

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
SETOR DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*
CURSO DE MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ALINE BILÉSIMO DA SILVA GAVA

**GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM MOTIVAÇÃO A SERVIÇO DA
LIDERANÇA**

CRICIÚMA
2015

ALINE BILÉSIMO DA SILVA GAVA

**GESTÃO DE PESSOAS COM BASE EM MOTIVAÇÃO A SERVIÇO DA
LIDERANÇA**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em MBA em Gestão Empresarial.

Orientador: Professor Dr. Abel Corrêa de Souza

**CRICIÚMA
2015**

Dedico esta monografia a minha linda filha Alexia, que preenche minha vida de paz, esperança e que é uma das razões principais da minha felicidade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus, por me dar saúde, forças e persistência para continuar nesta batalha.

Ao meu esposo Diorges Gava, que tem me compreendido e apoiado em todos os momentos de minha vida ao meu lado.

Agradecer em especial a minha mãe Maria Goreti Bilésimo e minha sogra Lizete Gava, que me ajudaram para que eu concluísse esta etapa de minha vida acadêmica.

A minha filha Alexia Bilésimo Gava que tanto me ensina, fazendo com que eu cresça como ser humano, proporcionando tamanha felicidade e que faz com que eu não desista nunca de viver. Por sua existência em minha vida, pela alegria gerada em cada dia e pelo amor incondicional que tenho por ela.

Agradeço também a todos os familiares que não citei e que de algum modo me ajudaram para que eu pudesse estar seguindo sempre de forma correta.

Ao Professor Dr. Abel Corrêa de Souza que aceitou me ajudar na elaboração desta monografia e que com grande sabedoria me orientou em todos os momentos de dúvidas.

A todos muito obrigada!

“Nem todos podem ser presidentes da empresa ou o melhor aluno da sala. Mas todos podem ser o melhor empregado ou estudante possível. O líder deve incentivar e dar condições para que se tornem o melhor que podem ser.”

James C. Hunter

RESUMO

A presente monografia discute sobre a de gestão de pessoas que faz parte de um espaço em constantes mudanças, no qual se valoriza cada vez mais o fator humano nas organizações. Os gestores necessitam atualizar-se para se manterem ativos no mercado. Se os colaboradores têm um bom ambiente de trabalho, tendem a estarem satisfeitos e motivados, podendo apresentar reflexos na qualidade, produtividade e no atendimento. Para isto, o propósito deste estudo é compreender o modo correto de gestão que os administradores das organizações utilizam para se chegar aos objetivos e metas da organização obtendo resultados mais eficazes. Nesse contexto, esta pesquisa teve como objetivo conhecer os principais aspectos que um líder deve apresentar na sua gestão, com base em motivação. Descrever os principais objetivos da gestão de pessoas; identificar, conforme literatura, aspectos de liderança; e conhecer os principais processos motivacionais no âmbito profissional. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, caracterizada como descritiva em relação aos objetivos determinados. Para a fundamentação teórica utilizou-se como base os estudos dos principais autores da escola americana e brasileira, que debatem sobre o tema. Foram realizadas ainda, pesquisas em artigos, para a análise dos dados obtidos. Os principais resultados deste estudo mostram que as organizações bem sucedidas, são movimentadas por gestores competentes, sendo eles a frente do negócio, a cabeça que pensa, age e orienta para alcançar os melhores resultados, que a visão centrada no trabalho em equipe faz toda a diferença, que estar junto no dia a dia com os colaboradores, dando suporte, respondendo as expectativas dos mesmos é a ação mais eficaz percebida pelos gestores quando se trata do desenvolvimento humano; que a remuneração tem influência na estimativa das competências de cada indivíduo; e que cada estímulo, ação, positiva, agir com persistência e acreditar no potencial de cada um, se faz necessário para que ocorra a motivação dentro das empresas.

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

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA | 7 |
| 1.2 OBJETIVOS | 8 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 8 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 8 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 8 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 10 |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS | 10 |
| 2.1.1 Conceituação | 10 |
| 2.1.2 Evoluções históricas da gestão de pessoas | 12 |
| 2.2.1 Desafios na gestão de pessoas | 13 |
| 2.2 LIDERANÇA..... | 15 |
| 2.2.1 O significado de liderança no trabalho | 15 |
| 2.2.2 Abordagens acerca da liderança | 17 |
| 2.2.3 Gerência, chefia e liderança | 19 |
| 2.3 MOTIVAÇÃO..... | 21 |
| 2.3.1 Definição de motivação | 22 |
| 2.3.2 Teorias motivacionais..... | 23 |
| 2.3.3 Como motivar pessoas | 25 |
| 3 METODOLOGIA..... | 29 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS..... | 30 |
| 4.1 GESTÃO DE PESSOAS | 30 |
| 4.2 LIDERANÇA..... | 31 |
| 4.3 MOTIVAÇÃO..... | 32 |
| 4.4 ANÁLISE DE DADOS..... | 32 |
| CONCLUSÃO..... | 34 |
| REFERÊNCIAS..... | 36 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

A sociedade atualmente tem passado por um processo de transformação que tem afetado diretamente as organizações, fazendo com que estas, tenham que se manter atualizadas, adotando a melhor conduta no gerenciamento de pessoas. Dessa forma, têm-se vivenciado mudanças significativas na sociedade, nas empresas e nas relações humanas.

Devido ao alto nível da competitividade de mercado, nota-se a necessidade de maior eficiência em gestão de pessoas, pois é devido ao conhecimento, aprimoramento e competência profissional, que as organizações se mantêm no mercado.

No entanto, a presente pesquisa será destinada principalmente, a gestores, líderes, profissionais que tenham responsabilidade por supervisão. Visando orientar práticas que possam ser válidas para quem gerencia pessoas, com foco em motivação, assim, fazendo com que seja tomado as melhores decisões, com melhores embasamentos.

As evidências mostram, que cada vez mais sai de cena o chefe e entra o líder. Estas alterações reforçam a ideia que no universo administrativo, o principal patrimônio de uma empresa são as pessoas. Assim, destaca-se a importância da liderança, porque somente um líder é capaz de fazer com que integrantes de uma organização sintam-se protagonistas, motivados e que cada vez desenvolvam suas habilidades melhor.

Verifica-se que a liderança motivacional influencia na produtividade das equipes de trabalho e na qualidade dos serviços gerados, tornando um elemento essencial para a sustentabilidade das empresas.

No entanto, quanto à literatura disponível relacionada a gestão de pessoas, liderança e motivação, nota-se que existem diversos autores contextualizando formas diferentes de melhor ação para se administrar pessoas, trazendo cada vez mais inovações para se ter maior sucesso nas organizações.

Devido a estes fatos, aponta-se a importância de realizar o presente trabalho, procurando responder a seguinte questão-problema: Quais os principais

aspectos que um líder deve apresentar na gestão de pessoas com base em motivação?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer os principais aspectos que um líder deve apresentar na gestão de pessoas, com base em motivação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever os principais objetivos da gestão de pessoas;
- Identificar, conforme literatura, aspectos de liderança e;
- Conhecer os principais processos motivacionais no âmbito profissional.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema da pesquisa escolhido é de extrema importância para as empresas, gestores, supervisores, líderes e também para fins científicos, pela busca de aprimoramento dos processos de gestão, visando também à melhoria dos seus serviços, garantindo a maior satisfação dos clientes, colaboradores e sua sustentabilidade no mercado.

Nota-se que estas mudanças são refletidas no modo como os colaboradores vivenciam as situações diárias e emocionais, sendo estas interferidas no ambiente de trabalho.

De acordo com Limongi-França et al (2002, p.21), nos anos de 1960 e 1970, era usado o termo relações humanas, que prevaleceu como matriz de conhecimento em gestão de pessoas posteriormente. A principal contribuição foi descobrir que a relação entre empresa e pessoas é feita por intermédio dos gerentes, que devem saber reconhecer e exercer seu papel. O foco de atuação se concentraria em treinamentos gerenciais, nas relações interpessoais, nos processos de avaliação de desempenho e de estímulo, no desenvolvimento de perfis gerenciais

coerentes ao processo de gestão de pessoas que era desejado pela empresa. Motivação e liderança passaram a construir os conceitos-chave do modelo humanista.

A gestão de pessoas é um tema de extrema importância nas organizações, pois é no interior das empresas que pessoas passam a maior parte do tempo, definindo o propósito, realizando esforços, administrando os recursos, estabelecendo metas, preços e tantas outras ações e decisões (VERGARA, 2003).

Partindo destes princípios, vê-se então a necessidade de estar se aprofundando no assunto, assim podendo ter uma direção, solucionando os problemas mais pertinentes em relação a gestão de pessoas, contribuindo no crescimento pessoal e empresarial.

Esta pesquisa então, busca contribuir sob o ponto de vista teórico, pois irá reunir diversos conceitos existentes sobre o tema, visto que os estudos em relação à gestão de pessoas possuem muitas questões a serem exploradas, considerando as habilidades que esse mundo requer do gestor e relacionando também com as questões de motivação.

Em relação ao ponto de vista prático, esta pesquisa se justifica pelo fato de que, a partir de um embasamento teórico, podem-se identificar os principais aspectos que um líder deve apresentar na gestão de pessoas, com base em motivação, a fim de transmitir informações essenciais para indivíduos que desejam realizar uma gestão de pessoas diferenciada com foco em motivação.

Por meio destes conhecimentos, os líderes serão beneficiados pois, poderão aperfeiçoar a sua forma de gerenciar pessoas com competência e entre vários aspectos que envolvem o seu perfil. Em relação aos liderados, contarão com uma inovação em liderança, caracterizada por aspectos motivacionais, sendo assim possível contribuir para o enriquecimento da literatura.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por meio de diversos artigos, livros e conceitos relacionados a gestão de pessoas, liderança e motivação, baseiam-se os objetivos escolhidos neste capítulo, assim, este tem em vista proporcionar ao leitor maior clareza sobre o tema escolhido.

Também, cabe destacar que este estudo irá permitir identificação das oportunidades de melhorias para a gestão de pessoas, analisando as evoluções históricas e os desafios da gestão de pessoas. Apontando o processo de liderança no trabalho, suas abordagens e conceitos de gerência, chefia e liderança. Por último iremos definir motivação, suas principais teorias e como motivar pessoas nos dias atuais.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas ocorre por meio da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de colaboradores de uma empresa, tendo como função civilizar as empresas, objetivando a valorização dos profissionais que deve ser feita pelos gestores e diretores. Neste capítulo serão abordados conceituações, as evoluções históricas e os principais desafios que ocorrem na gestão de pessoas.

2.1.1 Conceituação

A valorização da gestão de pessoas nas organizações, tem tido cada vez mais relevância, pois houve um entendimento de que deve ser oferecido um suporte necessário para que elas possam desenvolver novas aptidões e aperfeiçoem as habilidades que já possuem. Tendo a oportunidade de progredir, elas poderão dar o melhor de si, atingindo objetivos comuns e acarretando em resultados positivos (LACOMBE, 2005).

Entende-se gestão de pessoas como, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis por suas áreas, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações, sendo exigidos novos modelos de gestão como também novas formas de conduzir os interesses da organização e

das pessoas, pela atuação dos gestores (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

A gestão de pessoas pode ser caracterizada como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.” (DUTRA, 2006, p.17).

Segundo Gil (2001), a gestão de pessoas é a função gerencial que designa modelos de liderança, dirigindo-se à colaboração das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Já para Limongi-França et al (2002), entende-se por gestão de pessoas, o modo pela qual a empresa se estabelece para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa estrutura-se definindo seus princípios, estratégias políticas, práticas e seus processos de gestão.

De acordo com Oliveira e Marinho (2006), a gestão de pessoas é um segmento que se enquadra no cenário em que líderes atuam, de forma dinâmica, orquestrada e interativa, observando atentamente as alterações do ambiente externo, a fim de executar suas mudanças no ambiente interno.

Logo, a gestão de pessoas deve dar suporte às estratégias em nível de identificar os trabalhos críticos, estabelecer metas para os produtos finais. Projetar e organizar os cargos atingindo objetivos de modo eficaz, criando ambiente de trabalho com pessoal treinado, com resultados positivos e poucos obstáculos para realização de seus objetivos (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

A atual gestão de pessoas está voltada em tocar a organização juntamente com os colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Trata-se de uma visão das pessoas não mais como um recurso de uma organização, mas como um objetivo, fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações e criador de inovação dentro das organizações (RIBEIRO, 2006).

Tem como objetivo principal, administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas hoje em dia, parceiras do negócio e não mais meros recursos empresariais. Lidar com pessoas nas organizações é uma responsabilidade que atualmente se veste de complexidade muito maior do que há poucos anos atrás, passando a ser o mais importante desafio interno das empresas

em plena era da informação, segundo (RIBEIRO, 2006).

2.1.2 Evoluções históricas da gestão de pessoas

O mundo e as organizações vêm sofrendo de forma intensa vários desafios quanto a natureza organizacional, em função da evolução da comunicação, das mudanças culturais, sociais, econômicas, da globalização e da concorrência mundial. Percebe-se a necessidade de se adaptar o mais rápido possível para manter-se no mercado e ganhar cada vez mais espaço (LACOMBE, 2005).

Na década de 60, foram percebidas as primeiras aberturas no modelo de gestão de pessoas, mas é da década de 70 que críticas fundamentadas geram as bases para uma ruptura dos princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas. Na década de 80, houve uma transição de referenciais tanto teórico-conceituais como técnico-instrumentais, gerando uma crise na gestão de pessoas. Os anos 90 foram muito ricos em aprendizado sobre as novas propostas e experiências que traduzem novas abordagens para a gestão de pessoas indicando um novo caminho (DUTRA, 2006).

De acordo com Gil (2001), a partir da década de 90, houve várias críticas aos procedimentos utilizados e desenvolvidos da administração dos recursos humanos nas organizações, pois o movimento da gestão de pessoas passou a ser mais valorizado, principalmente com a vinda da globalização. Para as empresas, saber, passou a ser um diferencial competitivo, onde tiveram que repensar suas estratégias para atrair pessoas para as organizações.

Segundo Chiavenato (2003), permanentemente vive-se, em uma era de constantes evoluções na gestão de pessoas e surgem novos desafios para as organizações, devido a este fato, há necessidade de inovação e renovação, buscando flexibilidade, agilidade para proporcionar mudanças, adotando ideias novas.

O gestor de pessoas trabalha com recursos intermediários e não fins, é uma função de assessoria. As pessoas são extremamente complexas, diversificadas e os padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos são complexos e diversificados, variando de acordo com nível hierárquico, com a área de atividade, com a tecnologia aplicada e com o tipo de tarefa. As adaptações observadas a partir

dos anos 90 incluem não apenas mudanças relativas ao processo de trabalho, mas em novos paradigmas gerenciais e o despertar para a importância do treinamento e educação dos trabalhadores, qualidade de vida e condições de trabalho que favoreçam o atendimento de suas necessidades e anseios, revertendo-se em ganhos de produtividade para as organizações (HUZEK; STEFANO; GRZESZCZESZYN, 2008).

Na última década, gerir pessoas ganhou um reconhecimento vital e eficaz como participante na estratégia corporativa, tendo impacto positivo no desempenho organizacional, onde inclui maior produtividade do funcionário e desempenho financeiro mais sólido. Além disso, as organizações de hoje, requerem que gerentes tenham participação ativa na administração de pessoas, por isso necessitam ser e estar habilitados para atuar nesta área, segundo (DAFT, 2005).

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico juntamente com o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surgiu o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas que decorre das pessoas que mantêm e conservam o status, gerando e fortalecendo a inovação. São as pessoas que produzem, vendem, servem o cliente, tomam decisões, motivam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas, (RIBEIRO, 2006).

A atual tendência do mercado de trabalho é reduzir o número de trabalhadores, empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é dispensada sem muitos custos, passando as organizações a contar com empregados em tempo parcial, colaboradores casuais, pessoal contratado por tempo determinado, temporários tornando a segurança no emprego ainda menor (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

2.2.1 Desafios na gestão de pessoas

Os desafios nas organizações surgem de problemas internos. Administradores competentes detectam os problemas e lidam adequadamente com eles antes que se tornem maiores. Entre os principais desafios para o gestor, estão os avanços tecnológicos, competitividade, redirecionamento do processo de gestão

de pessoas, autogerenciamento de equipes, virtualização da empresa, cultura organizacional e a terceirização, relata (GIL, 2001).

No dia a dia do gestor, é muito comum que se depare com problemas. Conforme o gestor vai conhecendo melhor as ambições, perspectivas humanas, comportamentos e suas causas, eles irão adotando condutas cada vez mais capazes de concretizar um acordo produtivo e eficiente com as pessoas que o ajudam a atingir metas. Também, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas, pois, elas poderão auxiliar nas decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos, que estão presentes nas equipes de trabalho, onde, uma das principais ferramentas é o aprendizado continuado (DUTRA, 2006).

Um dos maiores desafios para a prática da gestão de pessoas é estimular e criar condições necessárias para que empresa e pessoas desenvolvam relações para atuarem em realidade cada vez mais complexas. Outro desafio é a satisfação mútua, onde deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos, negociais da organização, o projeto profissional e de vida das pessoas. Ainda, oferecer parâmetros estáveis para que, dentro da realidade seja possível as pessoas e a empresa ter referências para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos (DUTRA, 2006)

Para Chiavenato (2003), o principal desafio na gestão de pessoas é fazer com que cada um seja responsável por seu próprio desempenho e que todos tenham comprometimento para atingir a qualidade de maneira altamente motivada. Salienta ainda, que os principais problemas operacionais recebem pouca atenção, pois os gestores tendem a ignorá-los devido a ter que solucionar grandes problemas considerados mais importantes.

Daft (2005), reconhece três elementos principais na administração de pessoas. Primeiro, todos os gerentes são gerentes de recursos humanos, espera-se que cada um preste atenção ao desenvolvimento e à satisfação dos subordinados, por meio de pesquisas, planejamentos de carreiras, avaliação de desempenho e compensação para fortalecer o compromisso. Segundo, funcionários são considerados ativos, pois eles dão à empresa uma vantagem competitiva, podendo ser o fator mais importante no sucesso. Terceiro, a gestão de pessoas é um processo de combinação, integrando a estratégia e as metas da organização com abordagem correta para administrar os recursos humanos da empresa. Alguns

desafios como, tornar-se mais competitivo, melhorar a qualidade, a produtividade e o atendimento ao cliente, administrar funções, aquisições e aplicar nova tecnologia de informação. Todos esses desafios para organização determinam a necessidade da empresa por habilidade de funcionários.

Deste modo, analisa-se que diversos são os desafios na gestão de pessoas, sendo exigidos estilos de lideranças cada vez mais apropriados para lidar com o comprometimento dos colaboradores. Provocando necessidade de mudança, substituindo, atualizando e aplicando estratégias de gestão, viabilizando assim determinados modos de ação (LACOMBE,2005).

2.2 LIDERANÇA

Está claro que o assunto liderança desperta um forte desafio, tanto para os que administram, como para aqueles que são administrados tornando um assunto muito investigado, discutido, trazendo diferentes conceitos, descritos por diversos pesquisadores no mundo todo. No entanto, este capítulo irá abordar o real significado de liderança no trabalho, as abordagens acerca da liderança, e conceitos sobre gerência, chefia e liderança.

2.2.1 O significado de liderança no trabalho

Diversos autores buscam definições exatas sobre a liderança ideal e eficaz no trabalho. O processo de liderança é a forma de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Porém, sabe-se que, o que realmente leva o indivíduo a uma determinada direção ou atitude é a busca pela conquista dos seus objetivos ou a satisfação de suas necessidades. Compete ao líder, identificar os desejos e orientar os colaboradores por meio da realização das necessidades da empresa a atingirem suas pretensões (STONER; FREEMAN, 1994).

A liderança é especialmente importante nas empresas tentando cumprir os desafios de um ambiente em constantes transformações. Em muitas organizações, os líderes tiveram de conceitualizar quase todos os aspectos sobre como elas fazem negócios para cumprir as necessidades dos clientes cada vez mais

exigentes, manter os funcionários motivados e felizes permanecendo competitivos em um ambiente baseado na informação (DAFT, 2005).

Para Chiavenato (2002), a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. É a influência interpessoal exercida em uma situação e administrada através do processo de comunicação para a obtenção dos objetivos específicos. Caracterizada pela influência, situação, pelo processo de comunicação e pelos objetivos a serem alcançados.

Daft (2005), descreve liderança, como uma função administrativa que envolve o uso de influência para motivar os empregados a alcançarem as metas da organização. No entanto, proporcionar a liderança está se tornando uma função cada vez mais importante. Os líderes organizacionais de hoje podem nascer com traços como o carisma, mas eles também precisam aprender como ampliar habilidades de liderança para se comunicar com os funcionários, compreender o seu comportamento, promover o trabalho em equipe e motivá-los para terem o melhor comportamento.

Liderança é o artifício de conduzir as ações ou de influência no comportamento e na mentalidade de outras pessoas, pode ser definida como uma virtude ou como característica individual e inata, que torna algumas pessoas diferentes. O desenvolvimento de pessoas é característica do líder. Ele que vai fazer com que a aptidão das pessoas seja destacada, por meio de estímulo e incentivo a criatividade, dando autonomia aos funcionários, para que possam cada vez mais se sentirem motivados e valorizados por meio de seu talento segundo, (MAXIMIANO, 2004).

De acordo com Ferreira (2002), liderança é a capacidade de fazer a melhor escolha, flexibilizando a decisão, apoiando-se na colaboração de todos. Refere-se à qualidade do comportamento dos indivíduos, guiando pessoas e suas atividades em esforço organizado. Um bom líder deve entender a organização, os indivíduos que a compõem e suas inter-relações, para assim estimular ações coordenadas.

Já para Certo (2003), liderança é a forma com que se direciona o comportamento dos outros para a realização de algum objetivo, agindo ou seguindo um determinado curso, sendo estes coerentes aos organizacionais, as descrições de cargos estabelecidos e como foco principal, que as pessoas consigam realizar as

coisas. A liderança é considerada um pré-requisito para o sucesso da organização, considerando-se a maior capacidade possibilitada pelos aprimoramentos da tecnologia, da comunicação, juntamente com o aumento dos negócios internacionais, a liderança hoje é mais importante que nunca.

Vergara (2003), define liderança como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos, alcançando a missão, tornando a visão em realidade e atingindo os objetivos das empresas, portanto, o líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas, necessitando agir de acordo com seu discurso, devendo servir de exemplo para seus comandados.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), definem liderança como um processo de influência dirigido para adaptar-se ao comportamento de outras pessoas, deste modo, é necessária a liderança em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas. O administrador precisa avaliar as ferramentas de gestão de pessoas, que irão auxiliar o líder nas decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos agregando as equipes de trabalho.

Liderança é a técnica de controle, pelo qual os indivíduos com suas ações facilitam o movimento de um grupo de pessoas, rumo a metas comuns ou compartilhadas, tendo como principal ferramenta na gestão de pessoas o aprendizado que direciona o líder, estando preciso que este devolva a capacidade de promover educação, com serviço de alta qualidade, dando abertura para a comunicação de informações, no ambiente interno ou no externo, permitindo a participação dos colaboradores, segundo (ROBBINS, 2000).

A liderança tem um papel decisivo na compreensão do comportamento do grupo, pois é o líder quem geralmente oferece a direção em relação ao alcance dos objetivos. A capacidade de prevenção mais determinada pode ser fundamental para a melhoria do desempenho do grupo. Assim os administradores eficazes, precisam desenvolver relacionamentos de confiança com aqueles que pretendem liderar, pois, as organizações tornaram-se menos estáveis e previsíveis, os fortes laços de confiança substituem as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas (ROBBINS, 2002).

2.2.2 Abordagens acerca da liderança

O processo de liderança é extremamente complexo. Abaixo apresenta-se as diferentes abordagens ou estilos de liderança onde serão destacadas os traços pessoais, o comportamento e as condições que determinam a eficácia da liderança.

No ambiente de trabalho encontramos pessoas cujo comportamento é agradável, agressivo ou teimoso em uma variedade de situações. A personalidade é o conjunto de características que formam o alicerce de um padrão relativamente estável de comportamento em respostas às ideias, aos objetos e pessoas no ambiente. Compreender a personalidade de um indivíduo pode ajudar os gerentes a prever como a pessoa irá agir em uma determinada situação. Os gerentes que admiram as diferentes personalidades, têm percepção quanto aos tipos de comportamento de liderança, que serão os mais importantes, (DAFT, 2005).

Daft (2005) descreve cinco grandes fatores da personalidade. Primeiro, extroversão, indicando o grau até o qual uma pessoa é sociável, comunicativa, assertiva e confortável nos relacionamentos interpessoais. Segundo, agradabilidade indica o grau até o qual uma pessoa consegue se dar bem com as outras sendo cooperativa, bondosa, compreensiva e confiante. Terceiro, conscientização, é o grau até o qual uma pessoa está focada em algumas metas, tendo um comportamento responsável, seguro, persistente e voltado às conquistas. Quarto, estabilidade emocional, é o grau até o qual uma pessoa é calma, entusiasta e segura. Quinto é a abertura para experiências, referindo-se ao grau até o qual a pessoa tem de interesse sendo imaginativa, criativa, sensível e disposta a considerar ideias novas.

Certo (2003) afirma que a abordagem de traços à liderança se baseia nas primeiras pesquisas onde diziam que um bom líder nasce feito. Nestas pesquisas procurava-se descrever líderes de sucesso, com traços de perfil, assim sendo mais fácil identificar os indivíduos que deveriam ou não ser colocados em posição de liderança, onde eram destacadas as principais características: inteligência, maturidade emocional, confiabilidade, persistência, habilidade de participar socialmente, de se adaptar a vários grupos, desejo de status e posição socioeconômica.

Segundo Oliveira e Marinho (2006), a teoria dos traços, baseia-se na premissa de que os líderes possuem traços de personalidade e características individuais associadas com a liderança, tornando-os diferentes dos liderados, mencionando três tipos, os traços físicos, mentais e os traços psicológicos,

assumindo que as pessoas já nascem com as características que as tornam líderes.

A teoria da liderança situacional se concentra na eficácia do líder diante de diferentes circunstâncias, ou seja, situações diferentes podem exigir diferentes estilos de líderes para melhor atender às questões específicas das situações. Partindo desta teoria, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade, que o distinguem das demais pessoas, ou características marcantes que podem influenciar o comportamento das pessoas, segundo (OLIVEIRA; MARINHO, 2006).

Já para Certo (2003), a abordagem situacional à liderança, baseia-se na hipótese de que cada caso de liderança é diferente, deste modo, requer uma combinação singular de líderes, seguidores e situações de liderança. Assim sendo, a liderança de sucesso é uma função de um líder, de seguidores e de uma situação que sejam adequados uns aos outros.

De acordo com Oliveira e Marinho (2006), os estilos de liderança estão focados no comportamento do líder, dando origem a outros estilos de liderança. Primeiro, o estilo autocrático, que é o controle do grupo, das atividades e das decisões pelo líder. Segundo, estilo democrático que enfatiza a participação do grupo e da decisão da maioria. Terceiro, conhecido como *laissez-faire*, envolve baixo nível de atividade exercida pelo líder. O comportamento do líder em relação aos seus subordinados é marcado por diferentes estilos de liderança, sendo assim, foca-se nas atitudes do líder e em seu estilo de comportamento.

Para Certo (2003), os comportamentos de lideranças exibem quatro tipos básicos: Comportamento diretivo, o líder diz o que fazer, indica metas de desempenho e exatamente o que fazer para atingi-las. Comportamento de apoio, o líder é amigável, demonstra sensibilidade às necessidades pessoais dos seguidores. Comportamento participativo, busca sugestões dos seguidores, podendo ajudar a determinar as recompensas que lhes serão oferecidas e o que eles podem fazer para obtê-las. Por último o comportamento de realização, o líder estabelece metas desafiadoras demonstrando confiança, mas não ao ponto de achar que são impossíveis de atingi-las.

2.2.3 Gerência, chefia e liderança

Um líder não deve ser confundido com chefia ou com gerência. Um bom gerente ou chefe não deve ser, essencialmente, um bom líder. O líder nem sempre é um bom gerente ou chefe. Os líderes devem estar na mesma altura da gerência, em todas as áreas de atuação. Porém, é a gerência que convive com os pontos mais críticos da liderança, uma vez que elaboram e traduzem as finalidades e obrigações da empresa e transformam em metas e planos de trabalho para serem praticados e concretizados. A gerência passa a atuar como intermediária entre os objetivos fixados pela direção e pelo plano organizacional (LACOMBE, 2005).

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), descrevem que no nível gerencial tem que existir carisma a respeito do líder, pois, o gerente prescreve ao líder, o que fazer para chegar a um determinado resultado ou para que se evite uma situação indesejada. O líder precisa agir de acordo com seu discurso, com atitudes de exemplo para as pessoas que o seguem. Quando qualquer profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que os objetivos estejam claros e as estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. Os resultados que dizem respeito à liderança, estão conectados à aceitação das pessoas, para que haja possibilidade de implantar, desenvolver, conduzir e gerar uma liderança eficaz.

O líder passa a maior parte do tempo convencendo as pessoas a seguirem suas ideias. O chefe apenas ordena os seus subordinados a atingir os objetivos planejados. O líder atua para o progresso da equipe, o chefe trabalha para atingir suas pretensões. O líder ouve com atenção as ideias do grupo. O chefe faz com que todos escutem com atenção as suas decisões. O líder confia no alcance do bom trabalho, visando a motivação, já o chefe não se importa com motivação, pois seu interesse principal é obtenção de lucro. O líder aceita reclamações e procura melhorar, o chefe se mostra, na maioria das vezes, insatisfeito com os funcionários (CARAVANTES; PANNO; KLECKNER, 2005).

O papel do líder ainda é confundido em algumas empresas e mesmo com tantas diferenças, liderar é um processo amplo, requer habilidade para influenciar as relações interpessoais, os líderes detêm posições de autoridade formal em uma organização, a despeito do modo como atuam em seus cargos (ROBBINS, 2000).

“Cumprir salientar que o líder é muito mais necessário nas situações instáveis. Ele é necessário para mudar. Líderes são agentes de mudança e devem ser capazes de inspirar coragem aos seus seguidores”. (LACOMBE, 2005).

O líder influencia, guia, opera os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. O gerente focaliza em sistemas e estruturas, o líder focaliza-se nas pessoas. O gerente apoia-se no controle, o líder inspira confiança. O gerente pergunta como e quando, o líder pergunta o quê e por quê. O líder se preocupa com a eficácia, o gerente tende a se preocupar mais com a eficiência (LACOMBE, 2005).

Kotter (1997) define o gerenciamento ou gerência, como um conjunto de processos incluindo, planejamento, orçamento, organização, recrutamento, controle de solução de problemas que mantem um complicado sistema de pessoas e tecnologias funcionando. O líder ou a liderança, define como deverá ser o futuro, alinhando o pessoal, motivando e inspirando para a ação.

Os gerentes usam as capacidades conceituais, humanas e técnicas para exercer as quatro funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle nas organizações. Mas as funções de todos os gerentes não são as mesmas, pois são responsáveis por departamentos específicos, trabalham em diversos níveis na hierarquia e têm necessidades exclusivas para alcançar um alto desempenho (DAFT, 2005).

Daft (2005) conclui então que os melhores gerentes de hoje abrem mão de seu tradicional comando e controle para criar organizações que sejam rápidas, flexíveis, adaptáveis e voltadas para os relacionamentos, concedendo poderes a outros para obter os benefícios de suas ideias e criatividade. O modelo de gerente controlando os trabalhadores não se aplica mais em um local de trabalho, atualmente a capacidade mental do funcionário é mais importante do que o ativo físico. Devido a estes acontecimentos, necessitam reconhecer a importância de permanecerem conectados aos funcionários e clientes, para assim, estarem respondendo rapidamente às demandas ou à concorrência.

2.3 MOTIVAÇÃO

O tema motivação é atraente e preocupante para as organizações, pois mexe com o íntimo e porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que a produtividade e qualidade nas organizações aconteça. Portanto, a definição de motivação, as teorias motivacionais e como motivar pessoas serão as principais questões de discussão neste capítulo.

2.3.1 Definição de motivação

Segundo Maximiano (2004), o estudo da motivação é um dos temas essenciais no ponto de vista comportamental, para compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, os comportamentos de alto desempenho, improdutividade a favor ou contra os interesses da organização e da administração. Entretanto, com o mundo dos negócios cada vez mais competitivo, está sendo exigido o mais alto nível de motivação de pessoas, pois empregados motivados, proporcionam melhores resultados para a organização.

A motivação é a disposição de exercer um nível elevado, permanente de esforço e persistência em favor das metas da organização, a fim de refletir nosso interesse particular nos comportamentos ligados ao trabalho, aos diferentes valores, interesses, culturas, formação profissional, enfim, uma história de vida diferente que condiciona à motivação. Ter a sensibilidade para compreender e lidar com estas diferenças é um papel desafiador para o gestor (ROBBINS, 2000).

De acordo com Bergamini (1997), a motivação envolve uma variedade de formas comportamentais, parecendo inapropriado que uma simples regra seja considerada como recurso suficiente, quando o objetivo é a busca pela razão que leva a pessoa a agir. Como cada pessoa tem sua própria orientação motivacional, não é fácil compreender o outro e valorizar de forma justa os seus motivos ou intenções.

Já para Daft (2005), motivação são forças internas ou externas para uma pessoa, que venha estimular o seu entusiasmo e sua persistência para perseguir certa direção de ação. Portanto, o sucesso no local de trabalho depende da força e da qualidade dos relacionamentos, fazendo com que gerentes avaliem e administrem a convivência bem além dos limites da organização tradicional para que se atinja os mais altos níveis de motivação possível.

Conforme Gil (2001), a motivação é a força que estimula as pessoas em agir e que sua origem é sempre de uma necessidade. Portanto, motivação é pessoal, podendo ser influenciada por interesses grupais a irem em busca de algo que possa atender suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos, levando em busca sua auto realização.

Motivação é o conjunto psicológico de causas e motivos que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a realização de alguma meta, ou seja, ela explica por que as pessoas agem da maneira como o fazem. Sendo assim, quanto melhor um gerente entender de comportamento dos membros da organização, motivá-los será fundamental para atingir as metas, (CERTO, 2003)

Para Vergara (2003), motivação é uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa, absolutamente intrínseca, nasce das necessidades interiores.

Ribeiro (2006) define a motivação da seguinte maneira: aquilo que é capaz de levar alguém a determinada forma de comportamento, constituindo um recurso essencial de grande valia para levar os aprendizes a atingirem de modo espontâneo, os objetivos propostos.

No entanto, Chiavenato (2003), descreve que a motivação procura explicar porque as pessoas se comportam. Segundo a qual, o desempenho do homem é motivado exclusivamente pela busca das recompensas salariais e materiais do trabalho. Refere-se ainda, que a motivação é, o comportamento causado por obrigações dentro do indivíduo direcionado aos objetivos que satisfaçam suas necessidades.

2.3.2 Teorias motivacionais

Certo (2003) destaca quatro importantes teorias motivacionais. Teoria motivacional das necessidades-meta: é quando o indivíduo começa a sentir uma necessidade, transformado em comportamento-meta que satisfaça essa necessidade sentida. Teoria da expectativa de Vroom: baseada nas necessidades sentidas que determinam o comportamento humano. Teoria motivacional da equidade: é a percepção de justiça em uma situação de trabalho e sua reação a injustiças percebidas, podendo levar a mudanças no seu comportamento. E a teoria

motivacional de Porter-Lawler: consiste na premissa de que as necessidades sentidas determinam o comportamento humano e que o esforço para realizar determinada tarefa é dado pelo valor percebido das recompensas, que resultarão da probabilidade de que essas recompensas se materializem.

Vergara (2003) aponta que a teoria de Maslow descreve sobre as questões das necessidades humanas, estando organizadas hierarquicamente e que a busca de atendê-las é o que motiva a tomar alguma direção. Sendo definidas como, as necessidades primárias: que são as fisiológicas, dizem respeito à sobrevivência das pessoas como fome, sede e as necessidades de segurança que estão relacionadas à proteção contra alguma ameaça como salário, casa-própria e emprego. Já as necessidades secundárias são: as de afeto-sociais, que por exemplo se tem o desejo de amar, de pertencer a um grupo, auto estima, desejo de ser reconhecido, prestígio, status e auto realização, que é a realização do próprio potencial.

Esta teoria é importante no ambiente de trabalho, pois observa que as pessoas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, faz com que os gerentes ao distribuírem tarefas, criem condições de trabalho e definam estruturas nas organizações, devendo considerar as hierarquias das necessidades de cada um para obter melhores resultados (VERGARA, 2003).

Stoner (1994) define que na teoria de Douglas McGregor, identifica-se em dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre os seus subordinados. A visão tradicional conhecida como: Teoria X, afirma que as pessoas têm uma aversão ao trabalho, devendo ser motivados através de força, dinheiro ou elogios. Já a Teoria Y, é mais otimista, presumindo que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que obtêm muita satisfação trabalhando.

De acordo com Chiavenato (2004) em um estudo sobre motivação foi considerado dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho, os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos são extrínsecos às pessoas ou ainda ambientais, destacam-se o salário, os benefícios sociais, as condições físicas de trabalho, modelo de gestão e relacionamento com os colegas, que se presentes, não causam insatisfação. Já os fatores motivacionais são intrínsecos,

dizem respeito aos sentimentos de auto realização e reconhecimento, que se presentes, causam satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Outra importante teoria, é a das necessidades adquiridas de McClelland, que se concentra nas necessidades que as pessoas adquirem por meio de suas expectativas de vida. As pessoas não nascem com as necessidades, mas podem aprendê-las durante suas experiências de vida. Primeira: necessidade de realização, estabelecem metas para si mesmos que são desafiadoras, porém, atingíveis, assumem risco com cuidado, pois, não querem fracassar. Segunda: é a necessidade de poder, são muito motivadas para influenciar outros e para assumir responsabilidade cada vez maiores, sentindo-se a vontade em situações competitivas. A terceira: é a necessidade de afiliação: estilo colaborador, influenciam subordinados a fazer tarefas por meio de esforço em equipe, podendo perder sua eficácia na necessidade de aprovação social e de amizade, interferindo na tomada de decisão gerencial, de acordo com (CERTO, 2003).

Já a teoria da expectativa é um modelo de motivação onde especifica que o esforço para se atingir uma alta performance, é resultante de se perceber a possibilidade de que o alto desempenho pode ser alcançado e recompensado, se alcançado, a recompensa valerá o esforço dispendido, levando em conta as diferenças entre indivíduos e situações, segundo (STONER; FREEMAN, 1994).

Para Daft, (2005), a teoria da expectativa é o processo que propõe que a motivação depende das expectativas dos indivíduos sobre sua habilidade em desempenhar tarefas e receber as recompensas desejadas.

A teoria da equidade tem como foco as percepções dos indivíduos sobre quanto justos eles são tratados em comparação com os outros. Propõe que as pessoas sejam motivadas a buscar igualdade social nas recompensas que elas esperam pelo desempenho (DAFT, 2005).

2.3.3 Como motivar pessoas

O ponto de partida para motivar pessoas é reconhecer e identificar suas necessidades, prioridades, desejos e até caprichos. O que motiva uns não é válido para outros. É preciso encontrar quais são os obstáculos que estão evitando que a motivação seja dirigida ao trabalho. Dar autonomia, valorizar a independência, fazer com que cada um se sinta dono daquilo que lhe compete, com alta expectativa em

relação a eles e visar que este é um processo que requer esforços continuados (LACOMBE, 2005).

Segundo Oliveira e Marinho (2005), alcançar a motivação é artifício do líder, em saber e conhecer o que intensifica o comportamento das pessoas, como ele é dirigido e como alguns comportamentos são sustentados, mantidos e analisados pelos seus desempenhos humanos em relação à sua satisfação no trabalho. Assim, os líderes devem possuir sensibilidade para identificar estas necessidades das pessoas, construindo um convívio produtivo e buscando a satisfação das mesmas.

Para Gil (2001), motivar pessoas no trabalho constitui uma das tarefas mais difíceis, pois as pessoas são distintas e interagem com a própria personalidade e motivação de forma diferente. Apesar destas dificuldades, pode-se apresentar à gerência recomendações que poderão influir na motivação de seus colaboradores, como a valorização das pessoas, o reconhecimento dos avanços, o encorajamento às iniciativas, incentivando, enriquecendo as funções, transmitindo domínios, fazendo avaliações e promovendo mudanças.

De acordo com Ribeiro (2006), para estimular a motivação em colaboradores, deve se ter na organização programas de desenvolvimentos de pessoal contendo os seguintes pontos: qualificação e experiência de corpo docente, oportunidade de promoção e carreira na empresa, aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, aumento produtivo no trabalho, equipamentos, instalações e recursos didáticos adequados, estímulos à competição sadia entre os aprendizes, de modo que os objetivos do programa de formação sejam obtidos.

É necessário também que se leve em consideração a função de adaptação ao ambiente de trabalho que é conseguida através do papel decisivo na orientação da motivação, do respeito com o próximo, dos elogios lançados, dos desafios propostos as pessoas em um ambiente de trabalho é o que permite a valorização das relações humanas como fatores motivacionais nas organizações e que conseqüentemente causarão bons resultados, de acordo com (BERGAMINI, 1997).

De acordo com Certo (2003), os gerentes têm várias estratégias a sua disposição para motivar os membros da organização, tendo como meta satisfazer as

necessidades dos subordinados por meio de comportamento adequado. Entre elas estão: comunicação gerencial, teoria X e Y, desenho de função, modificação do comportamento, incentivos monetários e não monetários.

A comunicação gerencial se trata da boa comunicação com os membros da organização, podendo satisfazer as necessidades básicas humanas, como reconhecimento, a noção de pertinência e de segurança. Outra estratégia motivacional é a teoria X e Y onde Douglas McGregor identificou a teoria X, que envolve suposições negativas sobre as pessoas e a teoria Y, representa suposições positivas sobre as pessoas. Uma terceira estratégia para motivar pessoas é a de desenho de função que envolve a projeção de cargos, tornando-os mais simples e mais especializados, a fim de aumentar a produtividade do funcionário, por meio de rodízio de funções, ampliação de cargo e horário flexível. A quarta estratégia é a de modificação do comportamento que segundo Skinner, enfoca incentivar o comportamento controlando suas consequências, o comportamento que é recompensado é repetido, enquanto aquele que é punido tende a ser eliminado. A quinta estratégia é de incentivo monetário é a remuneração baseada em dinheiro como forma de motivação. A sexta estratégia é de incentivo não monetário, por meio de promoção interna e produção de produto de qualidade (CERTO, 2003).

As organizações têm demonstrado muita preocupação em praticar estratégias para satisfazer as necessidades dos empregados. A imagem da organização, condições de trabalho, treinamento e desenvolvimento também podem afetar o grau de satisfação e motivação destes. Considera-se que o empenho das pessoas no ambiente organizacional, envolve diretamente do comportamento dos colaboradores e a valorização do trabalho desenvolvido por cada um, gerando um alto desempenho organizacional. Assim a tentativa é de construir estratégias, de maneira que as pessoas experimentem a sensação de envolvimento em relação à eficácia da sua função (SILVA; RAMOS; CAMPOS, 2003).

Para garantir a motivação, a organização deve estabelecer como premissa, a compreensão de que a motivação não é estática, já que o mesmo fator motivacional não costuma motivar por muito tempo os indivíduos. Sendo assim a constante avaliação do grau de motivação dos trabalhadores é um fator importante para as organizações, pois o objeto da motivação muda constantemente. Por consequência, dentro de todo o processo motivacional, a gestão de pessoas deve

entender o sentido que as pessoas atribuem àquilo que fazem, tornando-se então conhecimento dos parâmetros que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional dos funcionários (AMORIM; FERREIRA; ABREU, 2008).

Daft (2005), diz que apesar da controvérsia sobre as diversas práticas motivacionais, as organizações estão cada vez mais usando uma variedade de tipos de compensação de incentivos como meio de motivar os funcionários, muitas estão dando o direito de opinarem sobre como os sistemas de pagamentos de incentivos são elaborados. Porém os programas motivacionais mais eficazes tipicamente envolvem muito mais que o dinheiro. Duas tendências motivacionais são o *empowerment* para os funcionários e o projeto do trabalho para ter um significado maior.

Empowerment é a delegação de poder ou autoridade para subordinados em uma organização. O aumento no poder do funcionário intensifica a motivação pela realização da tarefa porque as pessoas melhoram sua própria eficácia, escolhendo como fazer uma tarefa e como usar sua criatividade. Já o projeto dando um significado ao trabalho, tem a ver com as recompensas extrínsecas, como pagamentos e muito com a promoção de um ambiente no qual as pessoas conseguem prosperar. Tendo em vista que a variável mais importante é o relacionamento entre os funcionários e seu supervisor direto (DAFT, 2005).

3 METODOLOGIA

Nesta etapa da pesquisa, tem-se como objetivo principal, a definição dos procedimentos metodológicos a fim de passar com clareza a investigação e os resultados alcançados.

Para Cervo e Bervian (2002), a metodologia científica é a ordem que se deve impor aos distintos processos necessários, para atingir um resultado que se é desejado. Ainda define, como um conjunto de procedimentos empregados na investigação e na demonstração da verdade.

Já para, Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva observa, registra e analisa com relação aos fatos ou fenômenos variáveis sem manipular. Abordando dados ou problemas que despertam interesse em serem estudados.

O presente estudo irá ser desenvolvido por meio de revisão da literatura e serão usados diversos livros, de diferentes autores e pesquisadores, que desenvolveram estudos relacionados a gestão de liderança com base em motivação.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas divulgadas em documentos, procurando conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um assunto, tema ou problema relatam (CERVO; BERVIAN, 2002)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 GESTÃO DE PESSOAS

| Tópicos | Autor A | Autor B |
|----------------------|--|--|
| Conceituações | Gestão apoiada nos gestores. Exigindo novos modelos e formas de conduzir os interesses da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004). | Modo de gerenciar e orientar o comportamento humano, definindo princípios, estratégias políticas, práticas e processos de gestão (LIMONGI-FRANÇA et al, 2002). |
| Evoluções históricas | Surgem desafios, tendo necessidade de inovação e renovação, buscando flexibilidade, agilidade para proporcionar mudanças, (CHIAVENATO, 2003). | Reconhecimento na estratégia corporativa, maior produtividade, com gerentes habilitados que tenham participação na administração de pessoas (DAFT, 2005). |
| Desafios | Estimular e criar condições necessárias para desenvolverem relações, oferecer parâmetros estáveis com referências para se posicionarem em diferentes contextos (DUTRA, 2006) | Surgem de problemas internos, com avanços tecnológicos, redirecionamento do processo de gestão, gerenciamento de equipes (GIL, 2001). |

4.2 LIDERANÇA

| Tópicos | Autor A | Autor B |
|------------------------------|--|---|
| Significado | Forma de dirigir atividades, conquistando objetivos, satisfação de suas necessidades (STONER; FREEMAN, 1994). | Técnica de controle, facilitando o movimento de um grupo, rumo a metas comuns, tendo como ferramenta a gestão de pessoas, (ROBBINS, 2000). |
| Abordagens | Comportamento diretivo, indica metas de desempenho. De apoio, é amigável, sensível às necessidades pessoais. Participativo, busca sugestões. Realização, estabelece metas desafiadoras (CERTO, 2003). | Extroversão, o grau sociável. Agradabilidade, o grau que uma pessoa se dá bem com as outras. Conscientização, foca em metas. Estabilidade emocional, grau que uma pessoa é segura (DAFT, 2005). |
| Gerência, chefia e liderança | Os líderes devem estar na mesma altura da gerência. Porém, a gerência convive com o ponto mais críticos da liderança, traduzem obrigações, transformam em metas para serem praticados (LACOMBE, 2005). | Os melhores gerentes, abrem mão do tradicional comando para criar organizações rápidas, flexíveis, voltadas para relacionamentos. A capacidade mental é mais importante do que o ativo físico (DAFT, 2005). |

4.3 MOTIVAÇÃO

| Tópicos | Autor A | Autor B |
|-----------------------|---|--|
| Definição | Disposição de exercer um nível de esforço e persistência em favor das metas da organização, refletindo nos comportamentos ligados ao trabalho (ROBBINS, 2000). | Forças internas ou externas que estimula o entusiasmo e persistência para perseguir certa direção. O sucesso no trabalho depende da qualidade dos relacionamentos (DAFT, 2005). |
| Teorias motivacionais | Teoria X, afirma que as pessoas têm uma aversão ao trabalho, devendo ser motivados pelo dinheiro ou elogios. Teoria Y, presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou descanso (STONER, 1994). | Necessidades-meta: sente necessidade, transforma em meta e satisfaz a necessidade. Equidade: percepção de justiça e sua reação a injustiças. E Porter-Lawler: necessidades sentidas e o esforço para realizar (CERTO, 2003). |
| Como motivar pessoas | Valorização das pessoas, reconhecimento dos avanços, encorajamento às iniciativas, enriquecendo funções e promovendo mudanças, (GIL, 2001). | Considerar adaptação do ambiente de trabalho com respeito, elogios, é o que permite a valorização das relações humanas (BERGAMINI, 1997). |

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Em primeiro lugar, a realização desta monografia foi um pequeno passo no meu processo de crescimento, tendo como objetivo pessoal: se aprofundar e aprender mais sobre o tema abordado, pois era um caminho novo e desejado a ser descoberto, para assim pode atuar com melhor aptidão.

Este trabalho teve como principal objetivo conhecer os motivos pelos quais um líder deve apresentar na gestão de pessoas, para se atingir a motivação dentro das organizações.

Diante do que foi exposto nesta monografia, fica evidente que os gestores das organizações cada vez mais têm que estar habilitados para gerir pessoas. Priorizando um modelo de liderança eficaz, para estarem sempre alcançando a motivação dos colaboradores e de sua equipe de trabalho.

Foi possível concluir que com a evolução dos anos, a prática da administração fica cada vez mais dependente do ativo físico, de suas capacidades mentais, de que estar sempre se atualizando e inovando, são ações que levarão ao sucesso da organização garantindo o espaço no mercado de trabalho por mais tempo.

Que o desempenho dos colaboradores está relacionado com a visão, metas, resultados fornecidos para empresa, possibilitando aos funcionários a superação de seus alcances. Mais outros fatores como remuneração, benefícios sociais, condições físicas e psicológicas, segurança no trabalho, qualidade de vida também é evidenciado pela literatura científica, tornando estas necessidades de vital importância para que o trabalhador tenha condições em desempenhar suas tarefas com eficácia de maneira com que empresa e empregado saiam recompensados.

A motivação das pessoas é um elemento essencial para o bem estar das organizações e que este cenário não foi sempre assim, pois somente décadas após a revolução industrial as organizações se deram conta da importância do poder que a liderança motivacional tem na produtividade e qualidade das equipes e colaboradores.

Por fim, pode se concluir, com base nas as observações realizadas no âmbito deste trabalho, que a principal causa de gestão eficaz é com relação a formação dos gestores, líderes ou chefes, relacionando o nível de comprometimento, dedicação que se tem com a organização e com os colaboradores, com experiência profissional, incentivando e motivando todos os dias, pois dentro das organizações existem diversos tipos de personalidades sendo necessário o gestor analisar e descobrir o que leva a motivação de cada um para assim estarem sempre envolvidos no trabalho.

CONCLUSÃO

A gestão de pessoas assume um papel extremamente importante nas organizações, pois exerce a função de orientar o comportamento humano no trabalho, facilitando a convivência, proporcionando o alcance dos objetivos e desenvolvendo a necessidade de encontrar suas satisfações, buscando assim um diferencial de excelência dentro das empresas.

Nota-se que um dos grandes desafios para as organizações está voltado para a gestão de pessoas, pois ela é uma atividade aliada ao negócio, com ações estratégicas que visa alcançar benefício competitivo.

Verifica-se também, o valor que a liderança traz por meio de influências dos gestores eficazes, que apresentam ampla visão e comprometimento com a organização, levando o seu conhecimento, sabedoria, ensinamentos, experiência, objetivos, metas, proporcionando segurança, estabilidade e confiança aos colaboradores.

Os gestores devem perceber que a organização para atuar no meio competitivo, é necessário que os grupos sejam trabalhados com o estímulo de motivação. Nota-se, portanto que pessoas satisfeitas com o seu trabalho, utilizam todo o seu potencial e que o potencial do colaborador depende da sua motivação, para isso é preciso incentivar também os gestores das organizações.

Observa-se que o ser humano apresenta diversos comportamentos, tornando indispensável a busca de orientações para motivar cada um. O funcionário motivado realiza as tarefas que lhe são apresentadas e se compromete com a organização. Através destas informações, constata-se que na verdade o ser humano precisa de algo que o estimule para então começar a agir em busca de um determinado objetivo.

Os líderes, gerentes, ou gestores precisam estar atentos à motivação de seus subordinados, devem possuir habilidades para identificar suas necessidades, anseios e criar condições para que as tarefas sejam capazes de satisfazê-los, estabelecendo um convívio produtivo, mantendo a motivação nas organizações.

No entanto, nota-se a dificuldade de explicar e seguir quais mecanismos levam a realização dos indivíduos, pois existem diversas maneiras de tentar chegar a motivação, com métodos, treinamentos, onde as pessoas deixam de se

comportarem espontaneamente e acabam adotando o papel que as organizações determinam.

Pode se observar que a motivação passa a ser uma ferramenta da liderança no ambiente de trabalho e também fica em evidência a importância do fator humano, pois os grupos sempre precisarão de pessoas com algum diferencial que aponte a direção na qual vão serem seguidas, que a motivação, tem a finalidade de realizar a missão da organização, daí vem a procura por diversas formas de manipular em função de seu benefício.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Daniele V.; FERREIRA, Rafaelli S.; ABREU, Nelsio R.; **Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Maceió, Alagoas, p. 1-16, 2008.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **O Líder eficaz.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARAVANTES, Geraldo R.; Panno, Cláudia C.; Kloeckner, Mônica C. **Administração: teorias e processos.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- CERTO, Samuel C.; **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.
- CERVO, Amado A.; BERVIAN, Pedro L. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio De Janeiro: Campos, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio De Janeiro: 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.** São Paulo: Pearson, 2004.
- DAFT, Richard L. **Administração.** 6. ed. São Paulo: 2005.
- DUTRA, Joel S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana Carla F.; PEREIRA, Maria I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 2002.
- Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. Ed. São Paulo: 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** 15. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- HUZEK, Daniele; STEFANO, Silvio Roberto; GRZESZCZESZYN, Geverson. **Perfil dos Gestores de Pessoas e Suas Práticas.** In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2008, 5, Resende. Anais, Resende: AEDB, 2008.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, Francisco J.M. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antônio César A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Jair F.; MARINHO, Robson M. **Liderança: uma questão de competência**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

RIBEIRO, Antônio L.; **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, Francisca Janete.; RAMOS, Rubens E.B.; CAMPOS, Ana Célia C.F. **Gestão de pessoas e performance organizacional: uma investigação sobre os fatores direcionadores de satisfação e fidelidade de empregados**. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção. Ouro Preto, Minas Gerais, p. 1-8, outubro/2003.

STONER, James A.F.; FREEMAN, Edward R.; **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004).

VERGARA, Sylvia C. et al. Processos motivacionais: teoria de Maslow e teoria de Herzberg. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.