

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

Núcleo de Estudos em Políticas e Estratégias

ASSOCIADO A 

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATEGICA DE NEGOCIOS E  
GESTÃO DE NEGOCIOS PÚBLICOS

SINEFONTE XAVIER JUNIOR

A importância da motivação no gerenciamento de recursos humanos

CAJAZEIRAS – PB

2006

SINEFONTE XAVIER JUNIOR

A importância da motivação no gerenciamento de recursos humanos

Monografia submetida como exigência para a aprovação final e obtenção do Título de Especialista no Curso de Gestão Estratégica de Negócios Públicos e Privados da Universidade Federal da Paraíba – UFCG.

Orientadora:

---

Prof<sup>ª</sup>. Maria Daluz Olegário

CAJAZEIRAS – PB

2006

## Ficha Catalográfica

**Xavier Junior, Sinefonte**

A importância da motivação no gerenciamento de recursos humanos / Sinefonte Xavier Junior, Cajazeiras, 2006. Monografia do Curso de Gestão Estratégica de Negócios Públicos e Privados -NEPE – Universidade Federal de Campina Grande.

1. Administração 2. Recursos Humanos 3. Gestão de Pessoas

## Folha de Aprovação

Sinefonte Xavier Junior

Monografia submetida ao Curso de Gestão Estratégica de Negócios Públicos e Privados da Universidade Federal da Paraíba – UFCG, aprovado em sua forma final para a obtenção do Título de Especialista.

Aprovado com média final 7.3 (Sete ponto três). Em Sousa - PB

Banca Examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Ms. Maria Daluz Olegário

---

Prof.<sup>(a)</sup> Ms. Remédios Antunes

---

Prof.<sup>(a)</sup> Ms. Janeide Albuquerque Cavalcante

Cajazeiras, 12 de Julho de 2006.

## Dedicatória

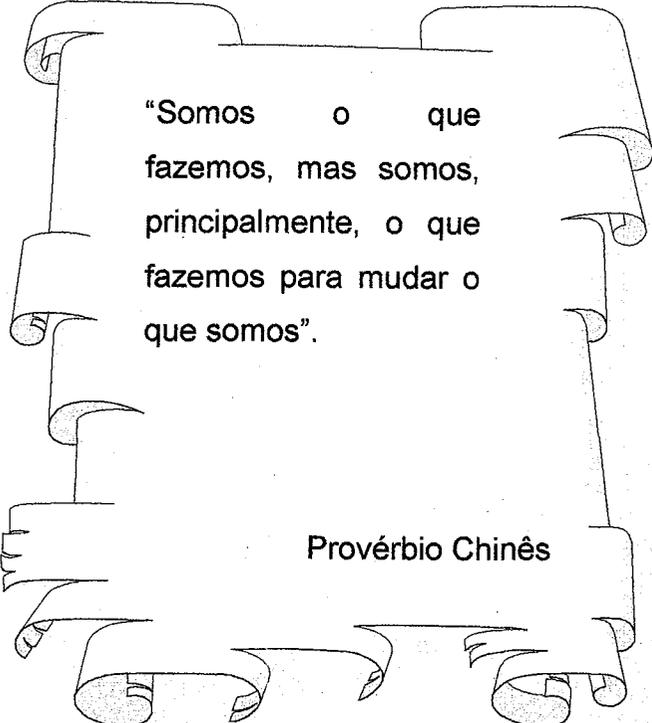
A todos dedico, mas em especial a quem  
não se faz presente entre nós..., DEDICO.

## Agradecimentos

Inicialmente a honrosa banca examinadora, por ter aprovado meus esforços, que foram apoiados pela cotidiana paciência de minha digníssima orientadora e família, sendo iluminadas pela ofuscante glória do esplendor de nosso Deus...

... AGRADEÇO.

## Epigrafe



“Somos o que  
fazemos, mas somos,  
principalmente, o que  
fazemos para mudar o  
que somos”.

Provérbio Chinês

## Resumo

Numa sociedade capitalista como a dos dias atuais, onde os gastos de produção, comercialização ou serviços estão sendo cortados quase nos seus limites possíveis, para uma atuação favorável no mercado, é necessário se encontrar o meio ou onde reduzir gastos para investir com retorno positivo. Nesse contexto o ser humano passa a ser mais avaliado e valorizado, pela busca de vantagens entre as pessoas numa organização. Nesta vertente é possível se ver a preocupação dos "chefes" pela escolha de funcionários adequados antes mesmo que estes façam parte da organização. Este trabalho buscou mostrar a motivação como pilar para um constante crescimento nas relações internas e externas da empresa, a partir da importância de se escolher bem os funcionários para a formação das equipes de trabalho, como também do papel da liderança de forma decisiva no sucesso de qualquer empresa, seja ela pública ou privada, de grande ou pequeno porte, e por fim algumas teorias motivacionais. Este estudo foi bibliografado com a análise de literatura em Administração e conhecimentos afins nos quais serão aprofundados no decorrer deste trabalho.

**Palavras-Chaves:** Administração, Recursos Humanos, Gestão de Pessoas

## Abstract

In a capitalist society as of the current days, where the expenses of production, commercialization or services are being cut almost in its possible limits, for a favorable performance in the market, are necessary to meet the way or where to reduce expenses to invest with positive return. In this context the human being more passes to be evaluated and to be valued, for the search of advantages between the people in an organization. In this source it is possible if to exactly see the concern of the "heads" for the choice of employees adjusted before that these are part of the organization. This work searched to show the motivation as pillar for one constant growth in the internal and external relations of the company, from the importance of if to choose the employees for the formation of the work teams well, as well as of the paper of the leadership of decisive form in the success of any company, either it publishes or private, of great or small transport, and finally some motivacionais theories. This study she was bibliografado with analyzes of literature in Administration and similar knowledge which they will be gone deep elapsing of this work.

**Keys-Word:** Administration, Human resources, Administration of People

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1. ....	Propriedades da motivação .....	1 6
Quadro 2.2. ....	Principais funções do processo de gestão.....	1 7
Quadro 3.1. ....	Vantagens e desvantagens do recrutamento interno.....	2 0
Quadro 3.2. ....	Vantagens e desvantagens do recrutamento externo.....	2 0
Quadro 3.3. ....	Recrutamento pela rede .....	2 2
Quadro 3.4. ....	O processo de treinamento .....	2 6
Quadro 4.1. ....	Os graus de influência do comportamento.....	3 3
Quadro 4.2. ....	Modelo de liderança eficaz de Fiedler .....	3 7
Quadro 4.2. ....	Estilos de liderança I .....	3 8
Quadro 4.3. ....	Atitudes de liderança situacional .....	3 9
Quadro 4.4. ....	Estilos de liderança II .....	4 0
Quadro 4.5. ....	Meios de poder.....	4 5

## LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1. .... A grade gerencial .....	3 6
Figura 4.2. .... Ambiente sem empowerment .....	4 3
Figura 4.3. .... Ambiente com empowerment .....	4 3
Figura 5.1. .... A hierarquia das necessidades .....	5 3
Figura 5.2. .... Ciclo motivacional.....	5 4
Figura 5.3. .... Os fatores (In)Satisfacientes .....	5 7

## SUMÁRIO

RESUMO .....	08
ABSTRACT .....	09
LISTA DE QUADROS .....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
1 INTRODUÇÃO .....	13
2 ADMINISTRAÇÃO: PROCESSO.....	16
3 SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	19
3.1 Processo de Recrutamento e Triagem .....	17
3.2 Programa de treinamento e Desenvolvimento .....	23
3.2.1 Diagnóstico (Preventivo ou Corretivo).....	24
3.2.2 Programa de treinamento .....	25
3.2.3 Avaliação e acompanhamento.....	26
3.3 Feedback ou Avaliação 360 graus.....	27
4 LIDERANÇA E PODER .....	30
4.1 Relacionamento, tarefa e variáveis na liderança.....	32
4.2 Estilos de liderança.....	34
4.2.1 Empowerment .....	39
4.3 Poder .....	41
5 MOTIVAÇÃO.....	46
5.1 Algumas teorias sobre motivação .....	48
5.1.1 Teoria de Maslow, Abraham .....	49
5.1.2 Teoria de McClelland.....	52
5.1.3 Teoria da Herzberg.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA .....	57

## CAPITULO 1 INTRODUÇÃO

Nas primícias do capitalismo os negócios proporcionavam lucros exuberantes, desta forma os lucros que vinham fáceis, também iam fáceis por que os patrões não tinham controle sobre os gastos. Em determinado momento da história alguém preocupado em saber quanta riqueza tinha, providenciou que fizessem o confronto do que hoje chamamos de receitas e despesas resultando no atual patrimônio líquido. Possivelmente este mesmo patrão percebendo um aperto em suas economias, passou a reduzir gastos desnecessários, que numa escala de produção aumenta a margem dos lucros.

Num outro momento da história devido à concorrência de um produto similar no mercado, novamente reduzem os gastos buscando vender mais barato tentando crescer as vendas para a sustentabilidade da empresa. Algumas empresas preocupadas com a perda de clientes dirigem todo o foco de trabalho para a conquista dos clientes, esquecendo dos que fazem parte da organização.

Nesse contexto algum “empresário” percebeu que objetivo era exatamente esse, o de que conquistar os clientes, mas discordava quanto ao caminho que os outros estavam fazendo. Ele acreditava que o processo deveria começar de dentro da empresa, ou seja, a partir dos membros da própria organização levando-os a entender a necessidade do empenho de cada um a fazer o impossível para conquistar o cliente, fidelizando-o a empresa.

Possivelmente neste entendimento que surgiram as análises quanto ao papel do líder. Numa primeira visão este líder deveria ser inovador e teria a capacidade de imaginar o futuro, talvez não tendo o sucesso ou o resultado esperado, outros buscaram ou criaram modelos de gestão que pudessem estudar os erros cometidos,

corrigi-los e aplicá-los, na forma que qualquer pessoa poderia conduzir a empresa bastando seguir o script. Atualmente, percebe-se a busca do líder que procura ser membro do grupo, organizando, coordenando e decidindo em conjunto.

Por conseguinte o atual líder busca os meio motivacionais para agir sobre as pessoas, tentando satisfazê-las em suas necessidades, para ganhar a confiança e o esmero esforço em sua função.

A partir destas idéias o trabalho aborda conceitos, características e teorias baseados em livros e artigos da Internet, voltados à abordagem de administração em recursos humanos, acerca do recrutamento, da seleção, do treinamento, da liderança e principalmente da motivação humana no trabalho, estando organizado e desenvolvido nos seguintes capítulos, a saber:

- ▶ No capítulo seguinte expõe definições sobre administração e a necessidade que teve de usá-la mesmo antes de ser constituída como ciência tentando aplicar métodos a partir de observações em idéias ou atitudes de pessoas de nosso passado.
- ▶ O terceiro capítulo mostra a necessidade de conhecer as pessoas que possivelmente farão parte de uma equipe de trabalho, a importância do processo para escolher os mais qualificados dentro do perfil pressuposto, os meios de recrutagem e triagem para submeter os mais condicionados ao cargo/função a testes mais específicos e a entrevista. Selecionados, os aptos são treinados a se adaptarem a empresa, onde serão acompanhados e avaliados.
- ▶ No quarto capítulo é dirigido aos que estão à frente dos necessitados, pois eles têm o dever de saciar os membros da equipe, para auxiliar o "líder" a acompanhar as constantes mudanças e exigências do mercado e se

manter como um bom profissional, por isso foi observado os vários estilos de comportamento e relacionamento na liderança, condigo as variáveis que acercam este fundamental papel dentro de qualquer organização.

- ▶ O capítulo cinco apresentará varias teorias motivacionais, entre elas: da avaliação cognitiva, da equidade, da expectância, do instinto, do impulso, a behaviorista, porem dará mais ênfase a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow, a Teoria de McClelland baseada na filiação, no poder e na realização, e por ultimo a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg, apresentando os fatores e características próprias de cada uma, como elementos responsáveis de incentivar os seres humanos a agir.

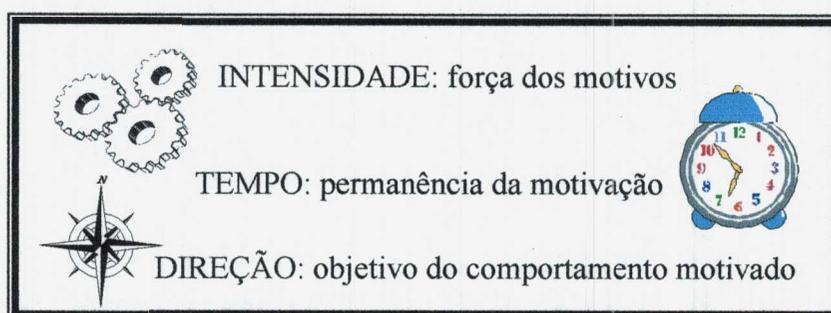
## CAPÍTULO 2 ADMINISTRAÇÃO: PROCESSO

Baseando-se no autor Maximiano (2004, pg. 33), administração é “um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos”. Sob esta ótica, várias pessoas estão envolvidas no processo administrativo de qualquer organização, mesmo que, à primeira vista, não se percebam como tal.

A constante busca pela gestão de pessoas na administração faz parte de qualquer organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para executarem suas tarefas, motivados, com eficiência e eficácia.

Conforme Chiavenato (1994), existe uma alteração entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas, onde no primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, podendo ser guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos, no segundo caso, as mesmas pessoas são os sujeitos ativos da gerência, guiando e controlando para atingir os objetivos da organização e os pessoais.

Para Maximiano (2004) todo administrador tem que buscar entender as propriedades que regem a motivação, assim apresentadas:



Quadro 2.1 Propriedades da motivação. Baseado em Maximiano (2004, pg. 268)

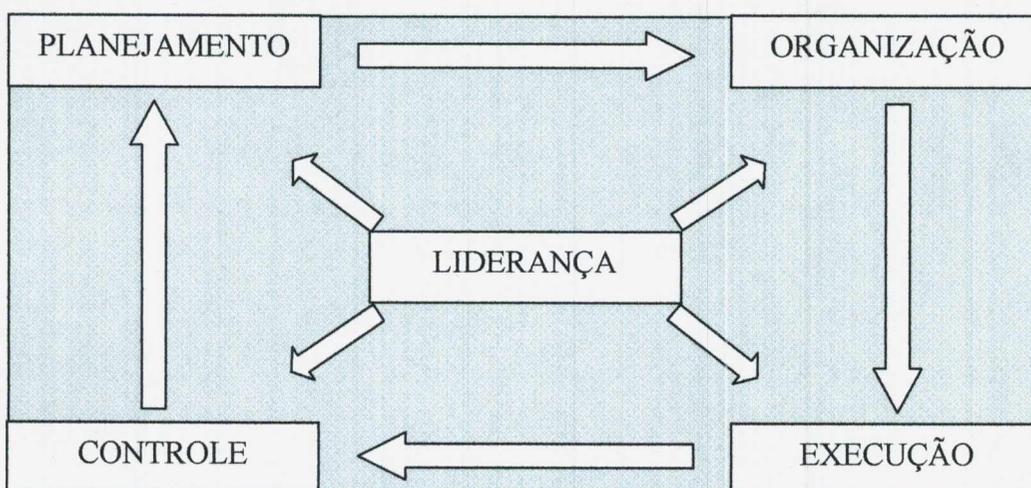
, isso porque um mesmo motivo pode influenciar várias pessoas em um, em duas ou nas três propriedades, mas sempre em graus diferenciados.

Desta forma a administração não se caracteriza como um fim em si mesma, mas como uma atividade meio, que diz respeito ao desempenho da organização como um todo. Desempenho este que está relacionado aos conceitos de eficácia e eficiência, baseados em Maximiano (2004, pg. 32):

Eficácia é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é.

Isso porque os conceitos e técnicas de administração devem servir para que as organizações, no agir ou no atuar entre os cinco processos de Maximiano (2204), alcancem o desempenho que desejam. Abstrativamente estes processos são descritos conforme quadro abaixo:



Quadro 2.2 Principais funções do processo de gestão. Baseado em: Maximiano (2004, pg. 34)

Condizente com o autor do quadro acima: *o planejamento* são decisões para as realizações futuras como objetivos e recursos, *a organização* é a disposição dos recursos necessários para a realização dos objetivos, atribuindo autoridade e responsabilidades, *o controle* é a comparação das ações, identificando as necessidades para assegurar a consecução dos planos, *a execução* é a realização por meios físicos ou mentais, e no centro esta *a liderança* responsável pelo elo de ligação coordenando e motivando os envolvidos.

No entanto, não existe organizações iguais, pois cada uma possui objetivos e recursos diferentes entre si, atuando em campos distintos. Isto faz com que a administração de cada empresa se caracterize por ênfases distintas. Numa tipologia bem resumida poderíamos agrupar as organizações em: *governamentais e privadas com fins lucrativos* ou *sem fins lucrativos*. Mediante esta multiplicidade de empresas,

cada uma vai assumir características específicas, que são inerentes à existência de qualquer uma delas.

As pessoas, gerentes, que dirigem as empresas sempre necessitaram de técnicas ou explicações, para entender e resolver os imprevisíveis problemas do dia-a-dia, mesmo quando não existiam as respostas, eles seguiam princípios ou deduções baseadas em idéias que evoluíram de praticas do passado.

Desde os primórdios dos tempos, a administração aborda a organização do trabalho como uma forma racional de atuar. Sendo a partir do final do século XIX, que começa surgir o status de ciência, com suas tentativas de aplicação de métodos científicos ao estudo e ao aprimoramento do desempenho do trabalhador. E é nesse entendimento que surgem as teorias, assim definida por Maximiano (2004, pg. 48), como “um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática”.

A exemplo das teorias de Taylor que cronometrava as ações dos trabalhadores para definir as *unidades básicas de trabalho*, de Fayol determinando-a como processo comum a todas as atividades humanas em planejar, organizar, dirigir e controlar, como também de Weber que apresenta a burocracia como a forma mais racional para administrar uma organização.

Diferentemente das três suposições de Taylor, Fayol e Weber, o enfoque comportamental busca enxergar as pessoas como a parte mais importante da empresa.

Apesar de contraditórias, as propostas acima, no mundo complexo e competitivo como o atual, a burocratização no recrutamento e escolha das pessoas certas se torna vital para o funcionamento da empresa, contribuindo para o seu adequado funcionamento, como também o uso da motivação para fortalecer as pessoas e conseqüentemente a empresa.

## CAPÍTULO 3 SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O gerenciamento de pessoas numa empresa é tão determinante e crucial, que todo presidente, de qualquer instituição que seja, tem que dividir com cada gerente esta tarefa. Apesar da influencia pelo órgão de Recursos Humanos da empresa, a pessoa que estiver à frente dos futuros selecionados deve conhecer e participar do processo, escolhendo, motivando, avaliando e recompensando adequadamente sua equipe.

Como diz Sun Tzu (2006, pg. 03), “os que não são totalmente conscientes da desvantagem de servir-se das armas não podem ser totalmente conscientes das vantagens de utilizá-las”. Isso porque existem diversas técnicas que podem ser utilizadas, mas quem as usa deve ser consciente do uso.

### 3.1. PROCESSO DE RECRUTAMENTO E TRIAGEM

Tem-se ainda os conceitos de recrutamento e triagem que estão baseados no autor de Ferreira (2001). Para ele o conceito de recrutamento tem-se, “Alistamento, ainda na fase inicial para instrução” (pg. 588) e triagem tem-se “Escolha, seleção” (pg. 686).

Rodrigues, Pereira e Sandim (2006) afirmam que um aspecto importante no processo seletivo é não economizar tempo na seleção dos futuros companheiros, pois é um investimento que traz grandes retornos, além de conhecer melhor os

possíveis candidatos, a escolha certamente terá maior precisão quanto ao perfil e características exigidas.

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos.

O Recrutamento Interno envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência. Podendo apresenta como vantagens e desvantagens o quadro a seguir:

Vantagens	Desvantagens
É mais rápido e econômico	Exige potencial de desenvolvimento para promoções
Maior validade de segurança	Pode gerar conflitos de interesses entre os funcionários
Maior motivação para o pessoal	Pode gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos
Aproveita investimentos de treinamento	Pode conduzirão "Principio da Incompetência", de Peter
Proporciona carreira	Pode conduzir a uma adaptação e bitolamento progressivos.
Promove lealdade à empresa	Não pode ser exclusivo, pois limita o capital humano da empresa
Desenvolve espírito sadio de competição entre pessoas	

Quadro 3.1 Vantagens e desvantagens do recrutamento interno. Adaptação baseada em: Chiavenato (1994, pg. 80 e 81)

Já o Recrutamento Externo tem como vantagens e desvantagens o quadro a seguir:

Vantagens	Desvantagens
Traz "sangue novo" à empresa	É um processo demorado e lento

Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa	É menos seguro e confiável que o recrutamento interno
Promove criatividade e inovação com idéias vindas de fora	Pode reduzir a lealdade à empresa
Sacode o status quo da empresa	É um processo oneroso
Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas	Pode reduzir a lealdade à empresa
	Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário elevado
	Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal

Quadro 3.2 Vantagens e desvantagens do recrutamento externo. Adaptação baseada em: Chiavenato (1994, pg. 80 e 81)

Muitos são os meios usados para ser realizado o recrutamento, mas dentre os procedimentos mais comuns, Chiavenato (1994) considera sete como os principais no mercado, sendo os quatro primeiros com baixíssimo custo e bom rendimento, são eles:

- 1º Consulta aos arquivos de candidatos: é uma busca no sistema de arquivamento, banco de dados, da empresa, onde estão classificadas as propostas de emprego, feito por cargo ou especialidade, de candidatos que deixam juntamente com o curriculum vitae espontaneamente;
- 2º Apresentação de candidatos por parte de funcionários: prestigia os indicadores como co-responsáveis, aumentando a lealdade à empresa;
- 3º Quadros de aviso na portaria; serve como recrutamento interno e externo, devendo comunicar a natureza do cargo, uma breve descrição do seu conteúdo e as qualificações e especialidades a respeito do futuro ocupante. Como também local e data para apresentação;
- 4º Contatos com escolas e universidades; são favoráveis as quatro primeiras vantagens supracitadas no recrutamento externo;

- 5º Anúncios em jornais, revistas, congressos e convenções: certamente esta é a técnica mais difundida, pela amplitude da informação na sociedade, tendo custo relativos, dependendo da mídia utilizada;
- 6º Agências de recrutamento ou empresas de consultoria em procura de Recursos Humanos: esta é certamente o melhor meio para quem não tem condições hábeis ao recrutamento ou quando se trata de um cargo de difícil preenchimento;
- 7º Existe ainda o intercambio de empresas com sindicatos, associações de classe ou mesmo com outras empresas do ramo que podem fazer indicações a custo zero ou insignificante.

Além das enunciadas, está surgindo *e-recruiting*, contratação pela Internet, que Mariaca (2006) garante a propagação pelo mundo devido a redução de tempo em contratação de 66% e com custos 90% mais baixo, podendo acontecer de duas formas:

- 1º Por meio de sites dedicados exclusivamente a carreiras, como o site brasileiro Gbiz <[www.gbiz.com.br](http://www.gbiz.com.br)>, que nos Estados Unidos já somam cerca de cinco mil;
- 2º Por sites das próprias empresas, que oferecem aos internautas a opção de preencher uma ficha de inscrição ou de enviar os seus currículos.

Mariaca (2006) apresenta dados expostos pela Kennedy Information, que asseguram esta mudança revolucionaria.

40%	Estudantes americanos que procuram emprego pela Internet
54 %	Sites dedicados a cadastro de currículos e banco de dados
71 %	Empresas que publicam fichas de inscrição pela Internet
90 %	Empresas que recebem currículos on-line

Quadro 3.3 Recrutamentos pela rede. Adaptação de: Números de e-recruiting, Mariaca (2006)

Os conceitos de seleção e capacitação, deste trabalho, estão baseados no autor de Ferreira (2001). Para ele o conceito de seleção tem-se, "escolha fundamental" (pg. 628) e capacitação tem-se "tornar capaz, habilitar-se" (pg. 128).

Conforme Chiavenato (1994), a seleção implica uma comparação entre as características de cada candidato com o padrão de referência que são as especificações do cargo; é uma escolha onde a palavra final deverá ser dada pelo gerente ou quem for liderar a equipe em atividade.

Segundo Nicholson Internacional (2006), um dos princípios a ser observado, durante a seleção, é não considerar o perfil de seus profissionais apenas do ponto de vista do conhecimento técnico, mas considerar pré-requisito fundamental as características pessoais e de personalidade, essenciais ao bom desempenho e gerenciamento de atividades, como: esperteza diante de problemas e raciocínio rápido para buscar soluções; comprometimento total; motivação e bom senso; capacidade de gerenciar com autonomia e espírito de equipe; criatividade e flexibilidade.

Tendo concluído a fase de recrutamento, devem-se excluir os menos condicionados ao cargo/função, utilizando-se do meio mais usual para esta fase na triagem dos candidatos:

- 1º Provas ou testes de conhecimentos ou de capacidades: que buscam avaliar de forma mais objetiva as noções de conhecimentos e habilidades adquiridos por meio do estudo, da prática ou do exercício. Podem ser orais, escritos ou de realização (por meio da execução de um trabalho). Quanto à área de conhecimentos abrangidos, podem ser gerais ou específicos, quando avaliam conhecimentos técnicos diretamente relacionados ao cargo em referência;
- 2º Testes psicométricos: são medidas objetivas e padronizadas de amostras de comportamento, que se baseiam nas diferenças individuais,

que podem ser físicas, intelectuais e de personalidade, buscando analisar o que varia e quanto varia na aptidão do indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão.

É importante ter clareza quanto aos objetivos da técnica ou do teste que será utilizado, verificar se é adequado para a idade e as condições psicológicas e sociais do examinando, qual é o tempo disponível para a aplicação e interpretação dos resultados, quais são as possibilidades práticas para a aquisição do instrumento e, principalmente, se é o instrumento adequado para o que se deseja medir.

De antemão os seletores devem tomar cuidado para que alguma característica de uma pessoa não encubra suas falhas, influenciando desta forma na avaliação, pois se devem avaliar as características do indivíduo no conjunto, como exemplo, confiar na experiência em detrimento do novo, ou ter preferência por certos tipos humanos preconceituando outros em relação à raça, à política, à religião, etc.

Outro fator que faz parte de qualquer processo de interação entre as pessoas é a empatia. Esta consiste no envolvimento naquilo que a outra pessoa experimenta ou vivencia; pode ser caracterizada pela participação imediata nos sentimentos, nas emoções, nas impressões de outrem. Este aspecto também pode interferir na avaliação do selecionador.

No caso de haver um despreparo do selecionador, poderá ocorrer a manipulação por parte do candidato durante o processo seletivo. Cabe ressaltar, também, que o candidato poderá manipular as informações sobre si mesmo ou comportar-se de forma diferente ao se sentir ameaçado.

Depois de realizada a filtragem dos candidatos, segue-se o processo com meios mais específicos de suporte técnicos, para a nomeação dos possíveis candidatos aptos ao cargo/função, assim definidos em Claro e Nickel (2002, pg. 24):

- ▶ Técnicas de simulação: consistem em dramatizar a situação com a qual a pessoa irá se deparar quando estiver trabalhando, bem como em provas situacionais, em que se observa o indivíduo durante a execução de determinadas tarefas, previamente selecionadas;
- ▶ Entrevistas de seleção: consiste numa fonte coletora de fatos aparentes e fatos passados. É a técnica que mais influencia a decisão final, devendo, portanto, ser conduzida com bastante habilidade e tato, a fim de que possa produzir os resultados esperados. A entrevista pode ser dirigida ou estruturada (com roteiro), dirigida ou não-estruturada (sem roteiro) ou mista (mescla de perguntas estruturadas e não-estruturadas). A entrevista tem dois objetivos fundamentais: a informação e o esclarecimento. É importante perceber a dinâmica e a funcionalidade do entrevistado, a fim de apurar as informações essenciais.

A entrevista de seleção é geralmente o último deste processo já transcorrido, valendo ressaltar que esta etapa é cada vez mais, nas empresas atuais, ministrado pelos responsáveis de liderar a equipe, no qual o candidato fará parte, dando-lhes a oportunidade de tomar a decisão de escolha do candidato apropriado com o cargo/função.

Dessa forma, os procedimentos de um processo seletivo permitem identificar as características de cada pessoa e avaliar não apenas suas competências técnicas, mas, sobretudo, sua capacidade de trabalho, suas motivações profundas, suas reações em face das regras preconizadas pela empresa e sua capacidade de integração. Para isto, as empresas buscam engajar as pessoas cujos comportamentos parecem mais adequados ao estilo da empresa.

É importante ter claro, também, que o processo de seleção não representa um fim em si mesmo, mas um meio que possibilita à organização realizar os seus objetivos. Assim, todos os instrumentos utilizados no processo seletivo, sejam eles técnicas, testes ou entrevistas, visam a um mesmo fim: predizer qual dos indivíduos terá melhor capacidade de integração e adaptação à organização.

### 3.2. PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Tem-se ainda os conceitos de treinamento e desenvolvimento que estão baseados no autor de Ferreira (2001). Para ele o conceito de treinamento tem-se, "Tornar-se apto para determinada tarefa ou atividade" (pg. 685) e desenvolvimento tem-se "Crescimento, progresso" (pg. 222).

"Se pretendemos modernizar as nossas empresas, devemos começar pelas pessoas que nelas trabalham,..." por constituírem os únicos recursos vivos e dinâmicos da empresa que precisam de treinamento para um desenvolvimento da empresa em longo prazo, configura Chiavenato (1994, pg. 132).

O treinamento envolve basicamente quatro etapas: 1) diagnóstico (preventivo ou corretivo); 2) programa de treinamento; 3) aplicação ou implementação; e 3) avaliação e acompanhamento.

Diagnóstico da situação	Levantamento das necessidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos da organização;</li> <li>• Competências necessárias;</li> <li>• Resultados da avaliação do desempenho;</li> <li>• Problemas de pessoal e de produção.</li> </ul>
Programação do treinamento	Decisão quanto à estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem treinar;</li> <li>• Como treinar;</li> <li>• Em que treinar;</li> <li>• Onde treinar;</li> <li>• Quando treinar.</li> </ul>
Implementação ou ação	Execução do treinamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicação do programa de treinamento pelo gerente, pela ARH, pela assessoria, ou ambos.</li> </ul>
Avaliação ou controle	Avaliação dos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoração do processo;</li> <li>• Avaliação e medição;</li> <li>• Comparação da situação atual com a situação anterior;</li> </ul>

Quadro 3.4 O processo de treinamento. Adaptado de: Chiavenato (1994, pg. 136)

### 3.2.1. DIAGNOSTICO (PREVENTIVO OU CORRETIVO)

Este diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever um possível problema e prescrever uma intervenção. Envolvendo a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria. Podendo ocorrer em três níveis de análise, diz Chiavenato (1994, pg. 136 e 137), a seguir:

- 1º No nível da análise da organização empresarial; envolve a verificação da situação, dos objetivos e necessidades da empresa na totalidade;
- 2º No nível da análise departamental: envolve uma verificação dos objetivos, necessidades, planos de efetividade e resultados por área;
- 3º No nível da análise das tarefas e operações: envolve cada cargo para a análise da diferença entre os requisitos do cargo a as habilidades do ocupante.

### 3.2.2. PROGRAMA DE TREINAMENTO

O programa de treinamento refere-se ao planejamento a partir de um diagnóstico das necessidades para sanar as necessidades e carências percebidas,

que envolve identificar o que fazer (metas), como fazer (estratégias) e por que fazer (objetivos).

Os treinamentos podem ser realizados no próprio cargo, quando o objetivo é ministrar informação, experiência e conhecimento relacionados às atividades, ou em classe, quando utilizam a sala de aula.

Existem muitos recursos pedagógicos, didáticos e instrucionais que podem ser utilizados como apoio ao treinamento. Destacam-se os recursos auditivos, os visuais e os audiovisuais, como exemplos de: gravações de áudio, slides, fotos, cartazes, teleconferências ou e-mail. Dependendo da situação em questão, podem ser utilizadas as seguintes técnicas, assim definidas por Claro e Nickel (2002, pg. 19):

- ▶ *Seminários*: preparação prévia de um tópico para discussão, sendo que o instrutor é responsável por organizar as discussões, levando o grupo a formular algumas conclusões;
- ▶ *Workshop*: o instrutor apresenta informações e o grupo aplica as informações a uma situação real, sob a supervisão do instrutor;
- ▶ *Técnicas de simulação*: podendo ser de domínio *cognitivo*, quando envolve a tarefa de solução de problemas de planejamento de estratégias ou de tomada de decisões; de domínio *psicomotor*, que apresenta como vantagens a eliminação dos perigos do treinamento em serviço e as possíveis perdas da produtividade, proteção de equipamentos caros e sensíveis contra o manuseio de pessoas inexperientes; de domínio *reativo*, que envolve as reações frente a fenômenos sociais, desenvolvendo atitudes e valores; e as de domínio *interativo*, que envolvem situações de conflito interpessoal ou de autoridade / responsabilidade para desenvolver habilidades interativas como liderança ou supervisão;
- ▶ *Jogos*: simula a realidade e envolve a competição entre os indivíduos, a fim de aumentar o interesse e a motivação entre os participantes;
- ▶ *Dinâmicas de grupo*: utilizam a interação entre os membros do grupo como principal meio de ensino. Envolve técnicas que promovem a solução criativa de problemas complexos e técnicas que estimulam a auto-análise e o aumento da sensibilidade;
- ▶ *Aulas expositivas*: o treinador apresenta as informações, enquanto os ouvintes adotam uma postura mais passiva, predominantemente como ouvintes. A vantagem é que se consegue transmitir uma grande quantidade de informações num curto espaço de tempo. A principal desvantagem é que as aulas podem tornar-se cansativas, prejudicando o grau de absorção dos conteúdos.

A aplicação ou implementação depende de alguns fatores, tais como: adequação do programa de treinamento às necessidades da organização e dos participantes; elaboração e qualificação do material de treinamento no qual deve ser significativo com métodos variados, inovadores e transferíveis para o trabalho; cooperação dos gestores e dirigentes da empresa; motivação do treinando para aprender; capacidade de aprendizagem do treinando; aplicação prática e tempo para assimilação do que foi aprendido.

### 3.2.3. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO

Trata-se da etapa final do processo de treinamento. Avalia-se, aqui, se o treinamento atingiu o objetivo, se atendeu às necessidades da organização e das pessoas envolvidas, se houve retorno do investimento, se as pessoas envolvidas se comprometeram e estão aplicando o aprendizado, se a produtividade aumentou e se o clima organizacional melhorou. A avaliação pode ser feita de diversas formas:

- 1º *Avaliação de reações*: grau de percepção do treinando em relação ao conteúdo do treinamento, metodologia adotada, atuação do instrutor, carga horária, material instrucional, aplicabilidade, etc;
- 2º *Avaliação da aprendizagem*: abordando os novos conhecimentos com testes objetivos ou com questões abertas, ou de habilidades com provas práticas;

- 3º *Diário do observador*: pelas anotações que o observador fez sobre o treinando;
- 4º *Autodiário*: o formulário é preenchido pelo próprio treinando, sem a presença do observador;

A criação de um clima interno favorável ao treinamento, propiciando oportunidades para colocar em prática, o que se aprendeu, e o comprometimento da cúpula são fundamentais para o sucesso do treinamento.

### 3.3. FEEDBACK OU AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Chiavenato (1994), diz que a avaliação é um meio para melhorar os resultados do avaliado e proporcionar condições e oportunidades de crescimento profissional e de participação pessoal.

No sistema de avaliação 360º pressupõe uma comparação pelo qual cada pessoa é avaliada pelo seu chefe, pelos seus companheiros, colaboradores, e inclusive, clientes, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades. Esta avaliação pode ser realizada por intermédio de um questionário no qual se avaliam questões como o desempenho, as necessidades de formação ou a qualidade de serviço oferecido, e onde se recolhe informação sobre capacidades individuais e conhecimentos.

Sem duvidas esta forma de avaliação é a mais rica, pois se tem a oportunidade de conseguir informação de todos os colaboradores da empresa com

os quais determinado avaliado tem relacionamento no desenvolvimento de suas atividades.

É bem pouco provável que uma pessoa consiga obter autoconhecimento pessoal e profissional, bem como a habilidade da assertividade, se não receber feedback a respeito de seu comportamento na empresa, ou seja, sobre o que faz de correto e sobre os pontos em que necessita de ajustes. E é nesse contexto que se faz necessário este feedback, para auxiliar a pessoa a se reposicionar.

Contudo, esse instrumento não deve estar dissociado de outras práticas de gestão de pessoas numa empresa. Processos como remuneração, seleção e desenvolvimento e avaliação de desempenho devem estar integrados e focados para a realização das estratégias organizacionais.

No entanto esta avaliação 360° não é recomendada para tomar decisões de recompensa sendo imprescindível à confiabilidade da informação e do anonimato.

Os principais objetivos deste sistema são bem definidos por Claro e Nickel (2002, pg. 31):

- ▶ propiciar um feedback objetivo e cuidadoso, que possa identificar e desenvolver competências, habilidades e comportamentos de um empregado ou de vários;
- ▶ melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, estimulando o líder ou facilitador, bem como fornecer sustentação para o trabalho em equipe;
- ▶ estimular a busca pelo conhecimento, maximizando as atividades de treinamento e reciclagem dos empregados;
- ▶ provocar mudanças na cultura organizacional da empresa;
- ▶ estimular o empregado à busca de melhoria contínua, principalmente quando a avaliação fizer parte de um sistema integrado de desenvolvimento profissional, premiações, bônus ou promoções.

As necessidades que a organização e as pessoas tem para ser assertivas, saber lidar com os conflitos internos na empresa, para realizar seus trabalhos com qualidade e em equipe, ter competência interpessoal, entre tantas outras

habilidades, devem ser proativas, ou seja, deve ser atento aos detalhes, ter bom senso para discernir e nos momentos oportunos iniciativa para agir compromissadamente.

## CAPITULO 4 LIDERANÇA E PODER

Ressalto os conceitos de liderança e poder baseados no autor de Ferreira (2001). Para ele o conceito de liderança tem-se, "liderar na condição de guia ou de chefe" (pg. 426) e para o conceito de poder tem-se, "Dispor de força e autoridade; Direito de deliberar, agir e mandar" (pg. 541).

Atualmente encontramos inúmeras teorias, definições ou explicações sobre os preceitos de liderança, na tentativa de melhor explicar a influência do superior sobre os subordinados.

Para Chiavenato (1994), a liderança acontece em quatro pontos que se confluem para que aconteça: "em primeiro lugar é um tipo de influência", que pode variar em quatro graus, como a seguir:

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

Quadro 4.1 Os graus de influência do comportamento, Chiavenato (1994, pg. 147)

,em segundo lugar depende de uma determinada situação para que aconteça, em terceiro lugar "é um processo dirigido através da comunicação humana", e por ultimo "a liderança visa a consecução dos objetivos específicos".

Apesar de “infinitas” as definições de liderança, aprecio HUNTER (2004) que melhor define a liderança, como sendo “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. E o poder como sendo, “a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”.

Conforme Souza, Carvalho e Menardi (2006), é encontrado, desde os mais antigos relatos da Bíblia até os dias atuais, a presença de alguém guiando outras pessoas, levando a entender a necessidade deste alguém no decorrer do tempo de evoluir seu perfil. Mas compreendamos que esta presença histórica, de uma pessoa a frente de um grupo, possa não ter exercido liderança, e apenas ter assumido o papel de líder, que foi escolhido para responsabilizar-se em dirigir e coordenar as atividades.

A necessidade destas pessoas que estão a frente de outras, deve ser a liderança, pois o ato de liderar cria condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, devendo suprir as necessidades de todas as partes envolvidas ou interessadas, levando a promover o desenvolvimento da organização de forma harmônica e sustentada. Isso pelo fato do foco principal para a obtenção dos resultados organizacionais não ser mais a tecnologia, mas sim as pessoas.

Desta forma o primeiro passo para quem desempenha as atividades de líder é compartilhar os resultados com as pessoas que fazem parte de sua equipe de trabalho, respeitando as pessoas e estimulando o autogerenciamento.

Medeiros, Brunini, Sousa e Rubin (2000, pg. 07), apresentam algumas qualidades que um líder possa ter, mas que nenhum líder na historia humana conseguiu ter todos os itens a seguir:

- ▶ Faz com que as pessoas sob seu comando gostem de executar o que ele quer;
- ▶ Consegue que subordinados queiram ajudá-lo e se sintam realizados com isso;
- ▶ Não tem subordinados. Tem seguidores. Ele não dá ordens, mas todo mundo faz o que ele deseja;
- ▶ Consegue fazer com que as pessoas acreditem que o interesse delas e o dele é o mesmo;
- ▶ Transmite segurança, confiança. Ele inspira lealdade. É confidente, faz com que as pessoas se sintam à vontade para falar a verdade;
- ▶ Transmite senso de justiça. Ele toma decisões justas, não protege um ou outro. Todas as suas decisões e atitudes são transparentes
- ▶ Dá o exemplo. Se o expediente começa às 8 horas, ele chega às 8 horas. Numa campanha de corte de custos, não promove festas nem troca de carro;
- ▶ Não precisa ser infalível. Mas precisa ter mais acertos do que erros;
- ▶ Faz com que pessoas sigam na direção da companhia. Ele faz com que essa direção seja transparente, justa e clara
- ▶ Sabe que não consegue fazer tudo sozinho. Mas não comanda pelo medo. As pessoas o seguem porque acreditam na sua visão.

#### 4.1. RELACIONAMENTO, TAREFAS E VARIÁVEIS NA LIDERANÇA

Lezana, Pedro, Ventura, e Santos (2006, pg. 02), diz que independente do tipo de estilo do líder, o escolhido será sempre fruto da combinação de dois fatores, tarefa e relacionamento, resultando em dois comportamentos dependentes da atenção voltada para cada fator:

Comportamento voltado para a tarefa – o líder dedica tempo a explicar os deveres e responsabilidade dos indivíduos, determinando a tarefa e todas as explicações devidas para sua execução.

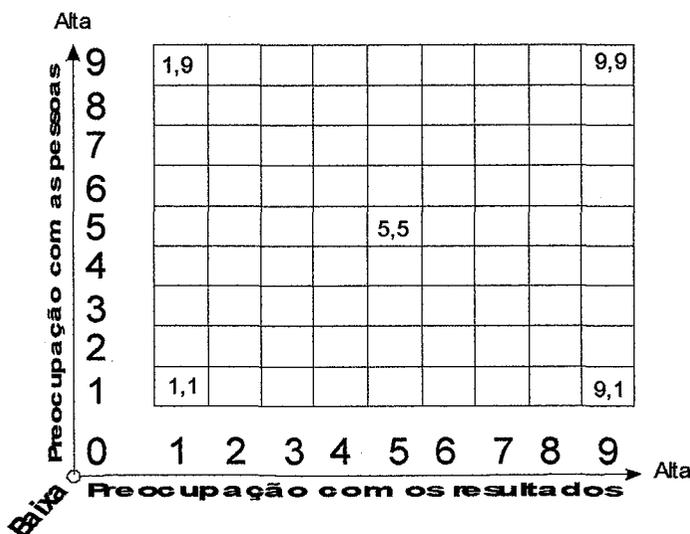
Comportamento voltado para a relação – refere-se aos atos de ouvir, facilitar e apoiar, *providenciando apoio sócio-emocional, "carícias psicológicas" e sendo flexíveis com os comportamentos.*

Hunter (2004), aborda com clareza os resultados do primeiro comportamento, ao apresentar um empresário que se preocupava com os resultados, para que fossem atingidos, despreocupando-se “do outro prato da balança”, que era a relação com as pessoas para haver um equilíbrio da motivação em situação.

No primeiro caso, Chiavenato (1994) explica que apesar da eficiência na produtividade em curto prazo, estes resultados não duraram devido o desgaste do relacionamento elevando a insatisfação, com também os desperdícios e punições judiciais contra a empresa. E no segundo caso afirma, (pg. 152), que o líder atua da seguinte forma:

- ▶ Como apoio e retaguarda para os seguidores;
- ▶ Desenvolve relações sociais com seguidores;
- ▶ Respeita os sentimentos das pessoas;
- ▶ É sensitivo quanto às necessidades dos seguidores;
- ▶ Mostra confiança nos seguidores.

A proeminente importância na tarefa tem que ser recíproca com o relacionamento, para que independente do grau de preocupação com os termos haja sempre este equilíbrio de preocupação, como mostra a chamada grade



gerencial de Blake e Mouton. Os três pontos da figura (1,1 – 5,5 – 9,9) afirma o equilíbrio com uma crescente preocupação de ambos os termos, levando a crer nos excelentes resultados com pessoas satisfeitas, mas os pontos (1,9 – 9,1) eleva um termo em detrimento do outro.

Figura 4.1 A Grade Gerencial. Adaptado de: Chiavenato (1994, pg. 153)

Mas para Fiedler, apresentado por Chiavenato, além dos comportamentos o processo de liderança depende de três variáveis, como mostra o modelo conhecido por contingencial:

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

Quadro 4.2 Modelo de liderança eficaz de Fiedler. Chiavenato (1994, pg. 157)

## 4.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Ferreira (2001, pg. 295) entende estilo como sendo, “Maneira de tratar, de viver, procedimento, conduta ou modos.”

Segundo alguns entendimentos, digo diversos autores, não há um estilo de sucesso a ser seguido ou de fracasso a ser evitado, o que existe são estilos fabulados mediante observações e comparações de pessoas consideradas líderes por atingir seus objetivos propostos, assim também afirma Gomes e Luz (2000, pg. 03), que:

Não existem comportamentos exclusivos e específicos de líderes. Os "comportamentos de liderança" típicos, como dirigir, planejar, controlar e supervisionar, também são mantidos, vez por outra, por indivíduos que não ocupam posição de líder,...,ocorrendo em intervalos bastante infreqüentes, e muitos deles são difíceis de definir. A ordem de um administrador pode ser apresentada sob a forma de pergunta ou sugestão, sua avaliação pode ser expressa por um sorriso ou por um silêncio saliente, e a função do supervisor consiste muitas vezes em passear calado pelo local de trabalho, parando ocasionalmente para indagar dos subordinados como vão as coisas.

Contudo Chiavenato (1994) apresenta três estilos abordados por uma pesquisa de White e Lippit em 1939, para verificar o impacto sobre as pessoas, como se segue o quadro abaixo:

	Liderança Autocrática	Liderança Liberal	Liderança Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder;
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, acrescentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, com aconselhamento técnico do líder quando necessário. As tarefas ganham nova perspectiva com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho;	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é "dominador" e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.

Quadro 4.3 Estilos de liderança I. Chiavenato (1994, pg. 150)

O resultado desta experiência assim formalizado por Medeiros, Brunini, Sousa e Rubin (2000, pg. 03), foi que:

- **LIDERANÇA AUTOCRÁTICA.** O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade nem iniciativa, nem

nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à 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.** Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi simplesmente medíocre. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.
- ▶ **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA.** Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. 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 comprometimento pessoal.

O líder pensa mais em longo prazo, percebe as relações que faz parte da realidade, pensa em termos de renovação, têm habilidades políticas, provoca mudanças, afirma valores e consegue unidades. Por essa forma de agir, ele não deve cristalizar um único comportamento ou estilo, pois todas as decisões dos líderes são influenciadas pelo contexto que estão inseridos, podendo ainda, dependendo da ocasião, conciliar dois os mais fatores de estilos diferentes para salutar os relacionamentos.

Na liderança situacional o gerente deve ter atitudes flexíveis e habilidades atentas para os diferentes momentos ou necessidades dos indivíduos, analisando e interagindo de forma isolada com diversos estilos, especificados no quadro a seguir por, Medeiros, Brunini, Sousa e Rubin (2000):

Determinar	<p>Para maturidade baixa. Pessoas que não tem nem capacidade nem vontade de assumir a responsabilidade de fazer algo, não são seguras de si. Este estilo caracteriza-se pelo fato de o líder definir as funções e especificar o que as pessoas devem fazer, como, quando e onde devem executar várias tarefas.</p> <p><b>ESTILO APROPRIADO:</b> Comportamento de tarefa alta e</p>
------------	--

	relacionamento baixo
Persuadir	Para maturidade entre baixa e moderada. Pessoas que não tem capacidade e sentem disposição para assumir responsabilidades, mas ainda não possuem as habilidades necessárias. A maior parte da direção a ser tomada neste estilo ainda é dada pelo líder. ESTILO APROPRIADO: Comportamento de alta tarefa e alto relacionamento.
Compartilhar	Para maturidade entre moderada e alta. As pessoas possuem capacidade, mas não estão dispostas a fazer o que o líder quer, por não estarem seguras de si mesmas. O líder e o liderado participam juntos da tomada de decisão, sendo o papel principal do líder facilitar a tarefa e a comunicação. ESTILO APROPRIADO: Comportamento de relacionamento alto e tarefa baixa.
Delegar	Para maturidade alta. As pessoas têm capacidade e disposição para assumir responsabilidades. São psicologicamente maduros, não necessitando de uma comunicação acima do normal ou de um comportamento de apoio. ESTILO APROPRIADO: Comportamento de relacionamento baixo e tarefa baixa.

Quadro 4.4 Atitudes da Liderança Situacional. Medeiros, Brunini, Sousa e Rubin (2000, pg. 04)

Lezana, Pedro, Ventura, e Santos (2006), ainda apresenta outros tipos de estilos desta forma esboçados:

<b>Liderança Coercitiva</b>	Este estilo estabelece uma relação assimétrica entre líderes e liderados, onde os liderados recebem as ordens e devem cumpri-las, sem direito a sugerir ou opinar, neste estilo não existe respeito pelo indivíduo, suas necessidades e capacidades, reduz pessoas a coisas, sem iniciativa. Esta liderança tende a ser desumana, impessoal e distante, produzindo entraves entre as partes envolvidas, pois a “ <i>a coerção gera retaliação</i> ”.
<b>Liderança Controladora</b>	Este estilo é a forma mais sutil que a liderança coercitiva, geralmente utiliza manipulação emocional e material. Não existe confiança nas pessoas, mas a crença de que os indivíduos são incompetentes e não possuem vontades. Comumente o líder é uma pessoa centralizadora, sendo que os liderados assumem uma postura de acomodação e desinteresse.
<b>Liderança Orientadora</b>	Este estilo possibilita relacionamentos informais, facilitando a compreensão, propiciando uma maior integração e, conseqüentemente, diminuindo a freqüência dos comportamentos competitivos das pessoas. Facilita o crescimento profissional, amplia os relacionamentos, agiliza a comunicação, havendo uma valorização do ser humano. Mas uma tendência exagerada ao ‘paternalismo’ pode gerar dependência.

<p><b>Liderança Integradora</b></p>	<p>Neste estilo existe a crença que todo indivíduo possui capacidade para contribuir, para o alcance dos objetivos sendo importante a existência de condições que façam com que haja a identificação e o envolvimento das pessoas, havendo a necessidade também do reconhecimento para que se possibilite o aumento da auto-estima, propiciando a estimulação das potencialidades e das inovações. Neste estilo de liderança o indivíduo tem a possibilidade praticar feedbacks (exercício de dar e receber), envolver-se e integrar-se no grupo, buscar autoconhecimento e autocontrole, se responsabilizar e se compromete, bem como, cooperar e respeitar; estabelecendo uma relação simétrica onde não existe dependência nem independência, mas uma interdependência entre líderes e liderados.</p>
-------------------------------------	--

Quadro 4.5 Estilos de liderança II. LEZANA, PEDRO, VENTURA, e SANTOS (2006, pg. 03)

Tendo ainda o estilo da liderança carismática, que é atribuída capacidades quase extraordinárias ao líder, pela influencia posta sobre os seguidores levando-os a fazer um esforço extra com maior satisfação.

Apesar dos muitos estudos sobre este tipo liderança, Gomes e Luz (2000, pg. 08) tentam expor como acontece este ultimo estilo, o carismático:

O processo começa com o líder articulando uma visão atraente. Essa visão fornece um sentido de continuidade para os seguidores, ligando o presente a um melhor futuro para a organização. O líder, então, comunica expectativas altas de desempenho e expressa a confiança de que os seguidores podem alcançá-las. Isto aumenta a auto-estima e a autoconfiança do seguidor. A seguir, o líder transmite, através de palavras e ações, um novo conjunto de valores e, por seu comportamento, determina um exemplo para os seguidores imitarem. Finalmente, o líder carismático faz auto sacrifícios e mostra um comportamento não convencional para demonstrar coragem e convicções sobre a visão.

Sem embargo aos entendimentos, na conclusão de liderança para Chiavenato (1994, pg. 160), o líder deve seguir alguns passos considerados fundamentais, ou decisivos, em qualquer estilo de liderança, restringidos a seguir:

- ▶ Focalização nos objetivos;
- ▶ Orientação para a ação;
- ▶ Autoconfiança;
- ▶ Habilidade no relacionamento humano;
- ▶ Criatividade e inovação;
- ▶ Flexibilidade;
- ▶ Tomada de decisões;
- ▶ Padrão de desempenho, e;

► Visão de futuro.

No entanto acredito que além destes seria necessário que o líder tivesse a transparência de dois termos para consecução das vontades, sítio o *comprometimento* e a *comunicação*, pois o líder tem um papel preponderante como comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua, transmitindo mensagens claras, para que as pessoas trabalhem de forma harmoniosa e produtivamente, sem incompreensões ou interpretações equivocadas. E para isso, é preciso que o líder saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e fidedignas para que possa tomar decisões acertadas.

Portanto para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados econômicos e de relacionamento.

#### 4.2.1. EMPOWERMENT

Medeiros, Brunini, Sousa e Rubin (2000, pg. 01) afirma que:

“Delegar é uma condição difícil de ser estabelecida,...., mas é imprescindível para quem deseja ser ou ter um verdadeiro líder participativo e democrático na empresa moderna. Pois quando um chefe ignora ou desvaloriza um funcionário, automaticamente estará condenando-o à rotina, ao comodismo e à insatisfação, tornando-o cada vez mais infeliz e desmotivado”.

Em diversos discursos, empowerment consiste na delegação de autoridade e de responsabilidade, descentralizando poderes na cadeia hierárquica de uma

empresa, ou seja diminuindo os níveis da hierarquia, conferindo assim autonomia aos funcionários de modo a que eles se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e propor soluções no dia-a-dia.

Num ambiente tradicional aquele que coordena as atividades do grupo, certamente esta fora da equipe, expondo ou mesmo impondo suas idéias aos subordinados que só recebem e executam, concentrando no superior não apenas o poder, mas também a preocupação nos resultados por “não confiar” com quem trabalha, como mostra a figura abaixo:

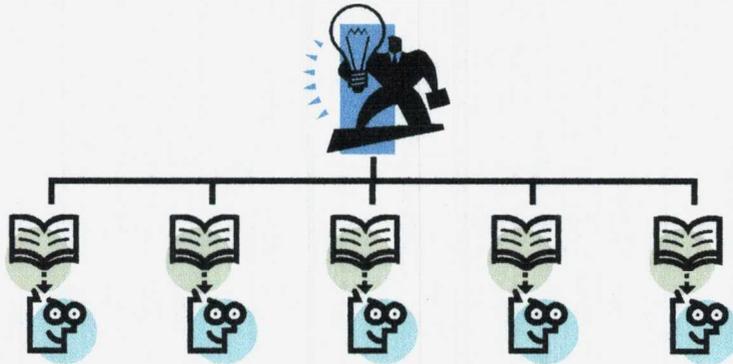


Figura 4.2 Ambiente sem empowerment.

Num ambiente com empowerment o líder passa a ser membro do grupo e todos passam a assumir responsabilidades que tradicionalmente eram do líder, podendo agora propor suas idéias sem o constrangimento de suas sugestões das não serem aceitas, digo, rejeitadas.

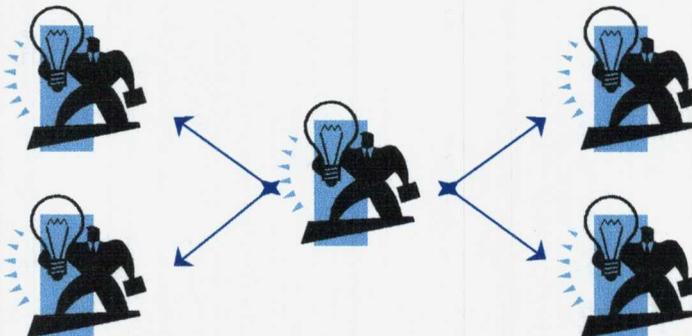


Figura 4.3 Ambiente com empowerment.

Neste ambiente antes de formá-lo deve haver confiança e respeito por todos, para que a equipe seja motivada a exercer as responsabilidades claramente delegadas, oferecendo informações e feedback do desempenho, para a correção dos erros ou falhas imprevistas.

Em qualquer ambiente existem pessoas que aceitam desafios e que querem crescer profissionalmente, mas também existem pessoas acomodadas que temem as delegações de poder, de liberdade, porque sabem que junto a estes aumentam também as responsabilidades. Por isso é importante que este processo seja gradativo e que haja um ambiente favorável.

Mas contrapondo ao dito, Gomes e Luz (2000), mostra que o líder não deve delegar o poder, mas apenas partilhá-lo, sendo que a maior parte do poder deve estar nas mãos do líder para, "mostrar confiança, fornecer visão, eliminar barreiras de bloqueio de desempenho, oferecer estímulo, motivar e treinar pessoalmente os funcionários".

#### 4.3. PODER

Toda e qualquer habilidade humana pode ser expressa de duas formas, a exemplo do poder, podendo ser de *fato*, digo conquistado por mérito do esforço empenhado ou *natu*, digo pretensões já predispostas que necessitam apenas serem exploradas de forma adequada.

Korda apresenta em Claret (2001) que todos buscam o poder sabendo que pode usá-lo para obter dinheiro, segurança, sexo ou fama, e que nenhuma dessas

coisas constitui o poder; mas o poder pode produzir todas elas. No entanto muitos esquecem que junto com o poder obtido vem a obrigação de usá-lo de forma coerente. Pois nada pode exercer maior fascinação sobre qualquer indivíduo do que ter ou mesmo querer o poder.

Independente de qualquer organização ou meio que alguém possa estar inserido, sempre existe alguma maneira de adquirir o poder, conforme Medeiros, Brunini, Sousa e Rubin (2000) expõe a seguir:

1	Poder Legítimo	É o poder inerente à estrutura organizacional em si. Esse poder é atribuído a um indivíduo que ocupa uma posição específica dentro da organização. Caso o indivíduo deixe o cargo, o poder continua a existir na posição e não pode seguir o indivíduo. Esse poder é legítimo na organização, e o indivíduo é investido de poder. A posse do poder está geralmente associada a um título oficial, como gerente, vice-presidente, diretor, supervisor e outros semelhantes.
2	Poder de Recompensa	Também é inerente à estrutura organizacional. Pelo fato de os funcionários subordinados desejarem as recompensas, eles são influenciados pela possibilidade de recebê-las como produto de seu desempenho. As recompensas organizacionais podem ser óbvias (promoção, por exemplo) e podem ser sutis (elogio do gerente, status, etc.).
3	Poder Coercitivo	Está relacionado à habilidade do gerente em punir um funcionário. A punição se manifesta de várias maneiras, indo de uma simples advertência até uma suspensão, ou o desligamento efetivo.
4	Poder de Especialização	Deriva dos talentos especiais, do conhecimento, das habilidades e da experiência anterior de um indivíduo. Esses talentos concedem poder ao indivíduo, pois a organização precisa deles e os valoriza. O poder, que deriva de um conhecimento especial ou educação avançada, pode não estar relacionado com a idade ou o tempo de serviço. Essa forma de poder permite que uma pessoa relativamente jovem ou nova na força de trabalho ganhe influência dentro da organização.
5	Poder de Referência	Também chamado de carisma pessoal, é o poder de um indivíduo de influenciar um outro por sua força de caráter. Um gerente pode ser admirado por uma característica individual específica, e essa admiração cria a oportunidade para a influência interpessoal.
6	Poder de Informação	Deriva da posse de informação importante em um momento crítico quando esta é necessária ao funcionamento da organização. A posse da informação pode não ter relação alguma com a posição organizacional ou poder atribuído a um indivíduo. Alguém que "esteja por dentro" tem poderes reais.

Quadro 4.6 Meios de poder. MEDEIROS, BRUNINI, SOUSA e RUBIN (2000, pg. 06)

O primeiro poder é mais amplo tendo a aceitação da autoridade na sua posição por parte dos membros da organização.

No segundo poder qualquer pessoa pode ter sobre as pessoas, independente de sua função dando algo de valor positivo ou tirando algo de valor negativo da pessoa de quem deseja agir.

No terceiro poder em nível organizacional, um superior atua se puder suspender, rebaixar ou dispensar um subordinado.

No quarto poder o conhecimento é afunilado, concentrando o valor das habilidades na atividade atuante.

No quinto poder a idéia é desenvolver nas pessoas a admiração por alguém e o desejo de ser aquela pessoa.

No sexto poder é ter em si informações essenciais para o desenvolvimento da organização, ou mesmo para a interação forçada entre as pessoas.

O poder não se limita apenas aos indivíduos que o buscam, mas também as organizações, podendo ambos alcançar sobre outras pessoas ou organizações através de ferramentas como o marketing e a propaganda que dão acesso, e oferecem apoio para praticar a imposição de vontade contra a vontade dos que executam.

Desta forma, para muitos autores, o segredo do poder é fazer que as pessoas ou organizações que você está ligado, tem contato ou que quer submetê-las, sejam dependentes de algo que na visão deles, só você tem, a exemplo de alguma informação.

Korda diz em Claret (2001) que o poder é acessível a todos porque ele vem de dentro de nós, e para utilizarmos precisamos apenas seguir cinco normas assim definidas:

- ▶ Pratique cada ação como se isso fosse a única coisa que importa no mundo;
- ▶ Nunca reveles aos outros tudo a teu respeito; guarda alguma coisa de reserva, para que eles nunca tenham a certeza de que realmente te conhecem;
- ▶ Aprende a usar o tempo e pensa nele como um amigo, não como um inimigo! Não o desperdices indo atrás de coisas que não desejas;
- ▶ Aprende a aceitar os teus erros. Não sejas perfeccionista a respeito de tudo;
- ▶ Não faças ondas, move-te suavemente, sem complicar as coisas.

Em algumas pesquisas analisadas por Gomes e Luz (2000, pg. 14) mostra que existem maneiras ou táticas que os gerentes entrevistados utilizam para influenciar os membros do trabalho, seja o chefe, os colegas ou subordinados, e os membros do convívio familiar.

As descobertas identificaram sete dimensões ou estratégias táticas:

- ▶ Razão: Uso de fatos e dados para fazer uma apresentação lógica ou racional das idéias.
- ▶ Amizade: Uso de adulação, criação de boa vontade, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido.
- ▶ Coalizão: Conseguir o apoio de outras pessoas na organização para dar respaldo ao pedido.
- ▶ Barganha: Uso de negociação através da troca de benefícios ou favores.
- ▶ Asserção: Uso de uma forma de abordagem direta na fonte tal como exigência de concordância com pedidos, a repetição de lembretes, mandar indivíduos fazerem o que é pedido e indicar que as regras exigem obediência.
- ▶ Autoridade maior: Obter o apoio de níveis mais altos na organização para dar respaldo a pedidos.
- ▶ Sanções: Uso de recompensas e punições derivadas da organização como impedir ou prometer um aumento de salário, ameaçar uma avaliação de desempenho insatisfatória ou reter uma promoção.

Na análise de Gomes e Luz (2000) das estratégias supracitadas, os gerentes não usam por habito uma outra, eles variam de acordo com o momento ou com o objetivo que deseja alcançar. Por exemplo, a razão utilizada para defender idéias ou erros cometidos; a amizade na família; a coalizão num protesto ao superior; a barganha na imposição de ações; autoridade maior apoio do superior; as sanções aprovando ou penalizando os subordinados.

Reilly conta em Claret (2001, pg. 90), o exemplo de vida de Henry J. Kaiser modestamente satisfeito com o poder que conseguiu:

... vencido na concorrência para a construção da represa Shasta, na Califórnia, ele revelou sua habilidade em tornar a carga após um revés. Pensou: "Já que não posso construir a barragem, poderei, pelo menos, fornecer-lhe o cimento." E foi em frente, construindo uma das maiores fabricas de cimento da América do Norte, a fim de alcançar aquele objetivo.

Durante a Segunda Guerra Mundial, os estaleiros Kaiser construíram um terço do todos os navios dos Estados Unidos,..., ao começar a guerra, a companhia Kaiser nunca havia construído um navio e nem mesmo possuía um estaleiro!

Uma vida verdadeiramente movimentada para o filho de um sapateiro alemão, que deixou a escola e foi trabalhar com a idade de 13 anos! ... escrito em 1950, a revista *Sales Management* informou: as venda da Kaiser Steel dobraram, as da Kaiser Aluminium & Chemical triplicaram; e as da Kaiser's Permanent Cement quadruplicaram!

As oportunidades ou desejos que temos nos açoitam tantas vezes, que são poucas as que vemos ou ouvimos, e quando a percebemos não sabemos como segurá-la, e quando ainda podemos ter em nossas mãos, nem que seja por uma única é como numa loteria, não sabemos como utilizar. No relato sobre Henry J. Kaiser mostra claramente o poder conquistado pelo filho de um sapateiro que quase não estudou, mas que ao usar as oportunidades que lhe surgiram soube alcançar o que muitos não teriam nem imaginado.

## CAPITULO 5 MOTIVAÇÃO

As relações humanas estão sofrendo transformações constantes, derrocando definitivamente as antigas formas de tratamento com as pessoas, obrigando principalmente no âmbito trabalhista, que surge a cada tempo novas regulamentações ou leis, favorecendo mais ativamente aqueles “subordinados” de outrora que aceitavam os patrões em dizer “é como quero ou fora”, baseada na Teoria X de Douglas MacGregor, a buscar outras maneiras para um contanto mais afetivo e efetivo.

Atualmente as empresas têm tantos setores, que uma implantação motivacional dentro de uma grande empresa custa caro, com palestras, disposição de ambiente e recompensas ou premiações, que talvez se possa perguntar, qual setor da empresa merece maior atenção para a motivação? Numa entrevista Ômar Souki diz que, todos os setores são de fundamental importância, desde o de limpeza, segurança, produção, ou seja, nenhum deve ser desmerecido.

O entendimento de Ferreira (2001, pg. 473) motivação é um “3. conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo.”

Todas as pessoas são suscetíveis de empreender algum tipo de ação, por não sermos imóveis temos que agir e interagir com o meio de acordo com as necessidades que nos surge, mas se tivermos algum motivo para nos impulsionar a fazer o que devemos com maior satisfação, certamente será feito com motivação, ou seja, tivermos motivo, “motiv”, para as realizações, “ação”. Pode até haver algum motivo externo que influencie alguém a motivá-la, mas são os fatores internos que

impulsionam e determinam os motivos para agir na tentativa de suprir suas necessidades.

Conforme entendimento exposto acima, o líder é o responsável por criar ou manipular alguma condição necessária para que os membros da equipe trabalhem motivados. Certamente que esta tarefa não é uma das mais fáceis, porque nenhum ser humano é igual a outro e ninguém tem uma personalidade estável, pois as pessoas mudam mediante ações que podem afetar os sentimentos.

Higasi (2006, pg. 01) expõe as opções de como os líderes podem criar as condições necessárias para motivar as pessoas, a seguir enunciadas:

- ▶ Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- ▶ Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- ▶ Reconhecer o bom desempenho;
- ▶ Facilitar o desenvolvimento da pessoa;
- ▶ Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- ▶ Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- ▶ Garantir meios para o "feedback" positivo;
- ▶ Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

Mediante as opções citadas resta ao líder, ao gerente ou superior de cada empresa identificar, reconhecer e buscar a forma mais coerente de atender um nível de satisfação suficiente às necessidades e expectativas dos subordinados.

Noutro enfoque Filho (2006), interpreta que a motivação interna depende inteiramente do entusiasmo que a pessoa venha a despertar dentro de si porque, "se formos esperar ter as condições ideais primeiro, para depois nos entusiasmaremos, jamais nos entusiasmaremos com coisa alguma, pois sempre teremos razões para não nos entusiasmaremos".

## 5.1. ALGUMAS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

Partindo do entendimento supracitado por Filho (2006), podemos então afirmar que nenhuma pessoa seja ela líder ou não, pode motiva uma outra, e sim apenas buscar tática para conseguir entusiasmar e facilitar o ambiente de trabalho. Pois neste sentido foi que surgiram varias teorias sobre motivação, assim relatadas por Robbins em Leda, De Oliveira e Menardi (2003):

- ▶ Teoria de Maslow: referente às necessidades fisiológicas, de segurança, de estima e auto-realização;
- ▶ Teoria das ERC: existência, relacionamento e crescimento;
- ▶ Teoria de McClelland: referente às necessidades de realização, poder e afiliação;
- ▶ Teoria Motivação e Higiene, de Herzberg: dá ênfase à realização, ao reconhecimento do próprio trabalho, à responsabilidade e ao crescimento;
- ▶ Teoria da avaliação cognitiva: recompensa extrínseca como pagamento para um desempenho superior;
- ▶ Teoria da determinação de metas: enfoca dar o melhor de si, o desafio e o feedback têm a importância no desempenho do indivíduo;
- ▶ Teoria da equidade: pessoas que exercem o mesmo trabalho, numa mesma empresa, têm que ter salários iguais;
- ▶ Teoria da expectativa: diz que um empregado estará motivado quando acreditar que seu esforço levará a um bom desempenho e este à recompensas que satisfarão suas metas pessoais.

Além desta Ribeiro (2004, pg. 72) acrescenta as seguintes teorias:

- ▶ Hedonismo e motivação – nessa teoria acredita-se que as pessoas buscam o prazer e conseqüentemente afastam-se do sofrimento.
- ▶ Behavioristas – os behavioristas acreditam que existe uma relação entre o comportamento de uma pessoa em determinado momento e os acontecimentos ocorridos no passado. A abordagem é histórica, o que motiva o comportamento são conseqüências de recompensas ou punições recebidas no passado (AGUIAR, 1984, pg. 143).
- ▶ Teorias do Instinto – defendidas por psicólogos como Freud, McDougla e William James, onde acreditam que os motivos que são herdados determinam o comportamento humano.

- ▶ Teoria do Impulso – “Propõe a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria que orienta o comportamento numa ou noutra direção” (BERGAMINI, 1990, pg. 114).

### 5.1.1. TEORIA DE MASLOW, ABRAHAM

A teoria de Maslow indica uma hierarquia de valores que são organizadas em degraus ou estágios como uma pirâmide, onde cada estágio tem seu grau de importância e influência sobre o comportamento humano, onde Chiavenato (1994), diz que “Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas”.

Distribuídas em cinco níveis seguindo da base ao topo, uma camada superior terá uma proeminente importância quando as inferiores estiverem relativamente satisfeitas.

A primeira das necessidades na base, é a fisiológica também chamada de biológica ou básica, por serem verdadeiramente as primeiras de todo ser humano desde seu nascimento para a sustentação da própria vida, constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio e calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie), conforme Chiavenato (1994, pg. 168).

A segunda das necessidades é a de segurança, envolve a autopreservação, nesta Chiavenato (1994, pg. 169) mostra que:

...a pessoa protege-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: busca a proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível, ... , e se as ações e decisões gerenciais refletirem discriminação e favoritismo ou alguma prática imprevisível, podem se tornar poderosos ativadores de insegurança entre as pessoas.

A terceira das necessidades são sociais pelo fato de ninguém conseguir viver sozinho ou isolado em uma sociedade, ou seja, necessita de contatos com outros, aqui Chiavenato (1994, pg. 169) expõe a precisão “de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor, ... , dar e receber afeto é uma importante ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.”

A quarta das necessidades é a de estima que esta ligada ao reconhecimento por outra pessoa como sendo importante por alguma razão, envolvendo também a auto-avaliação, o status e o prestígio. A percepção de ausência desta necessidade leva o homem a produzir, Chiavenato (1994, pg. 170) “inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo e desânimo nas atividades compensatórias”.

A quinta e ultima das necessidades formuladas por Maslow é a de auto-realização considerada a mais instável, por estar no topo tem quatro abaixo que são obstáculos a suprir ou pelo menos atender em parte.

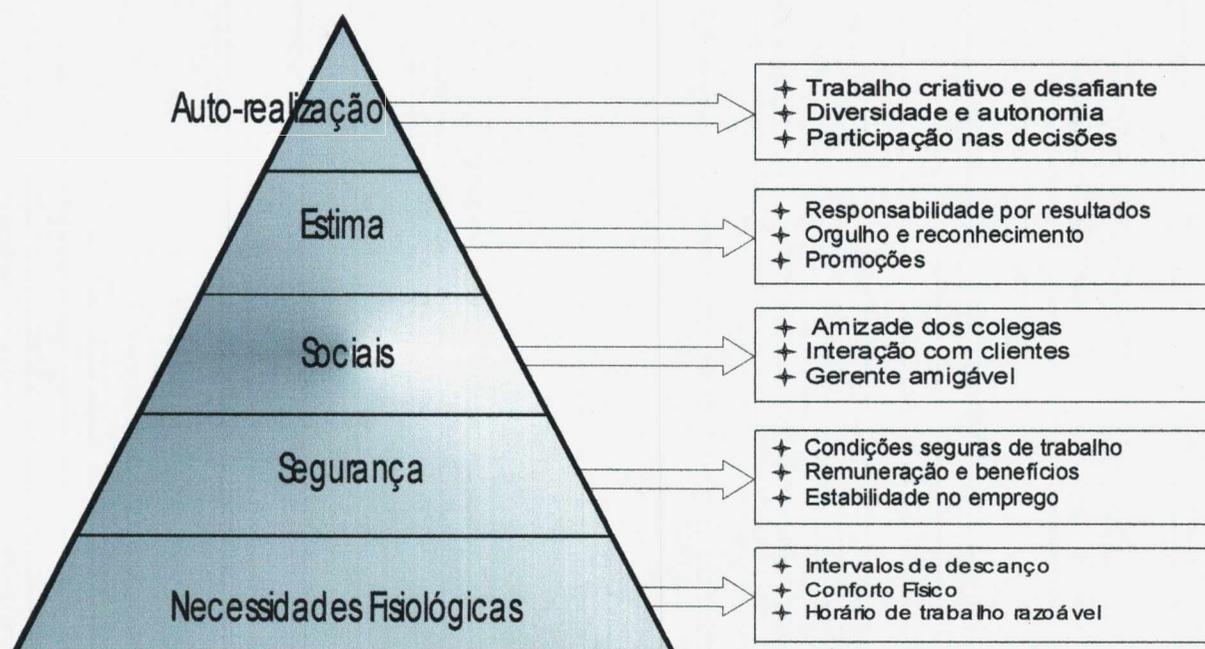


Figura 5.1 A hierarquia das necessidades. Chiavenato (1994, pg. 170)

Chiavenato (1994, pg. 171) interpreta a idéia de Maslow num ciclo motivacional dinâmico, e quando o equilíbrio é rompido surge uma necessidade humana, não sendo satisfeita esta dará lugar a uma tensão ou “stress” gerando ansiedade e sofrimento físico e mental, conforme figura a seguir:



Figura 5.2 Ciclo Motivacional, adaptado de Chiavenato (1994, pg. 171)

Segundo o mesmo autor (pg.171), este ciclo motivacional poderá ser resolvido de três maneiras diferentes:

- ▶ **Satisfação da necessidade:** com descarga da tensão e retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico. O Ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue ao cabo de algum tempo.
- ▶ **Frustração da necessidade:** quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém do estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração. O comportamento não foi eficaz no alcance do seu objetivo de atingir a satisfação da necessidade. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até o final de sua vida profissional.
- ▶ **Compensação da necessidade:** quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação. O comportamento busca eficácia através de um meio diferente de alcançar a satisfação, que é a compensação por alguma outra coisa. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha apenas um aumento razoável de salário.

### 5.1.2. TEORIA DE MCCLELLAND

Em Leda, De Oliveira e Menardi (2006), Puentes diz que esta teoria “é uma reativação de um estado emotivo anterior, sustentada pela presença de um indício associado a este estado, então se derivando em comportamento de aproximação ou de rejeição”.

Em outras palavras este estado emotivo que Puentes afirma seriam as necessidades biológicas de Maslow associadas aos vestígios que aprendemos e adquirimos ao longo de nossas vidas, podendo resultar num comportamento positivo ou negativo. Desta forma McClelland, em Leda, De Oliveira, Menardi (2006, pg. 03) deu prioridade a três necessidades específicas, como:

- ▶ **Necessidades de Realização:** São indivíduos que se esforçam pela realização pessoal, independentemente das recompensas que isso traz. Ele se sente na obrigação de fazer o melhor para obter sucesso, segundo Robbins (1999), McClelland descobriu que indivíduos altamente realizadores diferenciavam-se dos outros pelo desejo de fazer as coisas de forma melhor, essas pessoas não gostam de ter sucesso por acaso. Sempre estarão buscando um rápido retorno sobre seus desempenhos e adotam sempre metas desafiadoras, querendo sempre superar os obstáculos. Geralmente não gostam de situações fáceis, onde não há esforços e obstáculos.
- ▶ **Necessidade de Poder:** São indivíduos que preocupam mais com o prestígio e a ascendência sobre os outros de que com um desempenho eficaz. Buscam sempre situações competitivas relacionadas ao status. Essa necessidade pode se apresentar negativamente no indivíduo levando-o a diferentes formas de comportamento, onde nessa situação, segundo McClelland, a pessoa passa a viver numa espécie de lei das selvas onde para sobreviverem necessitam destruir seus adversários. Quando a necessidade de poder se apresenta positivamente no indivíduo, o mesmo usa a sua influência e seu controle para um relacionamento mútuo, se tornam grandes motivadores fazendo-os se sentirem capazes.
- ▶ **Necessidade de Afiliação:** São indivíduos que se preocupam mais com o relacionamento humano do que com a produtividade. Preferem situações de cooperação no lugar de competição, buscam a compreensão mútua nos relacionamentos. No plano de ação, preferem trabalhos em grupos onde apresentam melhores rendimentos.

Baseando-se nas três necessidades de McClelland, pode-se observar que as pessoas de sucesso profissional e que se avaliam de acordo com seus padrões de excelência, são as que têm a maior necessidade de realização, porém, essas pessoas se preocupam mais com seus próprios interesses do que a auxiliar outras pessoas a se saírem bem, ou seja, dão mais importância a cumprir bem o trabalho do que recompensar.

Mas são as duas últimas necessidades de Afiliação e de Poder, que se tem uma maior perspectiva de se obter sucesso gerencial, pois na necessidade de Afiliação, as pessoas buscam dentro de um ambiente de trabalho um bom relacionamento com os colegas, estão mais voltadas para relações sociais do que para o cumprimento das tarefas. E na necessidade de poder, usando a sua face positiva, a pessoa mostra-se interessado em ensinar, incentivar os grupos a proporem metas e a alcançá-las.

### 5.1.3. TEORIA DE HERZBERG

Para Herzberg os fatores motivacionais não superam por si os objetivos individuais para tornar alguma pessoa motivada, isso por existirem outros fatores que podem causar a desmotivação se não forem satisfatórios. Desta forma dois fatores generalizam o comportamento humano em Chiavenato (1994, pg. 176):

- **Fatores Higiênicos:** também denominados fatores extrínsecos ou ainda fatores ambientais. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais. O tipo de gerencia que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho,

as políticas e diretrizes da empresa, o clima organizacional, os regulamentos internos, etc. Como todas essas condições são decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas...

- ▶ Fatores motivacionais: também denominados fatores intrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização...

Segundo Chiavenato a característica principal dos primeiros fatores, os higiênicos, é o fato de não conseguir motivar, mas são os responsáveis por evitar as insatisfações, ou seja, são essencialmente preventivos. E a característica principal dos motivacionais é a elevação da satisfação, evitando ela por si mesma. Pelo fato dos dois fatores estarem ligados a satisfação, eles também recebem a denominação de (In)Satisfacientes (Satisfacientes e Insatisfacientes).

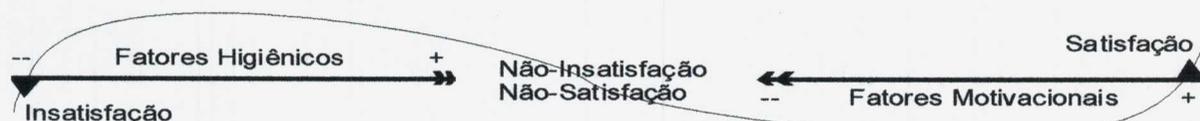


Figura 5.3 Os fatores (In)Satisfacientes, adaptado de Chiavenato (1994, pg. 178)

Chiavenato releva o desligamento e a independência entre os fatores (In)Satisfacientes determinando com melhor clareza no quadro abaixo:

<b>Fatores Motivacionais (Satisfacientes)</b>	<b>Fatores higiênicos (Insatisfacientes)</b>
Conteúdo do cargo (Como as pessoas se sente em relação ao cargo)	Contexto do cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O trabalho em si mesmo</li> <li>2. Realização pessoal</li> <li>3. Reconhecimento do trabalho</li> <li>4. Progresso profissional</li> <li>5. Responsabilidade</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As condições de trabalho</li> <li>2. Salários e prêmios de produção</li> <li>3. Benefícios e serviços sociais</li> <li>4. Cultura organizacional</li> <li>5. Relações com o gerente</li> </ol>

Quadro 4.1. Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos, Chiavenato (1994, pg. 178)

De acordo com Herzberg esses fatores higiênicos e motivacionais têm uma contribuição direta na qualidade de vida das pessoas e na qualidade de produtos, ou seja, é a força motriz que impulsiona a participação de todos os envolvidos,

desenvolvendo um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo a organização e o indivíduo. Portanto, uma pessoa motivada além de gerar qualidade, produz um clima de trabalho no qual as pessoas em contato se sentem bem e favorecendo a interação social na equipe.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo mostrar a importância da motivação, do recrutamento e da seleção, a partir da escolha de pessoas melhor adequadas com condições impostas pelas atuais empresas, buscando enumerar um possível roteiro neste processo, como também o papel daquele que esta como líder, fazendo um paralelo entre liderança e poder apresentando diversos estilos esboçados por alguns autores bem como analisando as relações em cada passo dado, e por ultimo algumas teorias motivacionais, considerando princípios e métodos.

Por meio apreciativo das concepções dos diferentes teóricos estudados, verificou-se que a principal contribuição destas teorias é fornecer subsídios para apoiar as atividades dos administradores, proporcionando-lhes uma melhor compreensão das relações humanas dos incentivos para interagir com outras pessoas e com o próprio trabalho.

Contudo, saber o grau motivacional de qualquer pessoa é difícil, suprir suas necessidades é quase impossível, mas o bom mesmo é saber que existem barreiras biológicas, psicológicas, sociais ou econômicas para nos desafiar e que ninguém pode superar, se não quiser fazer o que é possível, mudar a si mesmo.

Por fim enfatizo, os subsídios desta pesquisa para a realização de novas investigações neste campo proveitoso de interesse por qualquer pessoa, independente de status, tipo de trabalho ou qualquer outro motivo, pois todos são seres sociais, ou seja, são dependentes e necessitam relacionar-se com diferentes pessoas. Torna-se necessário destacar que as Instituições de todos os fins, dirigidas as mais distintas pessoas, visualizam as pessoas como recursos, portadoras de

habilidades, capacidades e conhecimentos, mas devendo nunca esquecer que os funcionários são seres humanos que tem personalidade.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA:

ALMEIDA, Sergio. *Ah! Eu não acredito! Como cativar o cliente com um fantástico atendimento*. Editora Casa da Qualidade. Salvador, 2001.

BENTO, C. A., MARTINS, T. B., CARVALHO, C. R. e CARIOCA, J. M. *Técnicas em treinamento gerencial*. Disponível em: <[www.feob.br/novo/egraac2004/eventos%20anteriores/egraac%202003/Trabalhos/082.pdf](http://www.feob.br/novo/egraac2004/eventos%20anteriores/egraac%202003/Trabalhos/082.pdf), São João da Boa Vista-SP. 2003>. Acesso em: 10/02/2006.

*Bíblia Sagrada: Antigo e Novo Testamento*. Traduzida por: João Ferreira de Almeida. Versão Digital de: Marcelo Ribeiro de Oliveira. Versão 5.0 Abril/2004.

BISPO, Patrícia. *Motivação sem segredos*. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique\\_por\\_dentro/190705-rh\\_entrevista\\_souki.shtml](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/fique_por_dentro/190705-rh_entrevista_souki.shtml)> Acesso em: 04/04/2006

CARTWRIGHT, Zander. *Liderança e realização de grupo*. Disponível em: <<http://www.salves.com.br/virtua/Lidreal.htm>> Acesso em: 27/02/2006

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando Pessoas*, Editora Makran Books, 3º ed. São Paulo, 1994.

CLARET, Martin. *A essência do poder: a essência da sabedoria dos grandes gênios de todos os tempos*. Editora Martin Claret. São Paulo, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, *Miniaurelio Século XXI Escolar, O minidicionário da língua portuguesa*. Nova Fronteira. 4ª ed. ver. ampliada. Rio de Janeiro, 2001.

FILHO, Luiz Almeida Marins. *O poder do entusiasmo*. Disponível em: <<http://www.anthropos.com.br>> Acesso em: 04/04/06

GOMES, Luiz Antonio e LUZ, Wellington Eduardo Ferreira. *Liderança e Poder nas empresas*. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/educacao/mauro.laruccia/trabalhos/lider.htm>> Acesso em: 10/03/2006

HIGASI, Seijiro. *A tarefa do administrador*. Disponível em: <<http://www.geocities.com/seijirovix/TextosMotivacao/motivacao8.html>> Acesso em: 10/04/06.

\_\_\_\_\_. *Como Criar condições para a motivação*. Disponível em: <<http://www.geocities.com/seijirovix/TextosMotivacao/comocriarcondicoes.html>> Acesso em: 10/04/06.

\_\_\_\_\_. *Motivação (II)*. Disponível em: <<http://www.geocities.com/seijirovix/TextosMotivacao/motivacao2.html>> Acesso em: 04/04/06

HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. {Tradução Maria da Conceição Fornos de Magalhães}. Editora Sextante. 13ª ed. Rio de Janeiro, 2004.

LARUCCIA, Mauro. *Liderança*. Disponível em: <[paginas.terra.com.br/educacao/Mauro/laruccia/trabalhos/lider2.htm](http://paginas.terra.com.br/educacao/Mauro/laruccia/trabalhos/lider2.htm)>. Acesso em: 25/02/2006.

LEDA, J.V., DE OLIVEIRA, P. S. e MENARDI, M. *Estudo Sobre motivação em empresas atuais seguindo a concepção de McClelland*. Disponível em: <<http://www.feob.br>> Acesso em: 04/04/06

LEZANA, Álvaro G. R., PEDRO, Andréia M., VENTURA, Gilmara F. e SANTOS, Michelle S. dos. *A liderança, o poder e o intraempreendedorismo*. Disponível em: <<http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP014.pdf>>. Acesso em: 18/02/2006.

MARIACA, Marcelo. *Revolução nos métodos de contratação*. Disponível em: <[http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/rese\\_008.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/rese_008.php)>. Acesso em: 10/02/2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amuru. *Introdução a Administração*. 6ª ed. rev. e ampl. na 3ª tir. Ed. ATLAS. São Paulo, 2004.

MEDEIROS, Alexandre Rodrigues, BRUNINI, Luiz Fernando, SOUSA, Marcelo Araújo de, e RUBIN, Rosângela Cristina. *Liderança*. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/educacao/mauro.laruccia/trabalhos/lider2.htm>> Acesso em: 25/02/2006.

NICHOLSON Internacional, *Recrutar mal é pior que não contratar*. Disponível em: <[www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/rese\\_006.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/rese_006.php)>. Acesso em: 10/02/2006.

PINTO, Marli Dias de Sousa e BLATTMANN, Ursula. *Habilidades e competência do líder e a gestão da informação*. Disponível em: <<http://www.geocities.com/ublattmann/papers/habilidades.html>> Acesso em: 25/02/2006.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. *Motivação de Recursos Humanos em Bibliotecas Universitárias*. Disponível em: <[server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=26](http://server01.bc.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=26)>. Acesso em: 23/05/06

RODRIGUES, Daniele Mangia, PEREIRA, Elaine Martins, SANDIM, Elisabeth Pereira Gonçalves. *Administração de estruturas e pessoas*. Disponível em: <[www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead\\_002.php](http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/gead_002.php)>. Acesso em: 25/01/2006.

SOUZA, Carla Martinelli, CARVALHO, Gilmara Fernanda e MENARDI, Márcio Ângelo. *Como ser um bom líder*. Disponível em: <<http://www.feob.br/novo/egraac2004/eventos%20anteriores/egraac%202002/Trabalhos/2Din%C3%A2micas%20Organizacionais/artigo%2012como%20ser%20um%20bom%20l%C3%AAdder.pdf>>. Acesso em: 18/02/2006.

TZU, Sun. *A arte da guerra*. Disponível em: <[www.imn.com.br/ebooks](http://www.imn.com.br/ebooks)>. Acesso em: 10/02/2006