

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
INSTITUTO SUPERIOR DE EDUCAÇÃO
PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS**

**O PAPEL DO LÍDER EMPRESARIAL NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE
TRABALHO**

CYNTHIA E. ELIAS HAJJAR
DENISE GONÇALVES FILGUEIRA PENNA

Anápolis

2012

CYNTHIA E. ELIAS HAJJAR
DENISE GONÇALVES FILGUEIRA PENNA

**O PAPEL DO LÍDER EMPRESARIAL NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas, à Faculdade Católica de Anápolis, na área de pós graduação em Gestão de Pessoas.

Orientadora: Ms. Márcia Sumire Kurogi

Anápolis

2012

CYNTHIA E. ELIAS HAJJAR
DENISE GONÇALVES FILGUEIRA PENNA

**O PAPEL DO LÍDER EMPRESARIAL NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão de Pessoas, à Faculdade Católica de Anápolis, na área de pós graduação em gestão de pessoas.

BANCA EXAMINADORA:

Professor Orientador
Msc. Márcia Sumire Kurogi
Faculdade Católica de Anápolis

Professor Convidado
Msc. Aracelly Rodrigues Loures Rangel
Faculdade Católica de Anápolis

Professor Convidado
Msc. Elaine Abraão Amaral
Faculdade Católica de Anápolis

Aprovado em: ____/____/____ 2012

DEDICATÓRIA

Dedicamos a Deus por nos fazer acreditar renovando a nossa fé em todos os momentos de tribulação.

Durante o longo tempo para chegarmos ao final desta pós-graduação, contando com a compreensão e carinho de todos os nossos familiares, aos quais dedicamos esta pesquisa.

Em especial, a todos os professores e colegas de curso que em nosso convívio tanto nos engrandeceram.

AGRADECIMENTOS

A Deus pela unção e sopro de vida que nos impulsionou a crescer e a sermos felizes...

A nossa querida rainha e Mãe de Deus...inspiração e luz nos momentos tortuosos

Aos nossos familiares que souberam compreender a falta e esperar na certeza da volta.

Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo.
Se você quer dez anos de prosperidade, cultive árvores.
Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas.

Provérbio chinês:

RESUMO

Nesta pesquisa enfoca-se uma das questões mais atuais no mundo empresarial, a de como motivar uma equipe funcional e quais as características de um líder que consiga obter em sua volta a atenção, respeito e comprometimento de seus colegas de trabalho. O campo de estudo que trata sobre a gestão atual de pessoas tornou-se vasto e hoje dá prioridade ao patrimônio humano das empresas, dessa forma espera-se conseguir maior esforço e rendimento das pessoas, em troca, a organização se aproxima de seus colaboradores e estimula-os e os faz se sentirem parte de um algo importante. O objetivo geral dessa pesquisa é o de desenvolver uma pesquisa bibliográfica visando demonstrar como o papel do líder atualmente deve ser o de fator motivacional da equipe de trabalho. Utilizou-se uma metodologia científica do tipo descritiva, de natureza exploratória. Ao final foi possível concluir que as empresas que estejam valorizando o papel do ser humano nas organizações estão facilitando e aprimorando o processo de mudanças na área de gestão de pessoas.

Palavras Chave: Líder. Motivação. Gestão.

ABSTRACT

This research focuses in one of the most current issues in business, how to motivate a team and what the functional characteristics of a leader who can get on your back the attention, respect and commitment of their colleagues. The field of study that deals with the current management of people has become vast and now gives priority to the human assets of the companies thus expected to achieve greater effort and personal income, in turn, the organization approaches its employees and stimulates them and makes them feel part of something important. The overall objective of this research is to develop a literature search to show how the leader's role now should be the motivating factor for the team. We used a scientific methodology descriptive, exploratory in nature. At the end we concluded that companies are valuing the role of humans in organizations are facilitating and improving the process of change in the management of people.

Keywords: Leader. Motivation. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO 1 MOTIVAÇÃO FUNCIONAL	11
1.1 PESSOAS E ORGANIZAÇÕES – UMA RELAÇÃO MÚTUA.....	11
1.2 A MOTIVAÇÃO HUMANA.....	11
CAPÍTULO 2 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1 O SIGNIFICADO DE GESTÃO	15
2.1.1 Histórico	15
2.1.2 Conceito	16
2.2 MODELOS DE GESTÃO.....	16
2.2.1 Taylorismo	17
2.2.2 Fordismo	18
2.3 GESTÃO HUMANIZADA.....	18
CAPÍTULO 3 O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE	21
3.1 A IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO CHEFE/COLABORADORES ...	21
3.2 FUNÇÕES INERENTES AO LÍDER ATUAL	22
CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	27

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema central, identificar como o exercício das funções de um líder interfere positiva ou negativamente no desempenho e na motivação das pessoas em seu local de trabalho. Sabendo-se que através dos elementos básicos das novas técnicas de valorização que devem ser empreendidos ao aperfeiçoamento do potencial humano que é hoje um dos maiores patrimônios das empresas.

As empresas atuais possuem a seu favor um leque diversificado de técnicas a serem usadas para motivar os seus colaboradores e nesta pesquisa serão amplamente demonstrados, a identificação e aplicação dessas técnicas dependem da forma como os líderes atuam e como os mesmos influenciam na motivação dos colaboradores. É certo afirmar que as pessoas tendem a desenvolver suas energias motivacionais como produto do ambiente cultural no qual convivem, pela maneira como percebem seu trabalho e encaram suas vidas, tornando-se um impulso para vencer obstáculos, crescer e avançar em busca de seus objetivos, sejam eles pessoais e profissionais.

E ainda no contexto motivacional pode-se perceber que há forças dominantes no indivíduo que demonstram a importância da motivação, se transformando em peça chave para conduzir e alcançar a harmonia, o respeito e a valorização, se fazendo cada vez mais estratégico, virando um instrumento de grande valia para os gestores de recursos humanos.

Diante do tema aqui focado e que pelas várias nuances intrinsecamente ligadas, nas quais há que se destacar questões como: a insatisfação humana em todos os setores que é a mola propulsora que o empurra sempre em busca de melhorias para si e para os seus; a necessidade do mercado de trabalho que precisa de colaboradores atualizados e socialmente corretos; a convivência e os relacionamentos que são travados no cotidiano das empresas e também a necessidade de que o grupo trabalhe como um todo homogêneo é que o presente trabalho pergunta qual deve ser a posição dos líderes diante de tais hipóteses descritas acima e qual seria a possível resposta para esse grande problema e que afeta uma infinidade de empresas?

Dentro de uma organização, qualquer que seja a área de atuação do funcionário, encontram-se, normalmente, pessoas ocupando os cargos administrativos de supervisores, gerentes, vendedores que, em virtude do exercício desgastante de suas atividades, precisam sentir-se valorizados pelo esforço empreendido e pela dedicação demonstrada no cotidiano da

empresa onde esteja trabalhando, cabendo esse papel ao líder motivando e premiando os colaboradores, incentivando-os sempre a melhorarem e buscarem superar as expectativas.

Assim sendo o objetivo geral dessa pesquisa é o de desenvolver uma pesquisa bibliográfica visando demonstrar como o papel do líder atualmente deve ser o de fator motivacional da equipe de trabalho. Procurando especificamente determinar quem é o líder empresarial na atualidade; verificar quais as diferenças mais marcantes entre o líder de antes e o de hoje e demonstrar como a atuação do líder influencia na motivação da equipe de trabalho.

Para se atingir esses objetivos utilizou-se uma metodologia científica do tipo descritiva, de natureza exploratória. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é de levantamento de dados bibliográficos de um determinado assunto.

CAPÍTULO 1 MOTIVAÇÃO FUNCIONAL

1.1 PESSOAS E ORGANIZAÇÕES – UMA RELAÇÃO MÚTUA

Na atual conjuntura social em que se vive seja no trabalho ou nas relações com outros grupos sociais, tem-se a necessidade de constituir algum tipo de associação que tenha como maior alvo construir algo. O indivíduo como se sabe passa a maior parte de seu tempo em seu local de trabalho e de acordo como Chiavenato (2002) isso é fruto de uma sociedade industrializada e globalizada.

Para Kotler (2000 apud PORTELA, 2011, p. 5) a organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é frequentemente a chave para a implementação bem-sucedida de uma estratégia. traz o seu entendimento sobre o que é cultura corporativa dizendo:

O que exatamente é uma cultura corporativa? A maioria das pessoas de negócios teria dificuldades para encontrar palavras que descrevessem esse conceito impreciso, que alguns definem como ‘a experiência, as histórias, as convicções e as normas compartilhadas que caracterizam uma organização’. Entretanto, entre em qualquer empresa e a primeira coisa que você nota é a cultura corporativa — a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes (KOTLER, 2000, p. 64).

Entende-se, portanto, que a cultura de uma organização parte sempre da forma como o seu responsável maior age ou determina a maneira como os trabalhos e objetivos devem ser desenvolvidos e atingidas as metas propostas (PORTELA, 2011, p. 3)

Em conformidade com os ensinamentos de Chiavenato (2002, p. 73) toda a organização e planejamento estrutural e produtivo das empresas converge na atuação e interferência humana.

1.2 A MOTIVAÇÃO HUMANA

Pode-se entender que a etimologia da palavra motivação esta ligada a alguma ação ou dinâmica que são elementos que compõem o complexo agente psíquico do ser humano. A palavra motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover, conforme Bergamini (1997 apud SUSIN, 2003, p. 82).

Fleury (2002, p. 248) destaca que pode-se entender “motivação como sendo um impulso à ação e, portanto, originada no interior dos indivíduos”. Ainda o mesmo autor cita os estudos de Freud (apud FLEURY, 2002, p. 248) quando ensina que: “o instinto exerce uma pressão determinada por sua força e pela intensidade da necessidade subjacente”. O instinto é então o elemento que agente na formação da personalidade e a forma de energia pela quais os instintos realizam sua tarefa chama-se libido.

Susin (2003, p. 85) traz que:

Há nas relações entre empregadores e empregados, constatações que podem até não ser definitivas, mas que são irreversíveis. As pequenas e subsequentes conquistas, acumuladas através dos tempos, lançam ao esquecimento a época em que operários eram acorrentados às suas máquinas por doze e até dezesseis horas diárias de árduo e insalubre trabalho. Fatos como estes hoje são considerados absurdos face o avanço no entendimento das possibilidades humanas e de seus relacionamentos.

No campo das discussões sobre a motivação das pessoas no âmbito organizacional é importante destacar a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg.

Maslow em seus estudos resumiu em forma de uma pirâmide hierárquica todas as necessidades humanas, como mostra a figura a seguir:

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Faria (2007)

Vê-se que para Maslow o indivíduo possui cinco diferentes níveis de necessidades, mas que de certa forma se entrelaçam, já que quando é suprida uma delas o homem busca suprir uma outra em um nível superior, o quadro a seguir resume cada um dos tipos da seguinte maneira descritos por Faria (2007):

Quadro 1 – Cinco níveis de necessidades humanas de acordo com Maslow

Necessidades Fisiológicas	São as necessidades mais básicas do ser humano (comer, respirar, fisiológicas e sexuais) quando estão satisfeitas traz bem estar e o homem passa a se preocupar com outro nível de necessidade.
Necessidades de Segurança	Basicamente é a busca do homem por se sentir seguro seja em relação a seus familiares, amigos, bens ou no trabalho.
Necessidades Sociais	O homem é um ser claramente social ele necessita de conviver e viver em harmonia com as pessoas que compõem o seu grupo social.
Necessidade de Autoestima	O indivíduo ao realizar algo ele o faz no intuito de receber alguma forma de cumprimento ou agradecimento ao acontecer isso ele se sente com o sentimento do dever cumprido.
Necessidades de Auto realização	O homem trabalha e exerce suas funções no sentido de ver seu esforço reconhecido. Desta forma suas aspirações sempre cresceram no sentido de melhorar cada vez mais.

Fonte: adaptado de Faria (2007)

Outro estudioso do assunto motivação foi Herzberg que de acordo com Serrano (2006) se resume no sentimento de satisfação ou de insatisfação, sendo que para que um dos dois se apresente não basta apenas a ausência do outro.

Nas palavras do autor a teoria seria:

Estudo para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. O resultado destes estudos foi pela primeira vez publicado em 1959, sob o título a motivação para trabalhar - *The Motivation to Work* (SERRANO, 2006, p. 1).

Ainda na concepção de Serrano (2006, p. 1) a teoria de Herzberg apresenta duas sugestões, mais ou menos óbvias: evitar os fatores de insatisfação e apresentar os fatores de satisfação. Esses estudos se concentraram em pesquisas com diversos trabalhadores de várias empresas. A pesquisa consistia em apurar quais eram os elementos que motivavam ou não esses trabalhadores dentro de sua empresa. Serrano (2006, p. 3) continua a corroborar ao dizer que “os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene”.

Quadro 2 – Pesquisa de Herzberg

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

Fonte: Serrano (2006)

Para Gil (2001, p. 25) o fator higiênico se caracteriza nos elementos contrários ao sentimento de insatisfação no local de trabalho. Sendo que o autor enfatiza que somente isso não traz a certeza de que um quadro positivamente motivacional esteja presente.

CAPÍTULO 2 GESTÃO DE PESSOAS

2.1 O SIGNIFICADO DE GESTÃO

2.1.1 Histórico

Em 5.000 a.C, os sumérios foram os primeiros a criar os registros de colheita e de mercadorias inventando para isso a escrita cuneiforme. Após isso, em 4.000 a.C, os egípcios reconhecem a necessidade de planificação, organização e direção. A construção da Pirâmide de Cheops envolve mais de 100 mil pessoas. Em seguida em 2.250 a.C, cria-se o Código Hammurabi (282 leis), que regula relações de troca, comportamento pessoal, relações interpessoais, salários, punições (WELCH; WELCH, 2006).

“No ano 1 D.C foi encontrado um grão de arroz com uma inscrição de um estabelecimento governamental dividido em três departamentos: contabilidade, segurança, produção” (WEREN, 2007, p. 15).

Flores (2008, p. 17) cita que com o advento da Revolução Industrial houve uma grande transformação na forma de produção, com o início da utilização das técnicas produtivas em escala. O autor retromencionado faz referência aos estudos de Ferreira, Reis e Pereira (2002) da seguinte forma:

Grande parte das corporações mundiais que conhecemos hoje foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial. Desenvolvendo as máquinas e preconizando a divisão do trabalho, ampliando a rede de transportes e estreitando as comunicações. A Revolução Industrial lançou a base de um novo tempo, transformando profundamente não só o mundo das organizações, mas toda a sociedade (apud FLORES, 2008, p. 17).

A gestão existe desde os primórdios, mas a cada ano, vários foram seus significados, com uma análise mais atual, muitas vezes confundida com a administração, que são duas coisas distintas, cada qual se trata de um caso. Foi somente em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria (WELCH; WELCH, 2006).

Um fato marcante na evolução da gestão é a quebra de paradigma na consideração de Kuhn (1992, p. 29) quer dizer, “realizações reconhecidas algum tempo por uma comunidade científica, proporcionando os fundamentos para sua prática posterior”.

Para se ter uma ideia a profissão de gestor e/ou administrador é historicamente recente, mas só foi regulamentada no Brasil em 9 de setembro de 1965, data em que se comemora o Dia do Administrador (FERREIRA, 2002).

2.1.2 Conceito

Para se ter um conceito mais claro e objetivo sobre gestão, deve-se diferenciá-la da administração, que segundo o Novo Dicionário Aurélio Buarque Ferreira (1986), possuem os seguintes significados:

Gestão: [Do latim *gerentia*, de gerere, ‘fazer’.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração.

Administração: [Do latim *administratione*.] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (FERREIRA, 1986).

Gerir ou administrar, é um processo que engloba o controle de ações e envolve todos os que compõem uma empresa. Define ainda que gerir é manter a eficiência e o controle (ZAMPAR, 2009).

2.2 MODELOS DE GESTÃO

Levando-se em consideração as grandes transformações ocorridas, quando da passagem do período histórico conhecido como feudalismo, para um novo tipo de relacionamento socioeconômico oriundo do pensamento capitalista. Para Las Casas (2001) essa mudança ocorre basicamente em que antes os camponeses eram os donos de seu trabalho subsistiam com ele enquanto que após o advento da Revolução Industrial passaram a ser assalariados que para manterem suas vidas passaram a condição de empregados nas indústrias em franco crescimento.

Ainda Las Casas (2001) enfatiza que com a decadência das atividades laborais no campo, a população se viu obrigada a buscar nas cidades a sua subsistência, entretanto, a maioria passou a viver a margem da sociedade e obrigados a se submeter a um regime de

trabalho exaustivo e comparado ao escravismo, com a diferença que havia o pagamento pela força de trabalho desprendida.

Porter (1998), entretanto, ressalta que em decorrência desta situação foram criados os primeiros sindicatos. Já em um segundo momento da Revolução Industrial e principalmente com advento de novas energias como a eletricidade e o petróleo, foi possível criar-se novas máquinas que implementaram o modo de produção fazendo surgir as primeiras linhas de produção e a conseqüente marca inicial da profissionalização do trabalhador.

A partir deste advento pode-se definir dois modelos de gestão que se tornaram marcos históricos no sistema de produção mundial, o Taylorismo e o Fordismo conforme serão apresentados na seqüência (LAS CASAS, 2001).

2.2.1 Taylorismo

Frederick W. Taylor, um engenheiro norte americano propôs que os trabalhos em uma linha de produção deveriam ser fracionados em etapas e posteriormente na finalização da produção do produto final. Esse modelo exigia um esforço repetitivo e alta velocidade, levando o trabalhador que conseguisse executar sua tarefa de maneira mais eficaz com qualidade em menor tempo seria merecedor de incentivo (LIMA, 2010).

Nunes (2009) ressalta que no modelo Taylorista a gestão era subdividida em princípios que visavam aumentar a produtividade e a eficiência, o quadro abaixo apresenta os cinco principais.

Quadro 3 – Princípios do Taylorismo

Organização Científica do Trabalho	Baseia-se na decomposição das tarefas de forma simples visando diminuição do tempo de produção.
Melhor cadência	Escolha do operário com melhor desempenho em uma dada tarefa.
Salário com base no desempenho	Não havia salário fixo e sim um teto máximo para aqueles que obtinham cadência ótima.
Sistema de cooperação	Sistema de cooperação entre supervisores e subordinados com vistas a um melhor relacionamento produtivo da empresa.
Habilidade e função	Cada componente da empresa deve ser colocado na função na qual seu desempenho seja o melhor.

Fonte: Adaptado de Nunes (2009)

Nunes (2009) apresenta que o maior engano do modelo Taylorista reside no fato do não reconhecimento de que o ser humano possui outras necessidades, não só aquelas consideradas como de sobrevivência. Nesse caso houve uma visão minimizada do que venha a ser motivação e o total desconhecimento de outros elementos chave nesse assunto, como satisfação e realização no trabalho, autoestima e bem estar social.

2.2.2 Fordismo

Henry Ford foi o primeiro empresário a adotar o modelo Taylorista em sua linha de produção automotiva. Sendo que posteriormente evoluiu com seus próprios conceitos tendo como base o entendimento do melhor uso do potencial energético, uso racionalizado das matérias primas, maior profissionalização dos operários e na questão do transporte dos produtos acabados. Nunes (2009) ressalta que Ford acrescentou mais três princípios aos cinco anteriormente citados no Quadro 3, são eles:

Quadro 4 – Princípios do Fordismo

Princípio de Intensificação	Diminuir o tempo entre a produção e a entrega do produto ao mercado consumidor.
Princípio da Economia	Compra e utilização racionalizada da matéria prima.
Princípio da Produtividade	Melhorar a capacitação do operário visando maior eficiência e maior lucratividade para a empresa.

Fonte: Adaptado de Nunes (2009)

2.3 GESTÃO HUMANIZADA

Humanizar o ambiente de trabalho necessariamente passa pela questão da ética do respeito às diferenças interpessoais é saber lidar com situações que parecem incontroláveis ou sazonais. Enfim é saber que é necessário lidar cotidianamente com limitações humanas, físicas e tecnologias oferecendo um tratamento digno a clientes sejam eles internos ou externos (PENIDO et al, 2004).

Backes, Lunardi e Lunardi Filho (2006, p. 03), trazem que:

A humanização encontra respaldo, também, na atual Constituição Federal, no artigo primeiro, Inciso III, que assinala ‘a dignidade da pessoa humana’ como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito. Os direitos dos seres humanos nascem com os homens e, naturalmente, quando se fala de direitos da pessoa humana, pensa-se em sua integridade, dignidade, liberdade e saúde.

Dentro desta perspectiva, em que se valoriza o aspecto humano, tem-se como expectativa que a produção das organizações continuem em trajetória ascendente, visto que é entendimento universal entre os teóricos atuais, de que um colaborador pode render muito mais se tratado condignamente por seus superiores e colegas de trabalho (BACKES; LUNARDI; LUNARDI FILHO, 2006).

Dalmutt e Morozini (2008, p. 11-12) acrescentam ainda que:

O indivíduo é a célula fundamental de qualquer grupo ou associação, elemento esse que não pode ser preterido em nome do grupo. O indivíduo, enquanto pessoa humana, só existe se pertencente a um grupo social - a ideia de um homem isolado da sociedade é absurda; a sociedade, por sua vez, só existe enquanto agrupamento de indivíduos que, ao constitui-la, não perdem sua condição de indivíduos autônomos, mas a constroem. A própria ideia de indivíduo só é possível enquanto constituinte de uma sociedade.

Ainda Dalmutt e Morozini (2008, p. 11) “os grandes estudiosos afirmam que as organizações que pretendem sobreviver no próximo século, devem investir na formação das pessoas para que aprendam a trabalhar em equipe” esse pensamento enfatiza a moderna administração de pessoal em que o trabalho realizado de maneira conjunta é mais profícuo e eficaz, contrariamente ao que determinava antigamente a produção individualizada baseada no desempenho pessoal de cada trabalhador.

Em se tratando de atendimento ao cliente interno ou externo, seu conceito pode ser visto por inúmeros modos. E essas formas de abordar/compreender humanização não se dissociam das propostas/práticas de humanização. Deste modo, as diversas enunciações constituem distintas práticas de gestão e de modelos de atenção, que nem sempre coincidem. Entre as principais podem ser citadas conforme Heckert, Passos e Barros (2009, p. 496):

Tratar com respeito e carinho, amor, empatia, capacidade de colocar-se no lugar do outro, acolhimento, aceitação do outro, diálogo, tolerância, tratar do outro com respeito e educação, aceitar as diferenças, resgatar a dimensão humana nas práticas relacionais.

Para Deslandes (2005) a gestão humanizada, também lembra ações como: acolhimento resolutivo, participação, corresponsabilidade, inclusão, controle social, ética, não discriminação, transformação, valorização do trabalhador, dentre outros.

Para Dalmutt e Morozini (2008) a humanização, de uma maneira geral se baseia nas práticas, ou seja, nas formas de agir no cotidiano das funções. “Está voltada para homens e mulheres comuns que compõem o ambiente, em suas experiências, com os trabalhadores e usuários que habitam e produzem o dia-a-dia das empresas” (SANTOS FILHO; BARROS; GOMES, 2009, p. 606).

A questão da humanização nas relações trabalhistas tem sido alvo de inúmeros estudos e projetos administrativos na área de pessoal que ao lado da profissionalização deve ser a cada dia melhor estruturada, em contraposição, ao antigo pensamento que visava somente a lucratividade da organização, atualmente sabe-se que aspectos como bem estar e realização pessoal são fortes aliados para que a equipe de trabalho produza riquezas e que haja maior envolvimento do operário e da empresa em um só objetivo (DESLANDES, 2005 apud COSTA; FIGUEIREDO; SCHAURICH, 2009).

A humanização indica uma concepção de homem que se constitui no concreto das experiências, nas lutas cotidianas e em uma direção ético-política em que se opõe 'o homem' a 'um homem', a todos nós, procurando resistir ao que se concebe como 'homem ideal'. Assim, a concepção de humano com a qual trabalha subverte 'o homem' como abstração, modelo ou idealidade a partir do qual se ajusta a existência humana (BENEVIDES; PASSOS, 2005). Trata-se, portanto, de uma concepção de humano que parte das formas de ser que se constituem no concreto das experiências dos serviços. Uma forma de ser humano que não está dada desde sempre ou que se define a partir de um modelo geral de humanidade. Por conseguinte, não parte de um entendimento da humanização como um processo que objetiva aproximar os diferentes sujeitos desse ideal, do homem-padrão (apud SANTOS FILHO; BARROS; GOMES, 2009, p. 606).

Concluindo-se, então que em se tratando de humanização na gestão de pessoas é necessário tomar-se como enfoque as ações que contribuam para alterar a concepção de humano e de humanismo. Gestar pessoas é um processo, sempre conduzidos por "humanos", de produção de novos modos de existência, processos que desestabilizem formas instituídas de ser trabalhador e experimentam outras (SANTOS FILHO; BARROS; GOMES, 2009).

CAPÍTULO 3 O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

3.1 A IMPORTÂNCIA DO BOM RELACIONAMENTO CHEFE/COLABORADORES

As empresas que respondem totalmente ao mercado diferem daquelas que respondem casualmente, pois não apenas fazem levantamentos sobre a satisfação atual dos consumidores, mas também pesquisam suas necessidades e preferências não manifestadas, para encontrar maneiras de melhorar seus serviços. Também selecionam e treinam seus funcionários para serem orientados para os clientes (SILVA, 2003).

Em busca de concretizar a fidelização e a satisfação total de seus clientes é preciso considerar a natureza das relações interpessoais, conhecendo as origens do processo de satisfação do mercado (BEKIN, 2000).

A política de relacionamento e comunicação interna adotada por uma empresa é um processo cujo foco é sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura de *marketing* da empresa ou organização que visa ação para o mercado. Objetiva facilitar e realizar trocas construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações. Sua função é integrar a noção de "cliente" nos processos internos da estrutura organizacional propiciando melhoria da qualidade de produtos e serviços com produtividade pessoal e de processos (SILVA, 2003).

Para Bekin (1995, apud GOMES; TOFANI, 2007, p. 7) existem três princípios para se melhorar o relacionamento entre as pessoas em um local de trabalho, quais sejam:

Estamos num mercado orientado para o cliente. Clientes só podem ser conquistados e retidos com um serviço excelente;
Funcionários têm expectativas e constitui o primeiro mercado para a organização. Assim, funcionários devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas;
Excelência de serviços para os clientes e gerenciamento de recursos humanos significa envolver e comprometer os funcionários com os objetivos e decisões da empresa.

Compreende-se, portanto, dos estudos acima mencionados que uma empresa antes mesmo de pensar no cliente externo, deve primeiramente inculcar em seus colaboradores sentimentos como comprometimento, eficácia e valorização do esforço.

Quando se inicia um processo de melhoria de qualidade e produtividade, além de repensar-se as certezas empresariais predominantes na organização, devem-se dirigir as primeiras ações práticas da intervenção para a avaliação do perfil do líder. “Nesse sentido,

essas ações iniciais buscam a identificação dos elementos fundamentais que servirão de base à consolidação do projeto de implementação do modelo de gestão” (DAHIS, 2012, p. 6).

3.2 FUNÇÕES INERENTES AO LÍDER ATUAL

No processo de motivação para o trabalho, a questão das faltas ou atraso, devido a algum motivo interveniente é motivo de preocupação empresarial. Por trás dos seus índices, pode-se encontrar uma variada gama de problemas que interferem diretamente na qualidade de vida do colaborador e, portanto, em seu desempenho, motivação e assiduidade. Estes problemas podem ser de natureza pessoal, biológica, ambiental, social, familiar, financeira, funcional e, inclusive, estarem relacionados à própria estrutura organizacional (SILVA, 2001).

Segundo, Chiavenato (2000, p. 127) outro grande problema relacionado é o da motivação, e para explicar cita Kurt Lewin:

[...] já se referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao importante papel da motivação. Para explicar a motivação do comportamento elaborou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais: o comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes; e esses fatos coexistentes têm caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.
O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o **espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico** [...] (Grifo do autor).

Esse fenômeno, que assola boa parte das empresas estabelecidas em território nacional trás sérios problemas de ordem organizacional, que interferem sobremaneira na produtividade, qualidade, rotatividade de funcionários, bem como, no convívio diário entre todos os componentes do quadro funcional de uma dada empresa (CHIAVENATO, 2000).

Entre os principais fatores se encontra o sintomático problema da queda da produtividade e insatisfação que aos poucos vai tomando conta de um indivíduo e pode se alastrar para um grupo (CASTELLI, 2001).

A rotatividade, caracterizada pelo fato do trabalhador mudar de organização, e o absentismo, identificado pelas faltas do trabalhador à organização, provocam consequências indesejáveis como a diminuição da velocidade do ritmo de trabalho, a sobrecarga de funções e o conseqüente aumento de estado de fadiga física e mental do trabalhador, a diminuição da condição de segurança no trabalho realizado, o aumento dos custos organizacionais, entre outros. Todo este quadro conduz a uma diminuição dos níveis de produtividade e qualidade dos produtos e serviços prestados pelas empresas (CASTELLI, 2001).

A maior parte do trabalho realizado por empresas e organizações, diz J. Teboul, é feito por grupos de pessoas. Portanto, a qualidade das realizações de uma empresa ou organização não é somente o resultado do desempenho de cada pessoa, mas também reflete os esforços coletivos. Até porque a empresa é um todo, um sistema. Por isso é preciso impregnar a empresa toda desse espírito de equipe [...] (CASTELLI, 2001, p. 45).

Para evitar estes problemas sérios o processo de monitoramento e controle deve assegurar que os planos estabelecidos ajustem-se aos fatos e ocorrências. O controle precisa detectar e localizar as falhas e desvios em relação aos planos, para que a ação corretiva possa ser aplicada. Assim, seu primeiro elemento fundamental é o cumprimento dos objetivos, o acompanhamento dos resultados que pode ser *in-loco* ou verificando se as metas estão dentro dos prazos estipulados (CHIAVENATO, 2000).

Para Marras (2000) a implantação de programas de controle e avaliação, são elementos valiosos e que devem ser aplicados periodicamente, é de suma importância que o departamento de recursos humanos esteja consciente em realizar uma campanha interna de monitoramento da imagem organizacional da empresa.

Marras (2000, p. 38) define conceito de desempenho humano como sendo:

O ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas questões do ser humano; o querer fazer, que explícita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e saber fazer, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Este é, portanto, o processo que mede o desempenho e o grau dos funcionários de uma empresa. Ele tem a capacidade de rever a atividade produtiva do passado e projetar um desenvolvimento futuro. Este processo avaliativo deve ser mais do que uma atividade voltada para o passado, visa principalmente, no futuro, alcançar o desenvolvimento humano da organização (AQUINO, 1980).

A avaliação do desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do cargo, durante certo período de tempo. Por seu intermédio a empresa toma conhecimento da conduta do trabalhador, ou seja, se corresponde ou não às expectativas que a empresa teve com relação a ele, por ocasião da seleção, oferecendo ao administrador informações sobre as ações do indivíduo no cargo (AQUINO, 1980, p. 199).

A avaliação consiste, também, num fator importante, por possuir condições de fornecer ao Departamento de Recursos Humanos, alguns alertas de possíveis problemas com seus funcionários, tais como:

- Identificar quais funcionários necessitam de aperfeiçoamento;
- Qual o grau de contribuição, seja individual ou grupal;

- Aparecimento de novos talentos;
- Incentivar o desenvolvimento de cada um;
- Fornecer feedback aos empregados, e
- Promover a premiação, promoção e transferência (CHIAVENATO, 2000).

CONCLUSÃO

Este trabalho que tratou sobre a importância da motivação funcional, tendo também como foco de estudos a nova figura do líder, ressalta que atualmente vive-se empresarialmente em um ambiente mutativo, onde os velhos valores baseados na lucratividade a qualquer preço das organizações não é mais a metodologia seguida. Hoje com as inovadoras técnicas da Gestão de Pessoas, fruto de uma mudança de visão, na qual se baseia no colaborador como sendo o principal patrimônio da empresa, vê a valorização do emprego e do colaborador e com isso a organização se solidifica consolidando sobremaneira o nome e a qualidade de seus produtos/serviços.

Enfatizou-se nesse trabalho de conclusão de curso a necessidade do total envolvimento que deve haver entre empresa, seus sócios e colaboradores, no sentido de se colher bons frutos para todas as partes envolvidas, se de um lado acontece o crescimento da empresa, do outro existe conseqüentemente o crescimento do colaborador que é valorizado de diversas formas, podendo ser entendida como comprometimento organizacional.

Em se tratando do fator liderança é relevante ressaltar que esse elemento pode causar intensa motivação na equipe de trabalho como um todo, sendo que a mesma pode ser transformacional, que como o nome já define parte do pressuposto de grandes transformações no ambiente organizacional.

Ao se estudar sobre fatores motivacionais, pode-se ter como certo que as condutas são atinentes aos objetivos que movem os indivíduos que fazem parte de uma equipe de trabalho que visa o desenvolvimento particular e da empresa onde esteja atrelado, podendo ser aqueles relativos a sua ocupação laboral, aqueles pertinentes a evolução de sua carreira e os pessoais.

A pesquisa revelou que empresas que apoiam como exemplo de gestão de pessoas, a valorização do potencial humano estão voltadas para a criação de ambientes e práticas que estimulam a ampliação do conhecimento das pessoas, tais como: incentivo ao autodesenvolvimento, valorização das competências individuais, administração participativa e valorização da diversidade como estímulo a criatividade das áreas, possuem quadro funcional mais organizado e funcionalmente mais eficaz. E isso se reflete decisivamente no atendimento, na qualidade do produto ou prestação de serviço e finalmente cria laços internos entre os colaboradores mais estreitos, como também estreita os laços empresa/colaborador, fazendo com que esse enlace seja um grande diferencial contra a concorrência.

A revisão da literatura também apontou que a gestão do capital humano nas empresas não se resume à gestão das competências. É necessária também a socialização dessas competências individuais, de modo a disponibilizá-las na empresa como um todo, sedimentando-as como um ativo da organização. O processo de gestão do capital humano que a empresa possui é que lhe possibilitará reter o bom funcionário, difundindo-o e recuperando-o quando necessário. Por isso investir cada vez mais na capacitação, na formação acadêmica, na descoberta de novos valores e acreditar na inventividade e capacidade de seu pessoal, deixou de ser algo arriscado, passando a se tornar um grande agente motivador para empresários e colaboradores, estes que na atual conjuntura do mercado de trabalho entendem que não devem e não podem estagnar seus conhecimentos.

Os estudos apresentados permitem concluir que as empresas que estejam valorizando o papel do ser humano nas organizações estão facilitando e aprimorando o processo de mudanças na área de gestão de pessoas.

Dessa forma e entendendo que os objetivos propostos na introdução deste trabalho de conclusão foram atingidos, encerra-se a pesquisa não com o intento de esgotar o assunto que por si só requer inovações e constantes evoluções.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BACKES, Dirce Stein; LUNARDI, Valéria Lerch; LUNARDI FILHO, Wilson D. A humanização hospitalar como expressão da ética. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 1, fev/2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692006000100018&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 jan. 2012

BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 2000.

CASTELLI, Geraldo. **Administração hoteleira**. 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Silvio Cruz; FIGUEIREDO, Maria Renita Burg; SCHAURICH, Diego. Humanização em Unidade de Terapia Intensiva Adulto (UTI): compreensões da equipe de enfermagem. **Interface (Botucatu)**, Botucatu, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-32832009000500009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 06 maio 2012.

DAHIS, Abraão. **Gerencia intuitiva**. Disponível em: <www.engwhere.com.br/empreiteiros/gerencia_intuitiva.doc>. Acesso em 03 maio 2012.

DALMUTT, Helonez Bilinski; MOROZINI, João Francisco. A influência da liderança na gestão das empresas do município de Mangueirinha. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 3, n. 1, p. 1-25, mar/2008.

DESLANDES, Suely Ferreira. O projeto ético-político da humanização: conceitos, métodos e identidade. **Rev. Interface - Comunic, Saúde, Educ**, v.9, n.17, p.389-406, mar/ago 2005.

FARIA, Carlos Alberto de. **As Nossas Necessidades e os Nossos Desejos**. 2007. Disponível em: <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/112.htm>. Acesso em: 29 fev. 2012.

FERREIRA, Ademir Antônio et al. **De Taylor aos nossos dias**: Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FLORES, Edson Luiz. **O alinhamento do pensamento estratégico**: o balanced scorecard como condutor do processo na caixa econômica federal. 2008. Disponível em: <http://tede.uces.br/tde_arquivos/5/TDE-2008-03-12T063303Z-176/Publico/Dissertacao%20Edson%20Luiz%20Flores.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas. 2001.

GOMES, Giovana Alves; TOFANI, Flávio. **Endomarketing**: fator motivacional para clientes internos. 2007. Disponível em: <artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1179981328_72.doc>. Acesso em: 03 maio 2012.

HECKERT, Ana Lúcia Coelho; PASSOS, Eduardo; BARROS, Maria Elizabeth Barros de. Um seminário dispositivo: a humanização do Sistema Único de Saúde (SUS) em debate. **Rev. Interface, comunicação, saúde e educação**, v. 13, supl. I, p. 493-502, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1992.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Erica. **Taylorismo, fordismo e socialismo utópico e científico**. 2010. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABJ50AD/taylorismo-fordismo-socialismo-utopico-cientifico>>. Acesso em: 03 maio 2012.

MARRAS, Jean Pierre'. **Ninguém motiva ninguém**: Administração de Recursos Humanos (do operacional ao estratégico). 6. ed. São Paulo: Futura, 2000.

NUNES, Paulo. **Conceito de taylorismo**. Jan/2009. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/taylorismo.htm>>. Acesso em: 03 jan. 2012.

PENIDO, Rita de Cássia et al. Programa de Humanização do Hospital das Clínicas da UFMG. In: **Anais do 2º Congresso Brasileiro de Extensão Universitária**. Belo Horizonte – 12 a 15 de setembro de 2004. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/congrext/Saude/WORD/Sa%C3%BAde142a.doc>>. Acesso em: 19 jan. 2012.

PORTELA, Carmen Beatriz Miranda. **O marketing e o comportamento do consumidor**. 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3488.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 19. ed. São Paulo: Campus, 1998.

SANTOS FILHO, Serafim Barbosa; BARROS, Maria Elizabeth Barros de; GOMES, Rafael da Silveira. A Política Nacional de Humanização como política que se faz no processo de trabalho em saúde. **Rev. Interface, comunicação, saúde e educação**, v. 13, supl. I, p. 615-626, 2009.

SERRANO, Daniel Portillo. **A Teoria de Herzberg**. 2006. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/a_teorias_de_herzberg.htm>. Acesso em: 01 fev. 2012.

SILVA, C. Soares. **Teoria Comportamentalista nas Organizações**. Set/2001. Disponível em: <<http://www.guerreirosdaluz.hpg.ig.com.br/monografia.htm>>. Acesso em 20 out. 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2003.

SUSIN, Leandro José. Endomarketing: um estudo de caso na gerência de análise de crédito do Banco do Brasil. 2003. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/7617.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2012.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por vencer – as respostas – 76 fatores críticos para o sucesso**. São Paulo: Campos, 2006.

WEREN, Daniel A. **Ideias de administração: o pensamento clássico**. São Paulo: Ática, 2007.

ZAMPAR, Silvia. **O que é gestão**. 2009. Disponível em: <<http://tudibao.com.br/2009/03/o-que-e-gestao.html>>. Acesso em: 02 maio 2012.