

ETEC “PROF.^a ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

BIANCA AMORIM GOMES

CAROLINE CRISTINA ADRIANO

GEISLAN SOUZA PEREIRA JUNIOR

LUIZ CARLOS LIMA DA SILVA

SILVIA HELENA BONFIM

TAMAR MACIEL DA CUNHA MONTOZA

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO
TÊXTIL/VESTUÁRIO DE ARARAQUARA-SP**

ARARAQUARA - SP

JUNHO / 2013

BIANCA AMORIM GOMES - 04
CAROLINE CRISTINA ADRIANO - 06
GEISLAN SOUZA PEREIRA JUNIOR - 11
LUIZ CARLOS LIMA DA SILVA - 18
SILVIA HELENA BONFIM - 25
TAMAR MACIEL DA CUNHA MONTOZA - 26
3MJ

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO
TÊXTIL/VESTUÁRIO DE ARARAQUARA-SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio de Técnico em Administração sob a orientação dos Professores César Guilherme Roseguini e Gabriela Messias da Silva.

ARARAQUARA - SP
JUNHO / 2013

**Bianca Amorim Gomes
Caroline Cristina Adriano
Geislan Souza Pereira Junior
Luiz Carlos Lima da Silva
Silvia Helena Bonfim
Tamar Maciel da Cunha Montoza**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO TÊXTIL/VESTUÁRIO
DE ARARAQUARA-SP**

Aprovada em : _____ / _____ / _____

Conceito: _____

Banca de Validação:

Professor Cesar Guilherme Roseguini
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”
Orientador

Professora Gabriela Messias da Silva
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”
Orientadora

Professor Ariovaldo Thomazzini Jr
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

ARARAQUARA - SP

2013

Dedicamos esse trabalho, aos nossos familiares, amigos, professores, e, todos que diretamente ou indiretamente contribuíram para essa realização. Nossa eterna gratidão.

Primeiramente agradecemos a Deus, pela oportunidade de estarmos vivos, e aos colegas de grupo pela troca de experiências, certezas e incertezas.

A todos, amigos e professores do curso de Administração, pelo apoio, paciência e colaboração e principalmente aos nossos queridos professores e orientadores, Gabriela Messias da Silva, Cesar Guilherme Roseguini e Ariovaldo Thomazzini.

RESUMO

O trabalho aborda o tema motivação e liderança e mostra a importância de um líder dentro da empresa. Tomando como base de estudos uma empresa do ramo TÊXTIL/VESTUÁRIO da cidade de Araraquara, este trabalho irá diferenciar chefe de líder, mostrando os vários tipos de líderes existentes e também a melhor forma de atuação dos mesmos na administração das empresas. Foram analisadas as teorias de motivação, como forma de garantir o relacionamento saudável dos colaboradores nas organizações.

Palavras – Chave: Líder. Liderança. Motivação.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Delimitação do Tema	9
1.2 Objetivos.....	9
1.3 Problemas.....	9
1.4 Hipóteses para solucionar os problemas.	10
1.5 Procedimentos Metodológicos	10
2. MOTIVAÇÃO	11
2.1 Teorias das Motivações.....	12
2.2 Processos Motivacional	18
2.3 Aspectos Educacionais da Motivação	21
2.4 Comprometimento Profissional.....	25
3. LIDERANÇA	26
3.1 Lideranças como um Fenômeno de Influência Interpessoal	27
3.1.1 Lideranças como um processo de redução da incerteza de um grupo	28
3.1.2 Liderança como uma relação funcional entre líder e os subordinados	28
3.1.3 Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação.....	28
3.2 Abordagem dos Traços	29
3.2.1 Abordagem do comportamento.....	30
3.2.2 Abordagem situacional	31
3.3 Teorias de Liderança	32
3.3.1. Teorias de traços de personalidade.....	32
3.3.2 Teorias sobre estilos de liderança	34
3.3.3 Teoria situacional da liderança.....	35
3.4 Tipos de Lideres.....	36
3.4.1 Lideres positivos e negativos.....	36
3.4.2 Lideres autocráticos e participativos.....	37
3.4.3 Lideres rédeas soltas	37
3.4.4 Liderança tentada	38
3.5 Liderança na pratica	38
3.5.1 Aprendendo a liderar	38
3.5.2 Mudança de estilo de liderança.....	40
3.5.3 Diferença entre administração e liderança	40
3.5.4 Novo conceito de liderança	41
4. ESTUDO DE CASO	42
4.1 Histórico da Empresa Têxtil/Vestuário.....	42
4.2 A Pesquisa	43
4.3 Os Dados da Pesquisa.....	43
4.3.1 Os dados.....	43
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6. CONCLUSÃO	49
7. REFERÊNCIAS.....	50
8. APÊNDICE.....	51

1. INTRODUÇÃO

O tema Liderança e Motivação está ligado diretamente ao trabalho com pessoas, sabendo que motivação é a essência da liderança, e que essa força é um impulso que pode atingir pessoas, induzindo-as produzirem mais e melhor, e que um bom líder pode fazer com que sua equipe siga e chegue junto aos objetivos almejados pela empresa.

Acreditamos que o maior desafio atualmente é ter, e manter pessoas motivadas, satisfeitas e felizes dentro das organizações e que motivação e liderança caminham lado a lado.

1.1 Delimitação do Tema

Motivação e liderança na Indústria Têxtil/Vestuário: Melhoramento do desempenho dos colaboradores.

1.2 Objetivos

Estudar tipos de motivação e liderança que poderão ser utilizadas na indústria desse seguimento. Fazendo um estudo de caso sobre tipos de liderança e motivação, analisando as formas que poderão ser aplicadas e identificando os métodos mais eficazes de atuação para os gestores das organizações.

1.3 Problemas

Importância do quesito motivação e liderança na indústria têxtil, quais os benefícios por eles proporcionados.

1.4 Hipóteses para Solucionar os Problemas.

Espera-se comprovar com esse estudo que a implantação de processos motivacionais, pode resultar melhoria do produto e qualidade superior de peças da indústria Têxtil/Vestuário.

1.5 Procedimentos Metodológicos

As pesquisas foram compostas por duas etapas. A primeira caracteriza-se por bibliografia no qual busca atingir os objetivos sobre teoria das motivações e os tipos de líderes e liderança. A segunda é a pesquisa (estudo de caso) , cujo objetivo é averiguar a satisfação dos colaboradores do setor têxtil. Esse processo de pesquisa foi composto por questionário (Apêndice 1) respondido pelos colaboradores que tem como objetivo analisar o grau de satisfação dos mesmos.

2. MOTIVAÇÃO

Segundo Bernardo Rocha de Rezende (Bernardinho), no livro transformando suor em ouro, Motivação é, uma porta que se abre de dentro para fora, é um processo que começa na seleção das pessoas que vão formar uma equipe. Alias uma escolha, que deve incidir sobre quem você acredita que possa motivar. A motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai correr atrás e se dedicar. Se você gosta, ama o que faz vai querer sempre melhorar.

a) Origem

Do latim moveres, mover, refere-se em psicologia, em etologia e em ciências humanas à condição do organismo que influencia a direção (orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras é o impulso interno que leva à ação. Assim a principal questão da psicologia da motivação é por que o individuo se comporta da maneira como ele faz.

b) Porque é tão importante conhecer o mecanismo da motivação?

Simplesmente porque todo comportamento humano é gerado por algo que motiva. Assim, neste capítulo apresentamos algumas teorias motivacionais segundo a abordagem de conteúdo, que enfatiza as necessidades internas das pessoas, e segundo a abordagem de processo, que corresponde a uma visão mais dinâmica dos aspectos cognitivos que influenciam o comportamento. Em seguida focalizamos o processo motivacional. Por fim, analisamos os aspectos educacionais da motivação e comprometimento profissional.

c) Aspectos conceituais da motivação.

Já na que, os filósofos gregos afirmavam que comportamento humano baseava-se nos princípios do hedonismo: “minimizar a dor, o desconforto e, por outro lado, maximizar o prazer”. Assim, o estudo da motivação é complexo, dada multiplicação de facetas do ser humano, poderá tornar-se paradoxalmente simples se o executivo de forma mais flexível os princípios hedonistas segundo os quais o prazer individual e imediato é o único bem possível.

Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação. Por sua vez, as palavras motivo e ação compartilham da mesma raiz do latim: moveres, isto é, mover. Assim, são as emoções que impulsiona as pessoas em direção as suas metas e que também influenciam a sua maneira de perceber os fatos. Segundo Bateman e Snell (1998), a motivação refere-se às forças que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção. Já para Mota (1995:1992) “motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, valores, desafios e sensibilidade individuais manifestadas através de objetivos e tarefas específica . Essa definição focaliza a dimensão interna do individuo.

Segundo Porter (pud Bergamini, 1980), a condição ideal para forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender as expectativas organizacionais, e os recursos da organização são também adequados para atender as necessidades e objetivos individuais.

Sechein (1982:61), por sua vez, afirma para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconceito e autoestima. Fazemos coisas que são coerentes com modo como nos vemos; e evitamos coisas que não se coadunam com o modo como nos vemos; procuramos nos sentir bem com nos mesmos e evitamos situações que fazem com que nos sintamos mal com nós mesmo”.

2.1 Teorias das Motivações

Motivação é um tema que sempre despertou muito interesse, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas nas suas mais diversas modalidades. Muitas são, também, as restrições as varais pesquisas e teorias sobre o assunto, entre as quais se destacam aqui as teorias de conteúdo.

a) Teorias de conteúdo

As chamadas teorias de conteúdo dizem respeito a priorização das necessidades internas das pessoas como fatores capazes de alavancar o processo motivacional. As mais conhecidas são a teoria das necessidades, a teoria dos motivos humanos e a teoria dos dois fatores.

b) Teoria das necessidades de Maslow

Considerada uma referência, essa teoria explica que motivação nasce da busca da satisfação de necessidades. Segundo Montana e Charnov (2000:205), “Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por parte de nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas em uma escala hierárquica, indo mais primitivo e imaturo em termos do comportamento que eles promovem para o mais civilizado e maduro”.

Para Maslow, existem cinco níveis de necessidades: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencer a um grupo; estima de ego; e, finalmente, auto-realização. Apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação. Por exemplo, somente quando sentimos fome vamos procurar alimentos para satisfazer a primitiva necessidade fisiológica de sobrevivência. A teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida de sobrevivência. A teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento da prioridade e a relevância do crescimento pessoal e da auto realização em consonância com os objetivos organizacionais.

c) Teoria dos Motivos Humanos, de McClelland

McClelland--- também destaca a importância as satisfações das necessidades básicas e identifica três conjuntos que, segundo ele, são adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida:

- Realização- busca da excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento. É a necessidade de desenvolver-se e de alcançar o sucesso.
- Afiliação-interesse por amizades, compartilhamento e boa convivência. Representa a necessidade de espreitar relacionamentos e ser aceitos por outros.
- Poder-interesse pela liderança e pelos sinais de status. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

McClelland concluiu que a maioria dos gestores tem níveis consideráveis de necessidades de poder, razão pela qual podem se ajustar as organizações burocráticas. Aguiar (1981) afirma que as pessoas movidas pela necessidade de realizações não encontram as mesmas facilidades para se julgar nesses ambientes.

d) Teorias dos Dois Fatores, de Herzberg

Segundo essa teoria, não basta às pessoas ficarem satisfeitos com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários oferecidos para que haja um estímulo interno capaz de motivar, Herzberg distinguir dois grupos de fatores que afetam o desempenho.

- Fatores higiênicos- são os de manutenção, presente no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas condições interpessoais, condições físicas satisfatória de trabalho, e benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem supridos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade.
- Fatores motivacionais- são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que tem o poder de gerar um estado de satisfação. Por exemplo, desafio, reconhecimento, grau de autonomia, auto- realização.

A grande contribuição de Herzberg foi mostrada que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que ocupam. Assim, Ele propôs que as tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo conhecido como enriquecimento das funções.



Figura 1: Pirâmide de Maslow

e) Teorias de processo

Esse conjunto de teorias apresenta uma visão mais dinâmica dos processos cognitivos que influenciam o comportamento, focalizando desde sua motivação até sua supressão. Aí se destacam a teoria do estabelecimento de objetivos, a teoria de equidade e a teoria da expectativa.

f) Teoria do estabelecimento de objetivos, de Locke.

Locke (apud Wagner & Hollenbeck, 1999) sustenta que a intenção de trabalhar por algum objetivo constitui grande fonte de motivação, pois suscita comportamento proativos. A partir das pesquisas realizadas, as principais conclusões que se aplicam diretamente a gestão de pessoas são:

- Os objetivos considerados mais difíceis conduzem a um melhor desempenho;
- Os objetivos específicos produzem melhor desempenho dos que os objetivos vagos e imprecisos.
- A participação na definição dos objetivos aumenta sua aceitação pelo colaborador e o seu grau de comprometimento.
- O monitoramento do próprio progresso motiva mais que o feedback de outra pessoa.
- Pessoas com elevado grau de auto-eficácia tendem a vencer mais desafios.

Ainda para Locke (apud Wagner & Hollenbeck, 1999), os quatro principais métodos para provocar a motivação são: recompensas financeiras, fixação de metas individuais e de equipe; e criação de cargos com tarefas mais amplas.

g) Teoria da Equidade, de Adam

Segundo Adam (apud Robbins & Finley, 1997), o sentimento de justiça resulta da comparação de nossa contribuição e de nossas recompensas com a dos outros. Por contribuição deve-se o esforço e o tempo empregados, o talento e o nível de desempenho, enquanto as recompensas incluem o reconhecimento, os pagamentos, os benefícios e até as punições por parte da organização ou da chefia.

Se houver igualdade nessa “proporção”, a certeza da equidade e do tratamento com justiça será reforçada. Havendo desigualdade, o processo motivacional seja prejudicado pelo sentimento de injustiça. Daí a importância da igualdade nas relações e nas políticas que norteiam o trabalho. Ao perceber uma injustiça, o colaborador procurará reequilibrar a relação.

- Diminuindo sua contribuição;
- Pedindo maior recompensa;
- Solicitando maior esforço dos outros;
- Modificando a situação, transferindo-se ou deixando a organização.

Em geral as pessoas aceitam receber mais do que julgam merecer, mas não menos. Alguns são mais complacentes com as desigualdades de tratamento, enquanto outros reivindicam imediatamente aquilo que, a seu ver lhes é devido. O salário é o quesito principal, mas a comparação pode descer a minúcias tais como nome do cargo, localização da sala, tamanho da mesa e até do sorriso do chefe.

h) Teoria da expectativa, De Vroom

Segundo Robbins e Finley (1997:355), essa teoria ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para não os perderes Vroom pressupõe a existência de três relações.

- Relação entre a quantidade de esforços e o desempenho resultante: expectativa;
- Relação entre o desempenho a mais e uma recompensa instrumentalidade;
- Relação entre recompensa e satisfação de metas pessoais valências.

A partir de valores matemáticos atribuídos a frequência com que cada uma dessas relações ocorre é possível determinar o grau de motivação de uma pessoa.

$\text{Motivação} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência}$
--

Essa teoria sugere três expedientes para gerar motivação, os quais podem servir de base par a atuação do líder.

- Criar um ambiente propicia ao bom desempenho, oferecendo treinamento, oferecendo treinamento, apoio e estímulo, de modo a aumentar a expectativa;
- Garantir que bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliação positiva, aumentando de salário ou de cotas de participação nos resultados.
- Identificar as recompensas com maiores valências.

I) Teoria X e Y de Douglas MC Gregor

Dois conceitos antagônicos, criados pelo professor e economista americano Douglas McGregor, que norteiam as relações entre as empresas e seus trabalhadores. Auxiliando as demais teorias sobre liderança de pessoas em uma empresa.

Basicamente, estas teorias tratam de dois perfis de personalidade e comportamento de funcionários. Aspectos que muitas vezes os próprios indivíduos não percebem que possuem. Em uma das teorias, o funcionário é relaxado, preguiçoso e gosta pouco de trabalhar. Já na outra, o funcionário gosta das responsabilidades e a busca dentro da empresa. Adiante comentaremos, detalhadamente, cada uma delas.

Teoria X

Nesta teoria, chamada por McGregor (2006) de “Hipótese da mediocridade das massas”, parte-se do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, coação etc.; artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador.

McGregor (2006) acreditava que as necessidades de ordem inferior dominavam as pessoas nesta Teoria. Assim, as organizações precisavam colocar a ênfase de sua gestão na satisfação dos fatores higiênicos dos trabalhadores, estudados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Os princípios básicos da Teoria X são:

Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho. Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão. Eles precisam ser forçados, controlados e às vezes ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.

O ser humano ordinário é preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, têm ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.

Teoria Y

Nesta teoria a coisa muda de figura. Aqui os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão. Sendo necessário que as empresas

proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão. McGregor acreditava que as necessidades de ordem superior dominavam as pessoas nesta Teoria.

Os princípios básicos da Teoria Y são:

O esforço físico e mental empregado no trabalho é tão natural quanto o empregado em momentos de lazer;

- O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições;
- O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
- Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
- Os trabalhadores tem a capacidade de se auto-gerirem nas tarefas que visam atingir objetivos pessoais e estratégicos da organização. Sem a necessidade de ameaças ou punições;
- O trabalhador normalmente não faz aquilo que não acredita. Por isso exige cada vez mais benefícios para compensar o incômodo de desempenhar uma função desagradável.

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.

2.2 Processos Motivacional

a) Motivação e frustração

O grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo mais adequado. Caso esse objetivo seja atingido, às vezes o estímulo não é suficiente para levar ao resultado e poder gerar frustração. Assim, o indivíduo que levado a preencher esse vazio com mecanismo de defesa ou, segundo Perón (1996:110), “:mecanismo inconsciente pelos quais os egos se dissocia de impulsos ou afetos

sentidos como perigosos pelo organismo”. Eis alguns mecanismos de defesa psicológicos.

- Racionalização- desdenhar algo que não se pode ter;
- Fantasia- trocar o que se tem pelo que se sonha;
- Projeção- atribuir a outrem a causa de seus problemas
- Deslocamento- transferir a emoção de uma situação para outra;
- Sublimação- desviar sensações e emoções para uma condição análoga aquela que não se pode ter;
- Generalização- estender o descontentamento a todas situações ou pessoas;
- Isolamento- afastar-se dos outros;
- Apatia- indiferença a outras oportunidades

Vergara (1999:50), aponta outros mecanismos de defesa, além dos psicológicos:

- Mecanismos de defesa sociológicos compensações no meio social, como por exemplo, o consumismo exagerado;
- Mecanismos de defesa químicos a satisfação; e obtida mediante o uso de drogas, álcool e fumo;
- Mecanismos de defesas tecnológicos, por exemplo, utilização excessiva da televisão e da internet.

Vale acrescentar que motivação- ou ausência dela - é um fenômeno intrínseco, absolutamente pessoal, o que explica que determinados estímulos.

Nota-se que os desempenhos de alto nível tornam cada vez mais cruciais, dada aceleração das informações e automação de processos. Toda via os vultosos investimentos em máquinas, equipamentos e sistemas podem ser parcial ou totalmente perdidos se nada for feito para obter a adesão das pessoas e adequação e substituição de valores, hábitos necessidades e regras de conduta.

A grande diversidade de valores, necessidades e experiências representa um grande desafio e, como diz Vergara (1999:42), “lidar com essas diferenças é a arte e magia do gestor”.

b) Facilitadores Motivacionais

Segundo Byham (1992), são três os comportamentos que o gestor deve adotar em relação a sua equipe, para facilitar a motivação das pessoas, descritos a seguir.

c) Mantenha ou aumente a auto- estima

As pessoas motivadas satisfeitas conseguem mesmas são mais motivadas, produtivas e criativas, envolvem-se mais nas soluções de problemas, aproveitando as oportunidades, enfrentam desafios e tem maior facilidade parara trabalhar em equipe. Assim, convém manter a auto-estima e procurar não ferir-lhes o amor-próprio, principalmente nas discussões de problemas. É preciso concentrar-se nos fatos, e não na pessoa:

- Seja específico- embora não esteja errado dizer simplesmente “bom trabalho!”, é importe esclarecer porque esse trabalho é positivo, pois assim não haverá duvidas sobre o que esta se elogiando.
- Seja sincero- elogios falsos e forçados são fáceis de perceber e geralmente fazem mais mal do que bem.

d) Ouça e responda com empatia

Ter empatia é procurar entender o que a outra pessoa esta vivendo imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência. Mostrar aos outros que ela esta sendo ouvida e entendido estimula a cooperação, pois ele passa a perceber que seus sentimentos estão sendo levados em consideração. Responder com empatia não significa necessariamente concordar com o que a outra esta dizendo.

e) Peça ajuda para solucionar um problema

Solicitar idéias cria um clima de cooperação que estimula a pessoa apresentar sugestões. Mas nem todas as idéias são boas. Nesse caso, convém evitar expressões como, “é uma boa idéia, mas...”, ou “isto não vai funcionar” .Se for algo totalmente inviável, deve-se se dizer o porque e pedir outras ideias.

Enfim, tais princípios sintetizam a linha mestra das ações grupais: deve- se dar o apoio as pessoas sem tirar-lhes a responsabilidade.

2.3 Aspectos Educacionais da Motivação

As teorias motivacionais nos levam a concluir que as pessoas possuem necessidades, intenções e expectativas e são influenciadas por estímulos externos. O grau de compreensão dessas variáveis é fruto da capacidade que essas pessoas possuem para compreender a si próprio, o trabalho que realizam, e o mundo que as cerca.

A medida que a educação envolve as pessoas, seus referenciais e seus modelos de interpretação da realidade se modificam. Portanto em, ao criar novas estruturas cognitivas emocionais, o processo educacional possibilita outras formas de motivação.

O mesmo ocorre com os estímulos externos. Pois serão alvo de novas interpretação sugeridas por outros modelos mentais de compreensão da realidade, passando-se a considerar como motivadores estímulos que antes não eram. Além disso, torna-se possível identificar novos estímulos.

Nas organizações, segundo Macedo (1988), podem-se distinguir três tipos de educação.

- Educação técnica- tem por finalidade qualificar tecnicamente as pessoas, ensinando-lhes conceitos, valores e técnicas profissionais, bem como priorizando a realização das tarefas.
- Educação pessoal- visa ao autoconhecimento; o individuo deve conhecer seu próprio potencial e saber utilizá-lo planejar estrategicamente seu futuro, e desenvolvendo a capacidade criativa e o senso de participação;
- Educação organizacional--- visa ao conhecimento da trajetória histórica da organização, abrangendo sua visão, missão, valores, objetivos, estruturas e sistemas; desenvolve competência para utilizar os instrumentos organizacionais e Põe em foco a realidade organizacional, suas origens e tendências;

Em síntese, pode-se afirmar que a educação técnica abre novas perspectivas para execução das tarefas, a educação pessoal revela as diferentes capacidades individuais a serem exploradas; e a educação organizacional propicia novos mecanismos de planejamento, organização, controle e avaliação do trabalho. Portanto, a educação no trabalho permite descobrir oportunidades de motivação que

antes não eram percebidas, bem como novas maneiras de o indivíduo sentir-se recompensado pelo seu desempenho.

Segundo Bergamini (1980:128) “parece, não haver mais duvida, de acordo com muitas pesquisas feitas sobre o assunto, que as pessoas procura ativamente oportunidades de satisfazer sua próprias necessidades pessoais e chegarem aos seus próprios objetivos dentro do contexto do trabalho.

Nessa afirmação fica claro que a pessoa tem consciência se suas necessidades e objetivos. Mas pode ser que ela considere impossível alcançá-la num dado contexto organizacional, e nesse caso é natural haver frustração e desmotivação. Assim, o processo educacional pode capacitar a pessoa a descobrir novos objetivos individuais e recompensas satisfatórias no ambiente organizacional.

A integração entre o indivíduo e a organização é alcançada pela satisfação mutua de objetivos individuais e organizacionais. Assim sendo os processos educacionais e organizacionais podem contribuir para a motivação as pessoas ensinando-lhes a descobrir formas criativas de realizar ao mesmo tempo os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais.

a) Motivação financeira

Nesse caso, a motivação para o trabalho está exclusivamente ligada as recompensas financeiras proporcionadas pela organização. Os que apresentam esse comportamento são motivados pela ética do sucesso financeiro e percebem a organização como fonte de renda para satisfação de suas necessidades e interesse particulares. Por isso querem salários, benefícios e incentivos sempre maiores. Esta nas organizações somente para venderem o seu trabalho e usam meios para alcançar resultados pretendidos, desde que as recompensas financeiramente sejam consideradas vantajosas.

b) Motivação institucional

A motivação esta ligada principalmente aos objetivos coletivos da empresa. As que apresentam esse comportamento são motivadas pela ética do sucesso e percebem a empresa como fonte de recompensas financeiras justa. Estão na empresa para atingir objetivos coletivos e, portanto contribuem decisivamente nas tarefas coletivas, porem os resultados alcançados nos objetivos individuais são

menos satisfatórios. Os interesses da organização se sobrepõem aos interesses do indivíduo de tal modo que não consegue desenvolver identidade própria.

Temos, pois, o comportamento motivado para o trabalho na expectativa de recompensa financeira crescentes, e tais expectativas pode ser satisfeito pela empresa. Não resta dúvida que essa seja uma fonte de motivação localizada fora da pessoa e sob controle da organização. No entanto sua eficácia depende do que significa para os colaboradores, e isso é consequência do tipo de educação ao que foram submetidos.

Vale ressaltar que uma condição externa só é capaz de produzir comportamento motivado se existirem nos colaboradores as estruturas cognitivas adequadas, ou seja, a organização só pode induzir comportamento motivado se oferecer condições concretas para realização, dentro ou fora do trabalho, de aspirações previamente existentes nos colaboradores, e se essas aspirações foram criadas pelas estruturas de idéias e valores construídas no processo educacional do qual participam. Outra possibilidade é a empresa alterar essa estrutura de valores por meio da educação.

Por outro lado, temos a motivação para o trabalho na expectativa de satisfação de objetivos individuais que vão além da justa recompensa financeira e podem ser atendidos pela organização. Aqui a educação é fator determinante na capacidade do indivíduo para identificar possibilidades de escolher objetivos pessoais que deseja alcançar.

Nesse caso a vontade trabalhar pode ser resultado do somatório das condições subjetivas estabelecidas pelos colaboradores e das condições propiciada pela organização para a concretização de objetivos individuais.

A educação no trabalho permite ao indivíduo ultrapassar os limites da teoria dos dois fatores de Herzberg, na medida em que o capacita a participar da organização e do controle do trabalho e, logo, da construção de estruturas e sistemas organizacionais.

Tomando por base a teoria de McClelland (2006), que focaliza as necessidades de realização, poder e afiliação, Aguiar (1981) afirma que as necessidades de realização procuram a excelência e a competência. A educação no trabalho equilibra as necessidade identificadas na teoria de McClelland (2006), portanto capacita o colaborador a compreender e exercer o poder na organização, independentemente do modelo de gestão vigente, bem como a desenvolver uma

interação positiva com os colegas de trabalho, satisfazendo assim suas necessidades de afiliação.

Por outro lado, as necessidades de realização se baseiam na realidade concreta, e não ilusões. Se as condições existentes não forem satisfatórias, os indivíduos estarão capacitados a agir para mudá-las, permitindo assim a satisfação de seus objetivos pessoais.

Em suma, se a educação técnica promove a motivação ligada a recompensas financeiras, a educação ligada aos objetivos individuais, enquanto a educação organizacional complementa as anteriores, promovendo a motivação ligada ao cumprimento de objetivos organizacionais. Ou seja, cada tipo de educação atende a propósitos diferentes porem, complementares entre si.

2.4 Comprometimento Profissional

É sabido que um sistema de desempenho e recompensas financeiras adequadamente formuladas contribui para atrair e reter colaboradores. Porém, segundo Katz e Kahn (1978), quando outras organizações acenam com melhores benefícios, a efetividade do processo tende a anular-se, podendo os colaboradores abreviar sua permanência na organização. Na decisão de permanecer ou não na organização também pesam em outras variáveis, como por exemplo, as limitadas oportunidades de participação ou omissão de líderes no gerenciamento de conflitos (Motta,1995).

O verdadeiro compromisso pressupõe uma opção consciente do indivíduo, devendo, pois traduzir-se em fatos concretos (Freire, 1990), mas estes só são produzidos por quem é capaz de pensar e agir com autonomia, quem realmente faz escolhas entre as opções possíveis.

O comprometimento este diretamente ligado à ampliação da consciência do indivíduo. Na prática, isso acontece na medida em que este não se contenta apenas com recompensas financeiras, mas deseja conhecer melhor a si mesmo a empresa para poder participar efetivamente da vida organizacional.

Galbraith e coautores (1995) desenvolvem conceito de envolvimento imprecatório, o qual, por estar centrado no processo decisório, ajuda a reter os

colaboradores nas organizações que adotam um processo participativo autêntico. Isso porque o que deseja é mais poder e mais informação para decidir com mais acerto, melhores recompensas econômicas e psicológicas, e maiores oportunidades de educação e treinamento para suprir as deficiências no processo decisório.

Segundo Bennis (1995), quanto maior for a compatibilidade entre os valores pessoais a tarefa a ser desempenhada, mais forte será o comprometimento profissional, o que dispensa controles estruturados. Donde se deduz que a motivação ligada a realização de objetivos individuais é mais forte do que a motivação ligada a realização de objetivos financeiros.

Katz e Kahn (1978) afirmam que um colaborador pode ter introjetado valores de cunho profissional, porém isso não significa que tenha feito o mesmo em relação aos valores da organização em que trabalha. Pode-se estar motivado para o trabalho mesmo numa organização de que não se gosta.

A motivação institucional forja um vínculo mais forte que a individual porque possibilita as pessoas participarem da edificação das estruturas, processos e sistemas organizacionais. Davis e Newstrom (1992) corroboram essa argumentação dizendo que os indivíduos motivados com a organização apóiam suas políticas e apresentam baixo índice de rotatividade.

Concluindo, citamos Freire (1990:39): “na consciência ingênua há uma busca de compromissos; na crítica, há um compromisso; e na fanática, uma irracional”.

3. LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2001, p. 157) a teoria das relações humanas constatou a influência da liderança sobre o comportamento das pessoas. Existem três principais teorias sobre a liderança: Traços da personalidade, Estilos de liderança, Situações de liderança.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Segundo Keith Martins antigamente as empresas eram estruturadas como pirâmides: trabalhadores na base de baixo para cima, linhas sucedidas de chefes e gerentes, cada linha tinha sua autoridade ninguém se incomodava com essa organização e a velha pirâmide era sólida, impressionante e sem expectativa de mudança.

Atualmente ela vem sendo quebrada e a solução é a formação de equipes, capazes de se tornarem flexíveis, de começar a aproveitar às oportunidades e esta sempre aberta as novas ideias. Sendo cada equipe responsável por um propósito em comum acordo.

Segundo Roosevelt (1933) uma equipe pode com frequência sair-se melhor do que um indivíduo, quando a equipe trabalha bem os resultados podem ser poderosos.

O papel do líder é ajudar pessoas a realizar o que são capazes de fazer, formular uma visão para o futuro, encorajar, treinar, ensinar, estabelecer e manter relacionamentos bem sucedidos. Para liderar deve-se ter uma boa comunicação, habilidade nos contatos interpessoais, capacidade de treinar e formar equipes afinadas.

As pessoas que trabalham juntas podem realizar façanhas incríveis. As ideias, a criatividade e o trabalho em grupo terão que ser comandados por um líder forte que focalize a sinergia de seus liderados. Ele deve dar inspiração, influenciar as pessoas a juntar-se a ele em um propósito, em uma visão e em valores. O propósito estabelece o destino, a visão é para ver onde está indo e os valores é para guiar em direção a um futuro de sucesso sustentável em longo prazo.

Segundo Bergamini a formação de um vínculo social entre o líder e o liderado consiste em uma condição crucial para o ajustamento dos mesmos nas diferentes circunstâncias de trabalho; entretanto, a formação deste vínculo poderá ocasionar sentimentos positivos ou negativos, ou seja, “o vínculo da liderança só ocorrerá de maneira produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do subordinado e vice-versa”.

A liderança deve ser bem focada e confiante e assim o que transforma a visão em realidade é o sucesso em identificar seus próprios pontos fortes. O grupo participa das decisões junto com o líder, tendo ele que tratar as pessoas como pessoas e saber investir no máximo, lucro aos recursos humanos. Assim, liderança significa ajudar as pessoas a realizar o que são capazes de fazer, formular uma visão para o futuro, incorporar e manter relacionamentos bem-sucedidos.

Segundo Antônio Carlos Gil (1989), mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm desempenhar o papel de líder. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradores do que como subordinados, pois se requer sua adesão aos objetivos, políticos e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de decisão baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

3.1 Lideranças como um Fenômeno de Influência Interpessoal

Segundo Chiavenato (2001, p. 157) Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de processo da comunicação humana. A influência é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de algum modo intencional. A influência envolve poder e autoridade. O controle representa as tentativas de influência bem-sucedidas. O poder é o potencial de influência que pode ou não ser realizado. A autoridade (o conceito mais restrito desses todos) é o poder legítimo, isto é, poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional. É, portanto, o poder legal e socialmente aceito.

3.1.1 Lideranças como um processo de redução da incerteza de um grupo

Segundo Chiavenato (2001) O grau em que o indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente características pessoais, mas também das características da situação na qual encontra. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção a sua meta apesar de todas as perturbações internas e externas. O grupo tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação. A liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo. O líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar as decisões adequadas.

3.1.2 Liderança como uma relação funcional entre líder e os subordinados

Liderança é uma função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo. A relação entre líder e subordinado repousa em três generalizados, a saber:

- a) A vida para cada pessoa constitui uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter o equilíbrio.
- b) A maior parte das necessidades individuais, em nossa cultura, é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos ou grupos sociais.
- c) Para todas as pessoas, o processo de usar relações com outros indivíduos é um processo ativo e não passivo de satisfazer necessidades. O líder surge como um meio ou instrumento para consecução dos objetivos desejados por um grupo. Nesse sentido, o líder é um estrategista que sabe indicar os rumos que as pessoas devem seguir.

3.1.3 Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação

Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação. A liderança depende de variáveis no líder, nos subordinados e na situação. Ela é função dos objetivos pessoais da situação e dos valores das pessoas. Assim de acordo com essa colocação, a liderança existe em função das necessidades existentes em determinada situação. Trata-se de uma abordagem situacional. A liderança depende da conjugação de característica pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características em um conjunto integrado. Dessa forma, não há um tipo único e exclusivo de liderança para cada situação.

3.2 Abordagem dos Traços

Segundo Antônio Carlos Gil (1989) o processo de liderança é bastante complexo. Por isso seus estudos costumam basear-se em diferentes abordagens, sendo que três delas são as mais discutidas. A primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais. A segunda enfatiza o comportamento do líder. E a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam de acordo com a situação.

As primeiras tentativas de compreender a liderança procuraram vinculá-la a disposição inata, o que implica admitir que os liderassem já nascem feitos. Essa rotina procurava identificar as características que diferenciavam os “grandes homens das massas que foi muito utilizada para explicar a conduta de líderes como Alexandre, o Grande, Júlio César e Napoleão”.

Vários estudos foram realizados com essa finalidade. Esses estudos não tiveram sucesso suficiente para constituir uma teoria geral das características da liderança. Forneceram, no entanto, uma base para alguns dos gurus da liderança apresentar listas de características atributos que os líderes têm ou deve ter. Warren Bennis (1989) considera seis características básicas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia. Já John W. Gardner (1990) arrola 14 atributos: vitalidade física e energia; inteligência e capacidade de julgamento; disposição para aceitar responsabilidades; aptidão para as tarefas; compreensão de

seguidores e suas necessidades; habilidade para lidar com as pessoas; necessidade de conquista; capacidade de motivar; coragem, resolução e perseverança; capacidade de conquistar e manter confiança; capacidade de administrar, dedicar e estabelecer prioridades; confiança; ascendência, domínio e afirmação, e adaptabilidade.

Essa abordagem é cada vez menos aceita pelos pesquisadores, mas ainda é bastante popular. Sua aceitação, por sua vez, no âmbito das empresas, tem implicações práticas. Assim uma empresa que adote essa perspectiva estará preocupada em admitir como gerentes pessoas com determinados traços de liderança.

3.2.1 Abordagem do comportamento

Quando ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, os pesquisadores passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes.

Uma das principais preocupações dos estudiosos, a partir dessa nova tendência, foi estabelecer uma classificação dos estilos de liderança. Os principais elementos que subsidiaram essa tarefa foram as funções de liderança de acordo com a escola clássica de administração e o movimento de relações humanas.

Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todo o empregado fosse importante e está atento para sua individualidade e necessidade pessoais. Já um líder orientado para a produção e os aspectos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

Estilos de comportamento de líder, segundo Tannenbaum e Schmidt (2001), diversos estudos desenvolvidos a partir da década de 50 procuraram avançar além dessa uniliteridade. São bem conhecidas as pesquisas desenvolvidas na universidade de Michigan e na Universidade do Estado Ohio, com o objetivo de identificar os padrões de liderança que resultam em desempenho eficaz. Inicialmente, os pesquisadores achavam que um líder deveria apresentar altos níveis de consideração pelas pessoas. Assim, passou-se a levar em conta nos estudos

sobre liderança tanto a consideração pelas pessoas, quanto a orientação para a tarefa são traços independentes um do outro.

3.2.2 Abordagem situacional

As abordagens do comportamento, qualquer que seja o modelo adotado, supõem que um estilo de liderança é a melhor que o outro. Por exemplo, na Tela administrativa o estilo democrático de liderança é reconhecido como mais desejável. Tanto que seus autores desenvolveram programas de treinamento para orientar os administradores para adoção desse estilo. Essa tendência para valorizar um estilo de liderança em detrimento dos demais logo passou ser objetivo de crítica, sobretudo depois da realização das primeiras pesquisas empíricas acerca do comportamento do líder.

As críticas a esse modelo ressaltavam o fato de não levar em consideração outros fatores, além da possibilidade do líder, capazes de influenciar a eficácia do estilo de liderança.

Os pesquisadores passaram, então, aos estudos desses fatores, que são, de acordo com Stoner (1985, p. 325)

- a) a possibilidade, as experiências passadas e as expectativas do líder;
- b) as expectativas e o comportamento dos superiores;
- c) as características, as expectativas e o comportamento dos subordinados;
- d) as exigências do trabalho;
- e) os climas e as políticas da organização;
- f) as expectativas e o comportamento dos colegas.

Essas considerações conduziram as abordagens situacionais da liderança, que procura identificar o peso de cada um desses fatores em determinado conjunto de circunstâncias e prever o estilo de liderança mais eficaz.

Segundo Fred Fiedler (1922), a era da contingência situacional em meados da década de 60. Essa teoria afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre o estilo do líder e da exigência da situação. Assim, a eficácia do líder seria determinada pela interação da orientação do empregado com

três variáveis situacionais básicas que influenciam a favor de uma situação para um líder.

A mais conhecida teoria situacional da liderança, no entanto, foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard (1986). Esses autores sustentam que a liderança mais eficaz varia de acordo com a maturidade dos subordinados – maturidade entendida aqui com a capacidade e da experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades. Se o chefe não mostrar diretivo em relação o trabalho, é possível que os empregados venham a sentir ansiedade. Por outro lado, um comportamento mais voltado para o relacionamento surtirá pouco efeito, pois os subordinados ainda não podem ser vistos como colegas.

3.3 Teorias de Liderança:

Cada um desses grupos de teorias apresenta características e abordagens próprias:

3.3.1. Teorias de traços de personalidade

Segundo Chiavenato (2001, p.160) São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas.

As teorias dos traços partem do pressuposto de que certas pessoas possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser utilizados para identificar futuros líderes potenciais, em como para avaliar a capacidade de liderança. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Cada autor especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como:

a) Traços físicos: como energia, aparência pessoal, estatura e peso.

b) Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.

c) Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.

d) Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Em resumo, um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Porém, as teorias de traços apresentam aspectos falhos, a saber:

1. Não ponderam a importância relativa de cada uma de várias características e traços de personalidades que realçam os aspectos da liderança: nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros.

2. As teorias dos traços ignoram a influência e reação dos subordinados. A pergunta que paira no ar é: um indivíduo pode ser líder para todo e qualquer tipo de subordinado?

3. Essas teorias não fazem distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivos a serem alcançados. Em certas missões, alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige traços diferentes de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros.

4. As teorias dos traços ignoram a situação em que a liderança se efetiva. Nas organizações existem diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes. Uma situação de emergências exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade e calma exige outras características.

5. Dentro dessa abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Um sujeito pode ser o líder na seção onde trabalha e o último a dar palpites em seu lar.

Por essas razões, essas teorias caíram em descredito e perderam sua importância. No entanto, a simples enumeração de algumas características pessoais de liderança constitui um exemplo e um paradigma interessante para o administrador ter em mente. Não resta dúvida de que grandes mudanças na história das sociedades e das empresas foram devidas ao esforço inovador de alguns indivíduos dotados de características excepcionais, como é o exemplo de certos reis, militares, heróis e estadistas.

3.3.2 Teorias sobre estilos de liderança

Segundo Chiavenato (2001, p. 161) São as teorias que estudam os possíveis estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a abordagem dos traços se refere aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz.

A teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder, refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática. *White e Lippitt* fizeram uma pesquisa para analisar o impacto provocado por três diferentes estilos de liderança em quatro grupos. A direção de cada grupo era desenvolvida por líderes que utilizavam três estilos diferentes: a Liderança autocrática, a liderança liberal (*laissez-faire*) e a liderança democrática.

Liderança autocrática:

O líder centraliza as decisões e impõem suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e de outro nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação á situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

Liderança liberal:

O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões voltadas mais para motivos.

Pessoais do que relacionadas com o trabalho em sim. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

Liderança democrática:

O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

Autoritário	A ênfase é centrada no líder que fixa as diretrizes ,sem qualquer participação do grupo determina ,providencia as técnicas para execução das tarefas
Democrático	A ênfase é centrada no líder e nos subordinados. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder .O próprio líder esboça as providencias e as técnicas para atingir o alvo.
Liberal	Ênfase nos subordinado. Há liberdade completas para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciamento de pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. 1992; pag. 12

3.3.3 Teoria situacional da liderança

São teorias que explicam a liderança dentro de um complexo mais amplo. As teorias sobre traços de personalidade são simplista e limitadas. As teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e

possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança, ou então o modelo de liderança para adequá-lo a situação.

Bavelas (2001) um dos grandes estudiosos do fenômeno da liderança salienta que o reconhecimento de um líder depende em grande parte da posição que ele ocupa na cadeia de comunicações, muito mais do que em suas características de personalidade. Aos poucos, a abordagem situacional da liderança passou a ganhar terreno.

Tannenbaum e Schmidt (2001) expõem uma abordagem situacional da liderança sugerindo uma gama de padrões de comportamento de liderança que o administrador escolhe para as suas relações com os subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões, dentro de um continuum de padrões de liderança.

Da abordagem situacional, pode inferir as seguintes proposições:

- a) Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita a controles pelo chefe, que passa a adotar um padrão de liderança próximo ao extremo esquerdo do gráfico.
- b) Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças acima.
- c) Para um mesmo subordinado, o líder também pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida. Em situações em que o subordinado apresenta alto nível de eficiência, o líder pode dar-lhe maior liberdade nas decisões.

3.4 Tipos de Líderes

Demonstração de tipo de líderes.

3.4.1 Líderes positivos e negativos

Positivo: melhor a educação do empregado, maior e a sua solicitação de independência e outros fatores e trabalha a favor da motivação mais dependente do líder positivo.

Negativo: argumentam de forma a dominarem a serem superiores as pessoas.

3.4.2 Líderes autocráticos e participativos

Autocráticos: centralizam o poder e tomadas de decisões em si mesmo, eles estruturam totalmente a situação de trabalho com seus subordinados , assumem a responsabilidade e autoridade .

Participativos: descentralizam a autoridade eles atuam como unidade social, bem como participação expressam idéias .

3.4.3 Líderes rédeas soltas

Redás solta: evitam o poder e a responsabilidades, são os membros de grupos que treinam em si mesmo e promovem suas próprias motivações , deixam as escolhas inteiramente por conta do grupo .

Segundo George R. Tery, liderança e a atividade de influenciar as pessoas fazendo – as empenhar voluntariamente em objetivos .

Já Freud Massarik (1972) definem liderança como influencia interpessoal exercida numa situação e dirigida através de comunicação .

Haroldo Koontz e Cryrill O'Donill (1981) afirmam que a liderança consistem em influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum .

Numa análise bibliográfica Eugene E. Jenings (1961), concluiu que 50 anos de estudos não conseguiram apresentar nenhum traço de personalidade ou conjunto de qualidade que possa ser usado para distinguir líderes dos não líderes , mas a bibliografia atual parece confirmar essa abordagem situacional ou comportamental no estudo de liderança .

Acredita-se que a maioria das pessoas pode aumentar sua eficácia em funções de liderança, através da educação, treinamento e do desenvolvimento.

3.4.4 Liderança tentada

Liderança tentada: quando alguém tenta obter um efeito sobre o comportamento de outra pessoa, e essa tentativa pode ser bem ou mal sucedida.

3.5 Liderança na prática

Na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como também sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas: ele utiliza liderança autocrática, liderança democrática e a liberal.

O desafio da liderança é saber quando aplicar qual o processo, com quem e dentro de que circunstancia e atividades a serem desenvolvidas. A partir dessa experiência, passou-se a defender intensamente o papel da liderança democrática-perfeitamente compatível com o espírito americano da época, extremamente comunicativa, que encoraja a participação do empregado, que é justa e não arbitrária e que se preocupa com os problemas do trabalhado, mas também com os problemas dos trabalhadores.

3.5.1 Aprendendo a liderar

Segundo Antônio Carlos Gil (1989) o líder deve agir de modo que os colaboradores sob o seu comando gostem de fazer e que eles aprendam. Os líderes consegue que todos colaboradores o queiram sempre ajudar e se sintam-se realizados com isso. Não têm subordinados, mas seguidores. Não dão ordens, mas garante que todos façam o que ele deseja. Transmite segurança e autoconfiança,

inspira lealdade e é um confidente por excelência. As pessoas sentem-se a vontade para lhe dizer a verdade. Transmite um sentido ético elevado, toma decisões justas e não protege ninguém. As suas decisões, mesmo as impopulares, são transparentes. A sua atuação é um símbolo para os colaboradores. Mas raramente comete erros graves. Faz com que as pessoas sigam o mesmo rumo da empresa, garantindo que este é transparente e justo. Como tem a consciência de que não consegue fazer tudo sozinho, nunca comanda pelo medo. As pessoas seguem-no porque acreditam na sua visão.

Observe abaixo as 10 diferenças entre um gestor e um líder.

<i>O gestor</i>	<i>O líder</i>
Administra	Inova
Imita	Cria
Mantem	Desenvolve
Aceita a realidade	Investiga-a
Enfatiza o sistema e a estrutura	Tem obsessão pelas pessoas
Tem uma visão de curto prazo	Tem uma perspectiva de longo prazo
Pergunta como e quando	Pergunta o que e por quê
Concentra-se no resultado imediato	Tem os olhos posto no futuro
Aceita o status quo	Desafia-o regularmente
Faz as coisas bem	Faz as coisas certas

Os líderes geram os sonhos, por isso, deverão ter a capacidade de criar uma visão que possa ser transformada em realidade e que incentive as pessoas a mudar. Segundo Peter Druker (1985), a primeira tarefa de um líder é precisamente a definição da missão pessoal e organizacional.

A visão futura anima, inspira e transforma os desejos em ações. Como disse um dia Walt Disney, “se conseguir sonhar, conseguirá concretizar esse sonho”.

Um ingrediente básico da liderança é a paixão pela visão. O líder deve gostar do que faz. Só assim transmitirá esperança, inspiração e confiança a outras pessoas. A liderança é uma transação entre os líderes e seguidores, não existindo uns sem os outros e incentivando aquilo que há de melhor em cada uma das partes. Tal como o maestro e sua orquestra, também o líder e os seguidores são um só.

A visão é um retrato do futuro, com o qual nos comprometemos e definirá o futuro da organização e das pessoas envolvidas. A visão deverá:

- Comprometer o seu coração e seu espírito;
- Estar relacionada com as suas preocupações e necessidades;
- Apoiar o que você e seus colegas pretendem criar;
- Valer a pena;
- Dar significado ao seu trabalho e ao de seus colegas;
- Ser simples;
- Ser um documento vivo, que pode ser sempre alargado;
- Ser o ponto de partida cada vez mais níveis especificados;
- Estar baseados em duas necessidades humanas: qualidade e dedicação.

3.5.2 Mudança de estilo de liderança

Mudança de estilo de liderança: reflete a estrutura fundamental de suas motivações e necessidades, e na maioria das hipóteses são necessários, um a três anos de psicoterapia intensiva para se obterem mudanças duradouras de estruturas da personalidade (psicologia para administradores / a teorias e as técnicas da liderança , situacional / paul , hersey. Epu – São Paulo 1986).

3.5.3 Diferença entre administração e liderança

Há uma distinção entre os dois conceitos.

Em essência, liderança é um conceito mais amplo que a administração.

Administração é um tipo especial de liderança em que é de fundamental importância a consecução de objetivos organizacionais. Portanto a diferenças básicas entre os dois conceito está na palavra organização.

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um individuo ou de um grupo , qualquer que seja a finalidade e pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros que pode ser coerente ou não com objetivos organizacionais.

3.5.4 Novo conceito de liderança

Segundo Keyth Martins, atualmente o principal desafio das organizações seria atrair pessoas de alta criatividade e capacidade de inovação, mas isto não basta é necessário um ambiente favorável para se executar uma atividade. “Necessita-se de líderes em todos os níveis não apenas no topo” diz o administrador e consultor internacional César Souza, que atua nas áreas de marketing, estratégias e recursos humanos- autor do livro “Você é o líder de sua vida”.

O verdadeiro líder atualmente deve ter em mente que comanda pessoas mais competentes que ele por isso a tendência é de recrutar e liderar pessoas melhores que ele e estas o complementarem.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico da Empresa Têxtil/Vestuário.

- 1921 é o ano em que começa a história das empresas têxtil de Araraquara.
- 1947 uma delas se torna a maior fabricante dos pais, quando já comprava matéria prima de alta qualidade, produtos que revolucionaram o mercado do mundo inteiro.
- 1955, a empresa já tinha se desenvolvido muito e, instalou sua primeira fábrica no centro da cidade de Araraquara, e tinha um relógio de quatro faces que passou a ser o símbolo para a nossa cidade.
- 1960, o grande investimento da empresa foi comprar máquinas, para produzir produtos cada vez mais sofisticados.
- 1980 foi inaugurada uma nova fábrica no distrito industrial.
- 1987, inovaram, investindo em máquinas modernas que vieram do Japão e Itália e ingressaram em uma nova linha de produtos.
- 1988 foi feita uma brilhante campanha publicitária no qual a empresa aumenta significativamente a participação no mercado feminino.
- 1991 houve uma grande diversificação de produtos, que respondeu plenamente as expectativas dos consumidores e abriu uma importante fase para o crescimento da empresa.
- 2000, a empresa foi eleita pela revista “Isto é”, como a melhor empresa do setor têxtil para se trabalhar.
- 2002, o antigo prédio da empresa se transformou em um shopping com padrão internacional.
- 2005 ganhou o mesmo prêmio, eleita a melhor empresa para se trabalhar no setor têxtil.
- 2012, com noventa e dois anos, a empresa é contagiada pelo espírito esportivo da copa do mundo de futebol, em 2014 e as olimpíadas em 2016. Ambos os eventos sediados pelo nosso país.

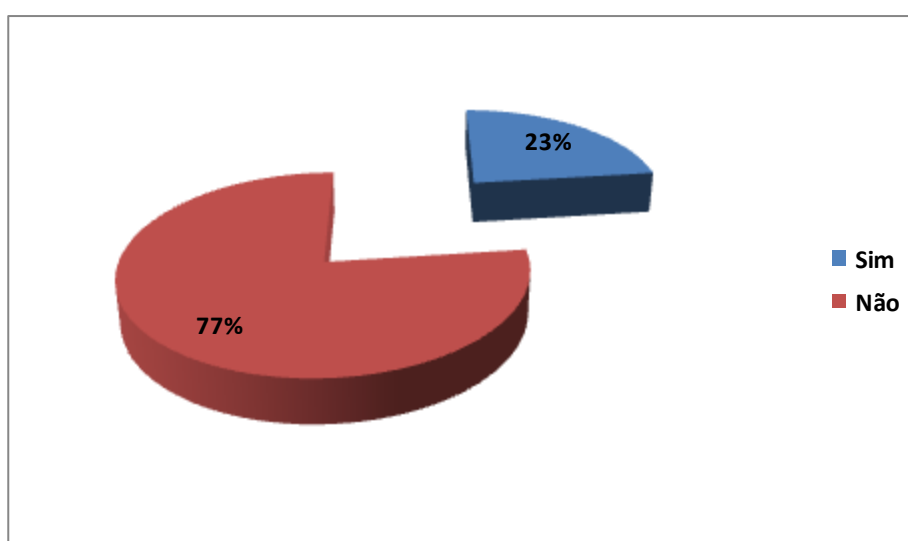
4.2 A Pesquisa

Foi elaborado um questionário (Apêndice A) contendo 10 perguntas, e aplicado para 30 colaboradores da empresa com a finalidade de levantar o nível de motivação e satisfação com a liderança e com a empresa.

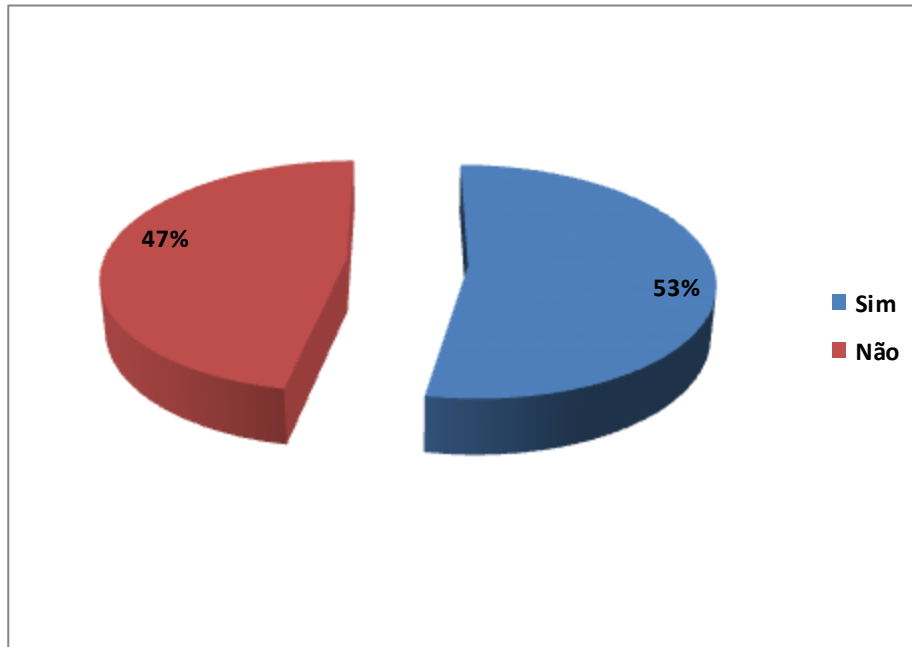
4.3 Os Dados da Pesquisa

4.3.1 Os dados

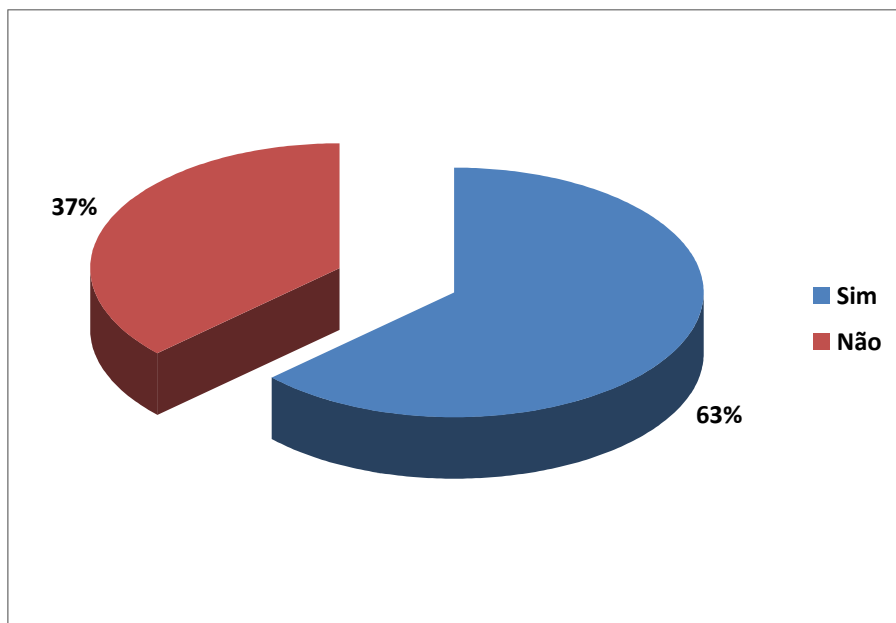
1- Gostaria de mudar de profissão.



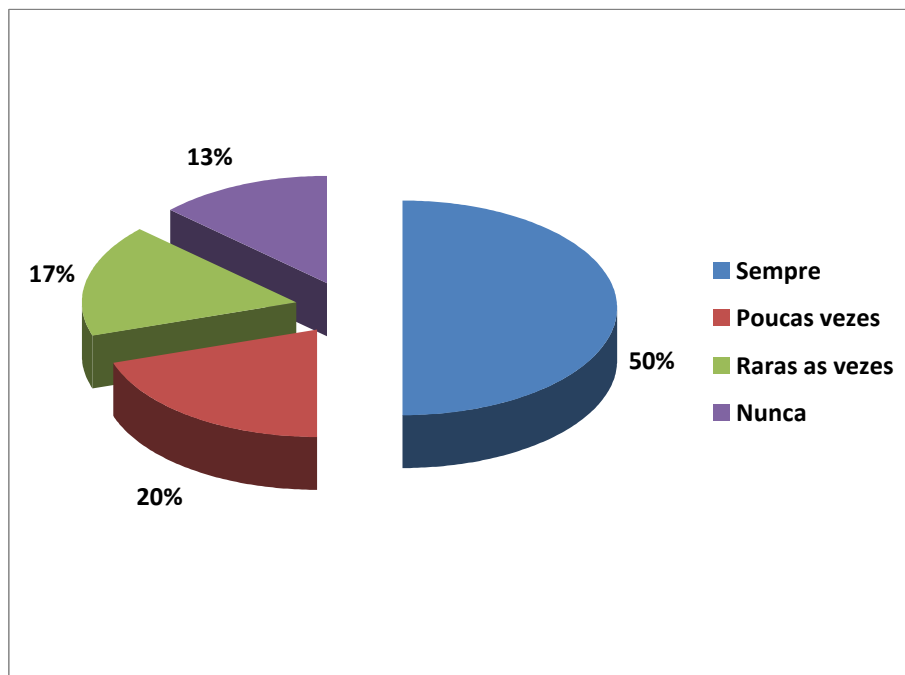
2- Satisfação com o cargo que ocupa.



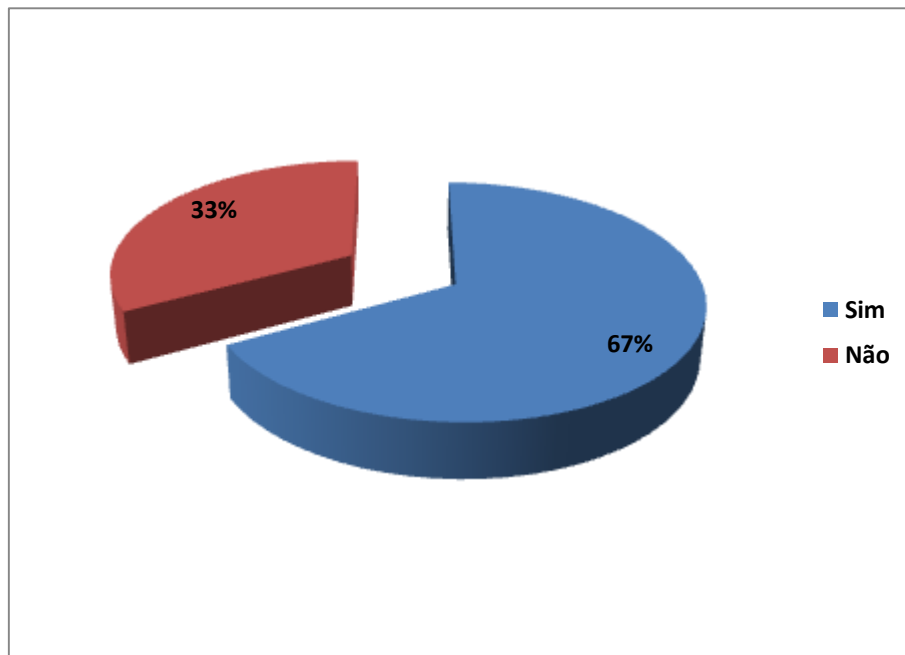
3- Existe comunicação interpessoal.



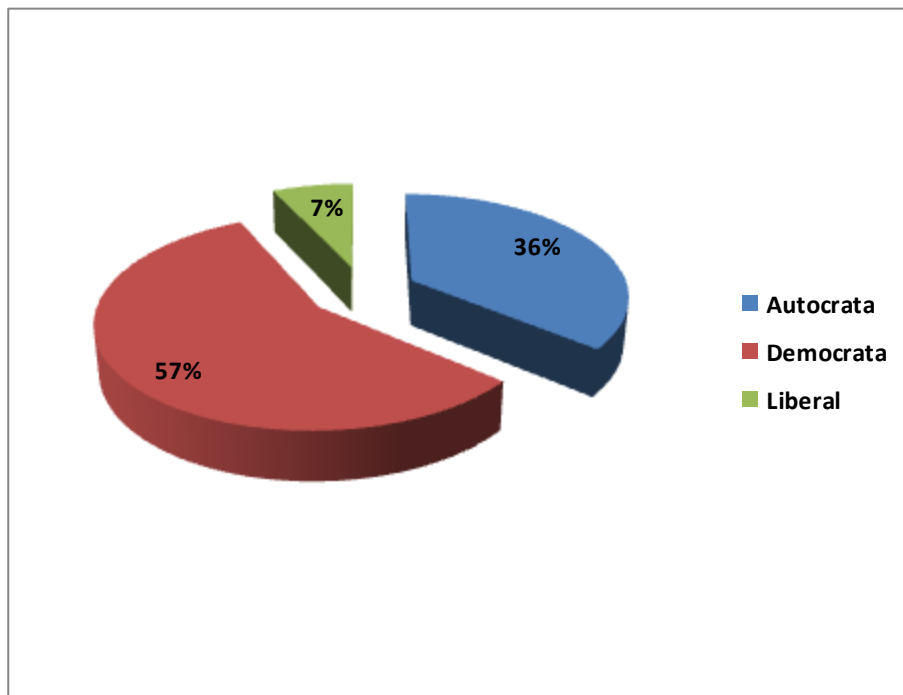
4- Motivação na empresa.



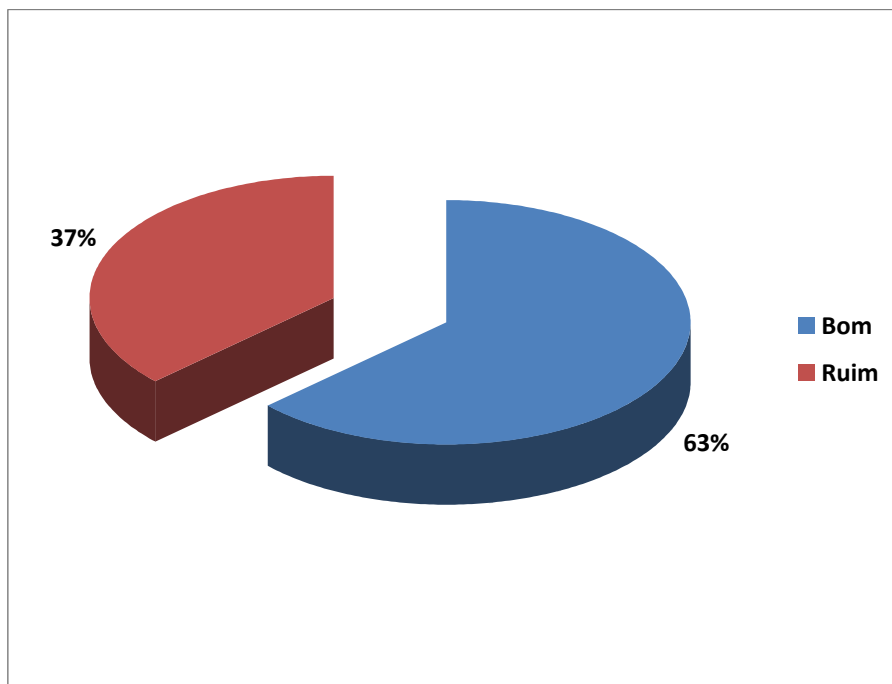
5- Superior é ouvinte.



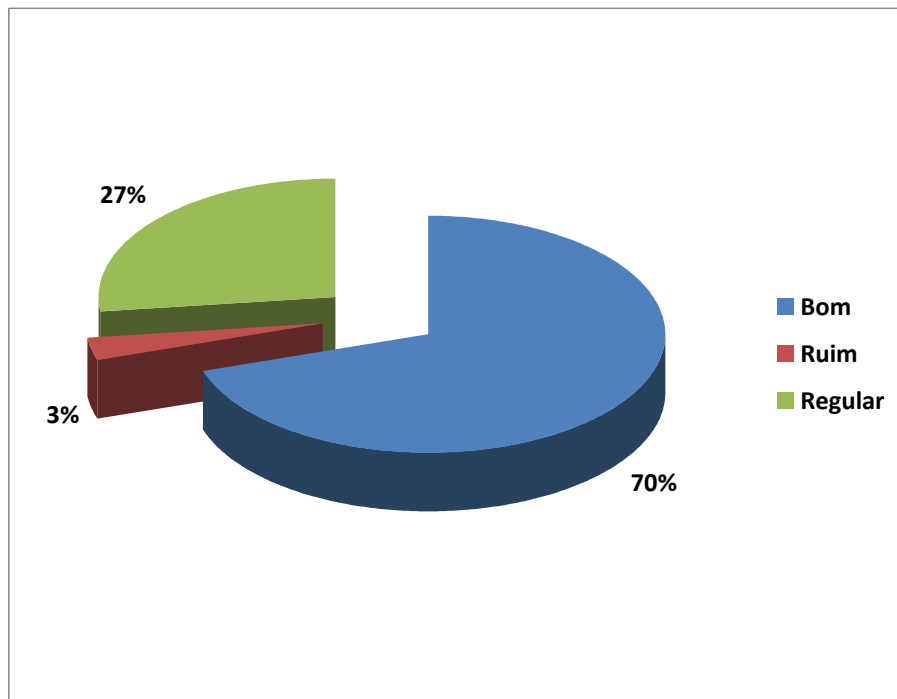
6- Tipo de chefe.



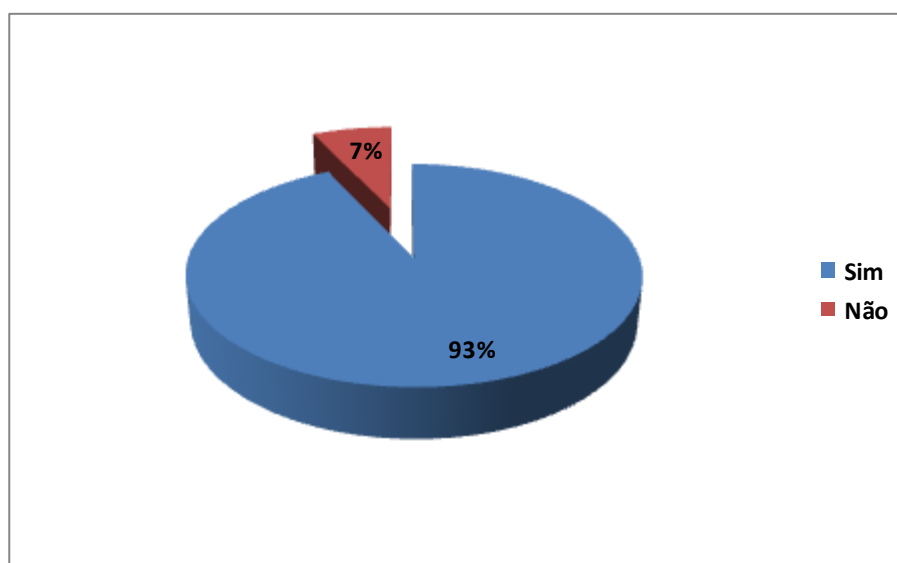
7- Forma que a empresa comunica suas decisões.



8- Relacionamento com o superior.



9- O Salário cobre despesas básicas



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa realizada com trinta de seus colaboradores mostrou que a motivação dos mesmos é um fator importante para a empresa e que cinquenta por cento dos pesquisados, procuram sempre manter seus colaboradores motivados com benefícios como: plano de saúde, clube, descontos do produto fabricado pela loja, esses pequenos gestos ajudam a manter o colaborador com vontade de produzir para a empresa, que o salário é suficiente para sanar as necessidades básicas, juntamente com os benefícios oferecidos. Com líderes motivados os colaboradores se sentem mais felizes e a empresa consequentemente tem uma boa produção.

Percebeu-se então que liderança e motivação foi o melhor caminho para a empresa alcançar sucesso nacional e internacional.

A pesquisa realizada revelou que os colaboradores gostam da profissão que exercem, que a uma boa comunicação interpessoal, sendo que cinquenta por cento dos mesmos esta motivada, e a gestão a maioria das vezes é democrática.

A forma com o que a empresa comunica suas decisões é aceita pela maioria dos seus colaboradores e os mesmos tem bom relacionamento com seus superiores sendo que ainda mais de cinquenta por cento esta satisfeita com o seu salario.

]

6. CONCLUSÃO

Nesse estudo percebeu-se que a busca de resposta sobre motivação e liderança nas organizações, são complexas, pois cada pessoa é única e tem sua própria personalidade e dom, ou seja, motivos e ações.

Tais elementos se mostram cada vez mais um meio de forte influencias nas empresas. Não adianta a empresa ter grandes gênios, se os mesmo não mantiverem suas equipes de trabalhos motivados.

O líder motivador provoca mudanças por meios de suas próprias ações, passando confiança e ajudando a equipe chegar nos devidos objetivos da organização.

Segundo Maslow, os seres humanos precisam satisfazer suas necessidades mais básicas, caso contrário os mesmos não se sentiriam motivados. Se satisfeitos, automaticamente, surgem as outras necessidades de nível superior, tendo influencia do nível inferior.

Portanto, conclui-se que motivação e liderança, ambas caminham juntas e são indispensáveis para o desenvolvimento das atividades dentro das organizações.

7. REFERÊNCIAS

BERNARDINHO, Rocha de Rezende, origem Wikipédia, **Transformando suor em ouro**, 2006 pagina 115.

CHIAVENATO, Idalberto Volume I, **Teoria geral da administração**, Elsevier ,6 edição(pag. 157,161,162).

MACEDO, Ivanildo Isaias De, **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**,6ª ed.- Rio de Janeiro: editora FGV,2005

<http://administracaoesuccesso.wordpress.com/tag/piramide-de-maslow/tivação>
Acessado em 28/03/2013> as 21:23hs.

<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor>, acessado em 14/03/2013 17:00hs

8. APÊNDICE

APÊNDICE A

- 1) Você gostaria de mudar de profissão?
() sim () não
- 2) Está satisfeito com o cargo que ocupa no momento?
() sim () não
- 3) O setor em que atua, tem boa comunicação interpessoal?
() sim () não
- 4) Você sente-se motivado, na empresa que trabalha?
() sempre () poucas vezes () raras vezes () nunca
- 5) Seu chefe é um bom ouvinte?
() sim () não
- 6) Qual o tipo de chefe que você tem?
() autocrata () democrata () liberal
- 7) Classifique a forma, com qual a empresa comunica suas decisões.
() bom () ruim
- 8) Considera seu relacionamento com o superior:
() bom () ruim () regular
- 9) Seu salário é suficiente para cobrir as necessidades básicas?
() sim () não