisados e suas colocações.

Figura 12 - Prioridade Motivacional



Fonte: Dados da pesquisa

Fatores como programas de reconhecimento, senso de justiça, estilo de gestão do líder ou da empresa, estão mais no fim da lista.

No entanto quando perguntamos aos colaboradores como eles pontuam sua satisfação em relação aos mesmos fatores, vemos que alguns fatores que não estão no topo da hierarquia são identificados como insatisfatórios. Como por exemplo, o senso de justiça que aparece na hierarquia na oitava colocação e mesmo não sendo tão importante na motivação, gera insatisfação.

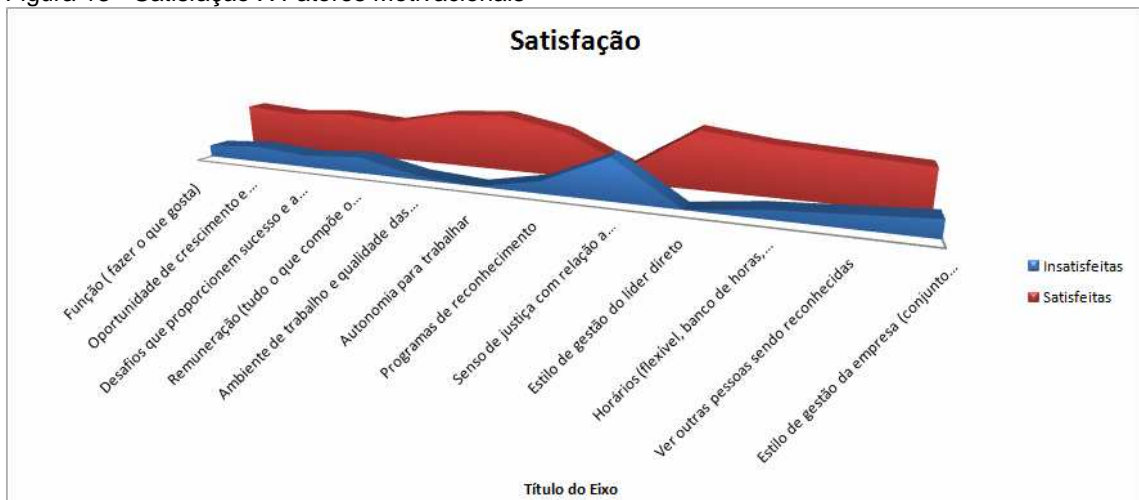
Podemos dizer que a insatisfação com o senso de justiça é gerada apenas quando a pessoa se compara em relação a outras pessoas, seja por salário, por recompensas, por promoções ou missões especiais.

Porém, segundo a teoria da equidade, o senso de injustiça, nem sempre gerará uma motivação positiva, pode ser que o funcionário ao se sentir injustiçado seja motivado a diminuir o ritmo de trabalho para restaurar a equidade ao invés de ser motivado para desempenhar melhor seu trabalho e assim restaurar a equidade.

Também é possível observar que questões como: horário e estilo de gestão do líder direto que aparecem mais no fim da lista, são apontados como itens com alta satisfação, o que pode corroborar a teoria de que quando uma necessidade está satisfeita ela não gera motivação.

Vejamos a relação de satisfação a partir da hierarquização dos fatores motivacionais:

Figura 13 - Satisfação X Fatores Motivacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Por outro lado, fatores como ambiente de trabalho, autonomia para se trabalhar e programas de reconhecimento são considerados satisfatórios pelas pessoas que participaram da pesquisa, embora eles não estejam no topo da lista dos fatores motivadores, são importantes e se encontram entre os itens relacionados na lista dos 12 valores do trabalho.

Através de uma entrevista com os líderes, foi buscado identificar quais são as ferramentas utilizadas por eles para conhecer o nível motivacional dos seus funcionários. De acordo com as suas respostas e do ponto de vista deles, foi possível identificar as seguintes ferramentas:

- **Bilaterais:** As bilaterais são encontros individuais realizados a cada um mês entre os líderes e seus liderados. Existe um formulário padrão que deve ser preenchido pelo próprio funcionário. Nesses encontros o foco é compreender quais são as prioridades que podem ser de ordem pessoal ou profissional,

suas atividades extras e “*feed-backs*” dados por seus clientes ou até mesmo pelo próprio gestor;

- Entrevista Individual: A entrevista individual é realizada duas vezes ao ano. A primeira do ano é para fazer o fechamento do ano anterior, verificar se os objetivos foram cumpridos ou não e avaliar o desempenho de cada colaborador e ainda para estabelecer novos objetivos e formações que sejam pertinentes. A segunda é realizada na metade do ano com o intuito de fazer uma projeção de realização dos objetivos. Segundo um dos entrevistados, a entrevista individual serve como um contrato, tudo que ali for escrito, seja por parte do líder ou por parte do colaborador tem que se buscar cumprir.
- GPS: O GPS é uma ferramenta para analisar as competências de cada funcionário. O funcionário faz sua própria avaliação e em seguida o líder faz a avaliação do funcionário. Para fazer o fechamento há uma conversa entre os dois a fim de alinhar as análises e chegar a um consenso. Depois o resultado da análise serve de embasamento para treinamentos e formações de desenvolvimento que podem ser de ordem técnica ou pessoal.
- Papo aberto: o papo aberto é um encontro sem marcação prévia para uma conversa. Segundo os líderes esse papo aberto, por ser informal e sem registro é uma ótima oportunidade para compreender as necessidades individuais de cada funcionário e se há alguma coisa que não está indo bem.
- Pesquisa de clima organizacional: A pesquisa de clima organizacional é realizada uma vez por ano e todas as suas etapas são desenvolvidas por uma empresa contratada (desde o escopo até a aplicação e tabulação dos resultados).

Essas ferramentas são aplicadas por todos os líderes, em especial as que são formais (as disponibilizadas pelo RH).

Quando foram questionados sobre se fazem uma gestão personalizada, todos responderam enfatizadamente que sim, segundo eles é importante fazer uma gestão personalizada, ou seja, cada caso é diferente e deve ser tratado como tal.

De acordo com os relatos na entrevista quando são encontrados pontos de insatisfação e motivação algumas ações são tomadas.

Elencamos aqui as ações que foram citadas pelos líderes:

- Dar “*feed-back*” e orientação;
- Fazer avaliação de desempenho;
- Construir objetivos com a participação do funcionário;
- Dar apoio;
- Fazer gestão de pessoas personalizada;
- Gerar confiança;
- Ser acessível;
- Utilizar as ferramentas que o setor de RH disponibiliza;
- Dar autonomia, na medida em que isso for possível;
- Proporcionar desenvolvimento;
- Oferecer recursos para desenvolver o trabalho;
- Respeitar os valores e princípios de cada um;
- Procurar ser justo.

Se voltarmos às teorias de liderança, podemos observar que as ações citadas pelos líderes corroboram as teorias. Quando os líderes dizem que fazem uma gestão personalizada e que dão autonomia de trabalho na medida em que isso é possível, vê-se que se trata da liderança situacional, onde o líder verifica o nível de maturidade do funcionário e de acordo com ele, adapta a gestão que pode ser: delegar, compartilhar, vender ou informar.

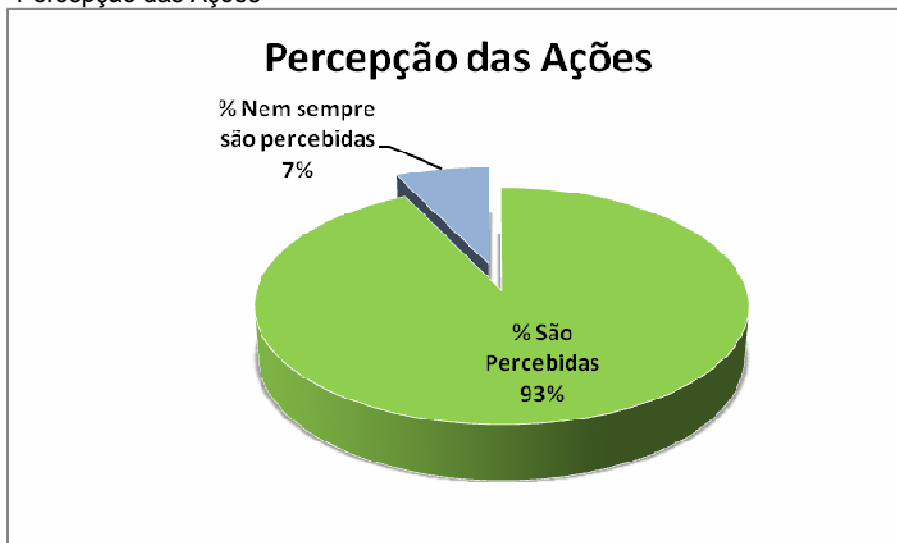
Também é possível identificar a utilização da teoria do caminho objetivo, onde dependendo do fator situacional em que está o do funcionário e o meio ambiente o líder adota uma postura diferente, podendo se: direto, participativo, apoiador ou orientado para a realização.

Um dos entrevistados menciona a importância em se fazer a gestão individual e personalizada, segundo ele, o líder precisa ter a sensibilidade para compreender que o que é importante e o que é motivador para um funcionário acima de trinta anos é bem diferente para um funcionário com vinte anos de idade.

Além dessas teorias, através da entrevista podemos observar a aplicação do *Grid Gerencial*, por exemplo: um dos líderes enfatiza o desejo de ter uma equipe altamente competente, produtiva e motivada. Podemos dizer que ele se enquadra no tipo de líder 9.9 que faz a gerencia de equipe, pois é uma líder que busca realizar os objetivos, ele está atento as opiniões, ao bem estar da equipe e preparado para mudanças.

De posse da lista de ações, então, foi realizada uma pesquisa junto aos funcionários a fim de verificar que maneira as ações são percebidas pelos funcionários. De acordo com as respostas podemos observar que a maioria dos funcionários percebe as ações. Onde apenas 7% da população pesquisada responderam que nem sempre percebe essas ações.

Figura 14 - Percepção das Ações



Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Algumas pessoas apontaram que não percebem que o líder lhes proporciona treinamento para o desenvolvimento (um dos itens pontuado como pouco percebido), esses funcionários se queixam que nunca tiveram treinamento e que precisaram recorrer aos grandes manuais dos sistemas para conseguir compreendê-los.

A questão sobre justiça aparece também como uma ação pouco percebida. Assim como os funcionários se mostraram insatisfeitos com o senso de justiça no

departamento, também não percebem que seus líderes procuram aplicar a justiça. Isso se dá em função de que algumas pessoas crêem no fato de que há algumas promoções, bonificações por mérito e missões especiais que são entregues a pessoas que não são merecedoras.

Ações como a confiança no líder direto e a gestão personalizada foram respondidas com unanimidade que são sempre percebidos, o que nos leva a crer que as ações são eficientes, porém não comprova que são necessariamente eficazes.

Entretanto, se voltarmos ao gráfico de satisfação, então é possível verificar que os funcionários desse departamento estão satisfeitos com o estilo de gestão do líder, o que por fim, pode comprovar a eficácia da ação de gerar confiança, ser acessível, dar apoio, entre outros.

CONCLUSÃO

Através desse trabalho podemos observar que os líderes, supervisores e gerentes, possuem um problema interessante: o desafio de motivar suas equipes para o trabalho.

Mas, como esses líderes podem influenciar as pessoas no sentido de induzi-las a contribuírem com seu empenho e dessa forma desprenderem o esforço necessário para realizar suas tarefas e ajudar a empresa no alcance de seus objetivos? Aliás, é possível através de ações da liderança direta motivar as pessoas?

Para responder a essas questões recorreremos às teorias de liderança e motivação e certamente o que podemos concluir é: elas são complementares.

A primeira lição a ser aprendida por um líder é conhecer os fatores ou condições que fazem com que as pessoas sejam motivadas. Identificar o que é importante para cada um, ajudará muito o gestor a traçar uma estratégia que proporcione desenvolvimento, autonomia, desafios e assim aumentar o nível motivacional da sua equipe.

Identificar o nível de maturidade de cada funcionário é importante para adequar o estilo de gestão de acordo com cada necessidade, ou seja, buscar motivar o funcionário de acordo com seu perfil de desenvolvimento.

Com certeza, é possível concluir que fazer uma gestão de pessoas personalizada gera mais confiança, proximidade e então facilita o trabalho do líder para compreender as necessidades de cada indivíduo.

Através da pesquisa de campo, podemos observar que não há uma teoria específica a ser adotada, pois cada indivíduo possui necessidades, valores, pontos de vista e maturidade diferentes.

Essa pesquisa nos revelou que de fato as razões pelas quais as pessoas são motivadas a fazer algo são diferentes e dependem do momento em que a pessoa

está vivendo, das suas insatisfações pessoais, dos seus objetivos e das necessidades sejam elas interiores ou adquiridas ao longo do tempo.

Além disso, foi possível compreender que apesar de os resultados apontarem alguma insatisfação sobre determinado aspecto, por outro lado, as pessoas têm percebido as ações de seus líderes para ajudá-los no processo de motivação e satisfação.

Por fim, a gestão motivacional é muito importante para a sobrevivência da empresa, os líderes devem criar um ambiente propício a todos, para que haja desenvolvimento, selecionar a pessoa certa para o cargo certo, quer dizer satisfazer o primeiro de todos os fatores pesquisados: fazer o que gosta. Trazer para perto de si todos os componentes de sua equipe e assim observá-los melhor, para melhor dirigi-los.

Por último registramos aqui um pensamento da professora emérita de psicologia da Universidade René-Descartes Paris V, Claude Levy-Leboyer (2004):

“A motivação não é um traço de caráter. É um processo que nos permite fazer um esforço para realizar uma atividade específica. Esse conceito, muito focado, vai além do dinamismo, da energia ou do fato de estar ativo. Somos motivados por algumas coisas, porém não por tudo.”

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia**: a ética no desempenho nas sociedades modernas. – reimpressão – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BENEDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança**: Administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CARAVANTES, Geraldo R., PANNO, Cláudia C., KLOECKNER, Mônica. **Gestão Estratégica de resultados**, construindo o futuro. Porto Alegre: AGE, 2004.

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo, LUND, Myrian, LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

D'SOUZA, Antony. **Estratégias para uma liderança efetiva 2**. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2008.

FLEURY, Maria T. L., **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GARRIDO, Laércio M. **Quero continuar gerente, e agora?:** Manual prático sobre a gestão de competências em liderança. São Paulo: Nobel, 2004.

HAMPTON, David R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Mc Graw-Hill, 1990.

HELAL, Diego H., GARCIA, Fernando C., HONÓRIO, Luiz H. **Gestão de pessoas e competências:** teoria e pesquisa. Curitiba: Juruá, 2008.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1990.

LÉVY-LEBOYER, Claude. *La motivations n'est pas un trait de caractère.* Disponível em: www.journaldunet.com/management . Acesso em: 01 de agosto de 2010.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. **Negociação empresarial:** enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

PASTOR, Pierre, RICHARD Breárd. **Motiver.** Paris: Éditions Liaisons, 2005.

RESENDE, Enio. **As quatro principais lideranças da sociedade e suas competências.** São Paulo: Summus, 2008.

SCHERMERHORN JR., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional.** – 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 1999.

TASHIZAVA, Takeshy, FERREIRA, Victor C. P., FORTUNA, Antonio A. M. **Gestão de Pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. – 5. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006