

MOTIVAÇÃO COMO FATOR IMPORTANTE PARA O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL OBSERVANDO O PAPEL DO LÍDER

Camila Angélica da Silva Cavalcanti ¹

Ana Rosa Gouveia Sobral Câmara ²

RESUMO

A motivação tem se destacado na atualidade, como um forte elemento para o desenvolvimento da atividade profissional em suas esferas de relacionamento e bom desempenho quanto aos objetivos da empresa. Tendo por base essa linha de raciocínio, o objetivo deste artigo, é identificar a relação de causa e efeito entre o estímulo aplicado ao colaborador, a influência do líder, e a melhoria de processos de produção, bem como, a rentabilidade da organização. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo, foi a pesquisa baseada em livros didáticos e publicações de grande relevância, contendo as diretrizes de autores renomados na área de gestão de pessoas, processos e organizações. Desta forma, a literatura abordada para tratar a temática versou sobre o caminho das empresas nos dias atuais, a gestão de pessoas no novo milênio, o líder e a motivação. O resultado e conclusão deste estudo, apontam que a melhoria de produtividade e conseqüentemente da rentabilidade de uma empresa, tem seu alicerce baseado na relação entre objetivos pessoais do corpo operacional e os objetivos gerais da organização, sendo assim, desenvolver uma política que traga benefícios para as duas partes é essencial, uma vez que o incentivo a equipe destaca-se como elemento construtor, que os desperta para a efetivação de objetivos e resultados traçados, o que contribui diretamente para o crescimento e reconhecimento positivo da instituição.

Palavras-chave: Motivação. Desempenho. Organizações.

¹ Aluno do MBA em GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. E-mail: camila_angelica@hotmail.com

² Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara. Mestre em Engenharia de Produção – UFRN. E-mail: anarosagsc@gmail.com

HOW IMPORTANT FACTOR FOR LEADERSHIP PERFORMANCE

ABSTRACT

Motivation has been highlighted today, as a strong element for the development of professional activity in their relationship balls and good performance as the company's goals. Based on this reasoning, the purpose of this article is to identify the cause and effect relationship between the stimulus applied to the developer, the influence of the leader, and the improvement of production processes, as well as the profitability of the organization. The methodology used to develop this paper was the research-based textbooks and highly relevant publications containing the guidelines of renowned authors in people management area, processes and organizations. Thus, the literature addressed to treat the theme expounded on the way companies today, the management of people in the new millennium, the leader and motivation. The result and conclusion of this study indicate that the improvement of productivity and consequently the profitability of a company, has its foundation based on the relationship between personal goals of the operational staff and the general objectives of the organization, therefore, to develop a policy which will benefit for the two parties is essential, since the incentive the team stands out as a builder element, which awakens to the realization of goals and paths results, which contributes directly to the growth and positive recognition of the institution.

Keywords : Motivation . Performance . Organizations.

1 INTRODUÇÃO

O limite entre os motivos que estimulam cada ser humano, entre aquilo que indica os traços de sua personalidade, e as características apreendidas e incorporadas devido ao meio no qual estão inseridos, é determinante para a relação entre colaborador e a organização. A figura magna, o ente central nesta comunhão entre corpo operacional e a empresa, tem o poder e possui a missão de encontrar pontos de ligação que sustentem e que possam

impulsionar esta relação, de modo a criar uma linha de apoio entre os anseios e necessidades do capital humano e o horizonte de metas que a empresa deseja atingir. Desta forma o gestor, o líder de uma equipe tem como fator de existência, identificar a melhor política e estratégia para que os objetivos pessoais estejam dispostos e permaneçam alinhados com os objetivos e metas principais da empresa, ou seja, o líder funciona como fator importante para a alavancagem de desempenho, demonstrando que ele dirige e fortifica o elo de ligação entre as necessidades do capital humano, e a rentabilidade da empresa perante o mercado mutável e concorrido.

O desenvolvimento das atividades profissionais da atualidade, destacam-se pela clara perspectiva de incentivo a práticas que norteiam os procedimentos implementados na busca por equipes motivadas. Tal motivação, reflete o compromisso da instituição com os funcionários, de forma que o investimento feito na equipe se estabelece pelo desenvolvimento progressivo para com a empresa, que se atualiza por meio dos aspectos globais que conotam as relações comerciais na perspectiva de alcançar a satisfação dos empregados, como também dos que necessitam do serviço oferecido pela empresa.

As exigências de mercado, portanto, pedem uma instituição dinâmica, que mantém um olhar crítico frente às possibilidades de crescimento que se estabelecem por meio de um trabalho que integra compromisso e responsabilidade, na dinâmica de trabalho, que visa o cumprimento dos objetivos da empresa, no sentido de obter um conceito positivo, diante da forma pela qual trata seus funcionários.

É preciso, que em meio as mudanças sociais ocorridas, que a empresa se atualize no sentido de corresponder as exigências de mercado que pedem uma instituição, integrada a evolução tecnológica e as formas de tratamento que permitem o cumprimento dos princípios que asseguram aos trabalhadores, na determinação do cumprimento de direitos e deveres, uma experiência trabalhista que centra-se na cidadania.

Este artigo dá ênfase o papel da motivação e como ela pode atuar de modo significativo e essencial para o aumento de produtividade, eficiência e eficácia dos colaboradores de uma organização, quando os anseios e necessidades do corpo operacional e como é importante quando estão

alinhados com os objetivos e metas centrais de uma organização, utilizando para isso a figura do líder em seu modo de gestão. O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, uma vez que se faz necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

Torna-se então, de fundamental importância a presença de uma liderança que preocupa-se com a motivação, para que por meio de tal procedimento os funcionários sejam impulsionados a trabalhar por serem reconhecidos, cumprindo não somente os objetivos da empresa, mas também conquistando a satisfação e o sentimento de importância que se gera por meio da liderança que intermédia as possibilidades de desenvolvimento, na busca pela produção e efetivação de metas, que destacam a política dinamizadora da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO – Conceito

Entre o horizonte que tange o que é inato ao ser humano e aquilo que depende dos fatores que o cercam, é possível verificar uma linha que pode camuflar aspectos internos que definem o comportamento e outros externos que determinam sua forma de interagir com o meio no qual está inserido.

Tendo como parâmetro de raciocínio os diversos conceitos e linhas de pensamento que norteiam os aspectos comportamentais, a motivação está inserida entre um dos termos e definições que mais podem estender o conjunto de artifícios utilizados, para a compreensão da atitude de um indivíduo no contexto pessoal e profissional, em relação ao seu ambiente e as suas relações com o próximo, bem como, a interação entre os seus anseios e a sua forma de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2005, p.242):

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via electroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e

mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Ampliando este conceito pode-se inferir que segundo Bergamini (2007), a motivação nasce apenas das necessidades interiores e independem de fatores que estejam fora das pessoas, ou seja, é um ponto que não atende e demanda aspectos entre recompensa punição, mas que está diretamente ligado à capacidade interna do ser humano, do profissional, de seus desejos íntimos, de uma relação entre sua razão e seus aspectos emocionais, que de alguma forma e modo iniciam uma reação em cadeia o que conseqüentemente leva a determinada ação, tendo com origem o próprio indivíduo.

Ainda sobre este ponto inicial de conceituar o termo motivação o autor e pensador Pinder (1998, p. 23), diz que:

A motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração.

Ou seja, de um modo simples e abrangente o conceito de motivação nos leva a uma viagem, onde o objetivo não é uma linha externa ao indivíduo, mas uma realidade interna que possui com centro as necessidades, medos, desejos, anseios e emoções que combinados de uma forma única criam um uma linha de pensamento que fazem o indivíduo agir de uma determinada forma.

Dentro do conceito de motivação é possível adotar um conjunto de preceitos modernos que implicam em uma ou várias causas do âmbito interno, que podem sofrer influencia do meio externo, mas que são determinados e possuem como alicerces pontos internos do ser humano que o movem em determinada direção, objetivo ou meta, sempre com a ideia de uma causa que tem a necessidade de ser sanada e por isso gera movimento.

2.1.2 Motivação – Histórico

A motivação é considerada um ponto crucial para qualquer empresa ou organização, contudo este índice só começou a ser estudado e analisado de forma não empírica, na primeira metade do século XX, após o início da

revolução industrial, conforme nos orienta Chiavenato (2006), informando que entre 1.900 e 1.930 começaram a surgir as primeiras teorias da administração.

Antes disso, o trabalho humano, era tido apenas como uma peça da ferramenta como um todo, parte da engrenagem de unidade maior que tinha como único ponto de sobrevivência executar determinada atividade ou gerar parte de um produto, neste momento da história, as empresas eram caracterizadas por não considerar o capital humano como essencial e a gestão de pessoas e conseqüentemente a motivação não eram pontos relevantes de análise.

Com explosão demográfica das indústrias, nesta primeira onda de desenvolvimento dos processos produtivos, chamada de Revolução Industrial, as empresas tinham por padrão uma estrutura de trabalho centralizadora e burocrática, mas com os estudos realizados pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica, ocorreu uma nova forma de pensar, novas técnicas foram adotadas, de modo a maximizar o rendimento da linha de produção, bem como minimizar os custos envolvidos nas etapas que variam da entrada de insumos a saída do produto acabado. Esta primeira forma de administração conhecida como Taylorismo, foi um dos primeiros passos para o sistema de gestão de pessoas, tendo como consequência o estudo dos fatores que interferem na unidade funcionário e empresa, entre eles se destacando a motivação.

Tendo como pensamento expandir esta linha de raciocínio, foi com o Taylorismo que foram iniciados os conceitos de gestão, o estudo da análise de problemas, o método de solução sempre baseado em três pontos: o melhor rendimento, o menor custo no menor tempo possível, desta forma foi criado um conjunto de diretrizes antes não explorados como a racionalização do trabalho, a divisão de trabalho, a supervisão, a medição de tempo médio para cada parte da produção, buscando sempre a eficiência e eficácia do processo. Para que isso funcionasse o componente humano deste processo deveria ter o treinamento adequado, ser o mais específico possível na realização de suas atividades, de modo a garantir a padronização e uniformidade do processo.

Conforme argumentos de Drucker (1997), a necessidade da demanda existente no período da Revolução Industrial criou uma linha de pensamento racional para o processo produtivo, para que desta maneira fosse possível

suprir os anseios de uma demanda reprimida e ávida por consumir, não houve a intenção de gerar benefícios ou criar prêmios diretos para o corpo operacional, mas foi identificado que era necessário aprimorar o modo de compor a ferramenta que era formada pelo capital humano, criando incentivos, ajustando a forma de medir, gerir com eficiência a linha produção, as ferramentas, tendo como único propósito o aumento da rentabilidade do processo como um todo, contudo este o primeiro passo para aspectos humanos fossem vistos como primordiais no aumento de produtividade das indústrias, empresas e organizações.

2.1.3 Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais compõem uma parte do estudo sobre Administração que possui como tema central o enfoque da produtividade do fator humano na realização de atividades voltadas às empresas, sejam estas direcionadas a serviços ou a produtos. É um campo que identifica e analisa comportamentos do âmbito interior do funcionário, do ser humano, de suas necessidades, dos fatores não externos e que o levam a ter determinado comportamento.

Conforme Dutra (2008) há diversos estudos sobre as Teorias Motivacionais, cada um seguindo a regra e necessidade de uma época, de terminado período, de um cenário pertinente a um tempo, cada um com seu modo de análise e com suas propriedades específicas, contudo nenhuma Teoria Motivacional pode ultrapassar, tornar outra extinta, sem absorver parte de seu conteúdo. Ainda em relação ao tópico abordado pelo autor anterior, Milkovich (2009), afirma que as diversas ópticas de análise das Teorias Motivacionais são complementares, os vários cenários existentes e as dificuldades encontradas para compreender um comportamento específico, acabam por incitar, por expandir o horizonte de visão de uma teoria anterior, tendo neste caminho a consequência notória que é a evolução de pensamento no decorrer do tempo, de acordo com o grau de importância que é dado ao fator humano no processo produtivo de um serviço ou produto.

Entre as inúmeras Teorias Motivacionais que foram aplicadas no decorrer do desenvolvimento da sociedade e do trabalho humano, podemos

dividir estas teorias em dois grandes grupos: o primeiro deles comporta as Teorias de Conteúdo que de forma simples procura, busca, tem por necessidade explicar quais fatores motivam as pessoas e o segundo grupo identificado como Teorias de Processo é composto pelas teorias que procuram explicar como funciona o mecanismo da motivação, qual a sua dinâmica, como funcionam e quais resultados trazem, explorando estrada dupla das Teorias Motivacionais, a primeira analisam “o quê” o motiva o comportamento humano, enquanto a segunda enfatiza “o como” o comportamento é motivado.

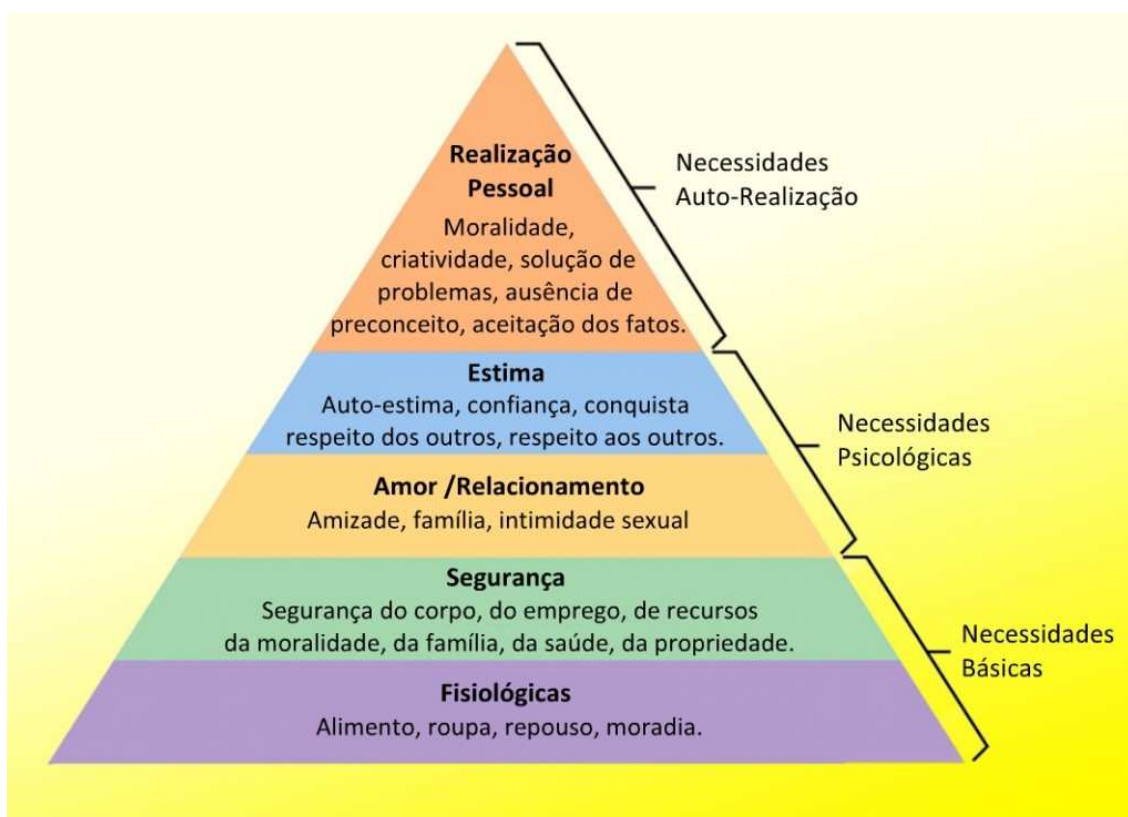
2.1.3.1 Teorias de Conteúdo

A primeira Teoria que merece destaque conforme explica o autor Chiavenato (2006) é a **Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow**, este psicólogo americano, desenvolveu uma teoria com base na hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano, segundo ele, as necessidades dos seres humanos seguem a uma hierarquia, uma escala de valores, como se formassem degraus de uma grande escada, desta forma quando o indivíduo sobe um degrau e realiza uma necessidade, é despertada outra em seu lugar, exigindo sempre que o ser humano encontre uma nova forma para poder estar satisfeito, contudo é válido salientar que neste estudo foi considerado que é inato às pessoas aumentar suas necessidades no decorrer de sua vida e conforme o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento.

Desta forma, conforme Abraham Maslow, assim que o homem supre suas necessidades, ele se motiva e assim que um nível inferior está satisfeito, outro imediatamente superior surge no comportamento da pessoa.

Esta teoria pode ser verificada segundo quadro abaixo:

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades



Fonte: (CHIAVENATO, 2006)

A segunda Teoria que deve ser mencionada foi desenvolvida por pelo psicólogo **Clayton Alderfer**, sendo conhecida com **Teoria ERC**, nesta o pesquisador buscou desenvolver e expandir a Teoria da Hierarquia das necessidades humanas de Abraham Maslow, possibilitando uma maior flexibilidade entre as diversas necessidades, porém Alderfer diminuiu o número de níveis para três, com a intenção de permitir que as necessidades fossem padrão independente do indivíduo, fato que a princípio não ocorria com a Teoria das Necessidades, que podia variar de pessoa para pessoa, uma vez que as necessidades de cada indivíduo são inatas.

Estes níveis foram agrupados e apoiados em três pontos: “E – Existência”, que corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança, o segundo formado pelo “R – Relacionamento”, que incorpora as necessidades sociais e de estima, e por fim o “C – Crescimento” que equivalente à necessidade de autorealização. Em resumo, Alderfer compreende que a conduta de motivação do ser humano não segue apenas uma linha sempre progressiva com o passar do tempo, mas que devido a um estado de força

maior, ou ainda a uma frustração encontrada em um patamar mais elevado da escala de hierarquia seria possível retroceder a um nível anterior, conforme necessidade do indivíduo.

Outra teoria que merece destaque conforme Chiavenato (2006) é a **Teoria dos Dois Fatores – Frederick Herzberg**, nesta teoria o seu autor defende que existem apenas dois fatores que podem afetar um indivíduo, o primeiro deles é descrito com Fatores de Higiene - Extrínsecos, que faz referência ao “Contexto do Cargo”, são aqueles que previnem a insatisfação, que diz respeito a como o funcionário se sente em relação a empresa, as condições de trabalho, ao clima organização, a relação com sua equipe de trabalho. Já o segundo fator é definido como Fatores de Motivação - Intrínsecos, sendo aqueles que estão relacionados ao “Conteúdo do Cargo”, o trabalho propriamente dito, a realização pessoal, a utilidade de seu trabalho, neste caso o funcionário que está motivado tem uma força interna e executa os processos e as tarefas por si só, pela realização, pelo reconhecimento e pelo progresso pessoal e da organização. Ou seja, para Herzberg, os fatores que levam insatisfação dos empregados, funcionários ou colaboradores são de caráter ambiental, não tem relação direta com a atividade desempenhada, como relações interpessoais, condições do ambiente do trabalho. E os fatores que podem e levam a satisfação no trabalho são aqueles relacionados com a natureza do trabalho, a tarefa em si, a responsabilidade, ao resultado final, a compreender que faz parte do todo.

Expandindo o campo de análise Chiavenato (2006) enfatiza a **Teoria da Realização ou Teoria das Necessidades Adquiridas - David McClelland**, que foi um psicólogo norte-americano e tem seu fundamento argumentando que as pessoas são motivadas por três necessidades básicas: realização, associação e poder, enfatizando que estas necessidades são desenvolvidas pelo indivíduo a partir da sua experiência de vida e de suas interações com outras pessoas que integram o seu meio ambiente, alega ainda que as necessidades podem ser aprendidas ou ainda incorporadas socialmente de acordo com as experiências de vida. Para McClelland, os três pontos vitais são: Necessidade de Realização, que corresponde ao desejo de ser excelente de ser o melhor, de ser mais eficiente e como consequência imediata disso, estes

indivíduos tem o sentido de responsabilidade mais apurados, traçam metas, com a intenção de autorealização.

O segundo ponto importante é a Necessidade de Poder, que compreende o poder de controlar os outros e influenciá-los e pessoas com estas características podem alto grau de persuasão e argumentação e buscam posições de liderança e tendem a assumir mais riscos, desde que isso lhe proporcione maior visibilidade.

Por fim o último dos 03 pontos de apoio é descrito como Necessidade de Aflição e é identificado como o desejo de interações interpessoais, de amizades e de poucos conflitos, os indivíduos que apresentam estas necessidades colocam seus relacionamentos acima das tarefas, precisam ser aceitos pelo seu grupo, por seu ciclo de convivência, aceitando as normas do grupo em geral para evitar conflitos, ou para que sua linha de interação com os semelhantes não se torne fragilizada.

2.1.3.2 Teorias de Processo

As Teorias de Processo se diferenciam das Teorias de Conteúdo, pois a primeira não tem como foco as necessidades do indivíduo, mas de uma forma geral procuram, buscam, verificam como comportamento é ativado, dirigido e mantido, de modo que o processo como um todo funcione, desde que as partes envolvidas estejam executando suas atribuições da forma mais eficiente possível.

A primeira Teoria deste grupo que merece destaque, Segundo o autor Bergamini (2007) é a **Teoria da Expectação – Victor Vroom**, que se baseia em uma série de atributos que tem como ponto focal a escolha, em uma forma mais linear de explicação, pode-se observar que sendo a motivação algo emocional e consciente, então esta força pode ser ativada quando o indivíduo tiver que optar, quando for necessário escolher, um plano de ação entre aqueles que estão disponíveis. Esta escolha não é aleatória, mas é influenciada pelas expectativas de cada ser e logicamente pelas consequências de cada escolha.

Segundo afirma Bergamini (2007), de uma forma simples, a escolha de um item entre os diversos existentes, tem por finalidade maximizar seu prazer e

seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas. Para que seja compreensível esta teoria é importante mencionar os itens que formam os pressupostos sobre o comportamento, que são quatro conforme o autor: o primeiro informa que “O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente”, o segundo alega que “Os indivíduos tomam decisões sobre seu comportamento na organização”, o terceiro afirma que “Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes” e por fim temos que “Os indivíduos decidem suas alternativas de comportamentos”.

Seguindo esta linha de raciocínio, podemos identificar mais três variáveis importantes para o entendimento desta teoria: a Valência que pode ser definida como sendo uma atribuição de qualidade positiva ou negativa aos resultados pretendidos, ou seja, é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa. A segunda variável é conhecida como Expectativa e é definida como sendo o conjunto de esforços para o primeiro nível de resultados, em resumo, é a intensidade com que o indivíduo consegue visualizar a concretização dos resultados esperados antes de propriamente atingidos. E por fim temos a Instrumentabilidade que corresponde a relação entre desempenho e recompensa, onde temos a percepção entre os esforços necessários e a obtenção do resultado.

A segunda teoria que é importante ser citada, ainda utilizando o autor Bergamini (2007), é a **Teoria da Equidade – Stacy Adams**, que conforme o conceito da palavra equidade revela o uso da imparcialidade para reconhecer o direito de cada um, usando a equivalência para se tornarem iguais, ou ainda em complemento adapta a regra para um determinado caso específico, a fim de deixá-la mais justa. Tendo por linha de pensamento os estudos realizados pelo autor fundamentam-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, quando são comparados com seus colegas de trabalho, sendo assim a equidade como centro desta teoria infere que os esforços direcionados a determinada atividade, independente de origem do empregado, prezam pela mesma recompensa, uma vez que todos foram responsáveis pelo resultado final, contudo quando este sentimento de equidade está comprometido, pelo senso de desigualdade a motivação é perdida, ou minimizada, o que compromete o processo produtivo como um todo.

Por fim, tendo como referência Bergamini (2007), outra teoria que deve ser analisada é a **Teoria do Reforço – Burrhus Frederic Skinner**, este psicólogo realizou um estudo e foi possível concluir através dos resultados encontrados, que o comportamento das pessoas pode ser influenciado através do reforço (recompensa), estimulando desta forma os comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas, ou seja, a ideia central dessa teoria é de que o reforço condiciona o comportamento sendo que este é determinado por experiências negativas ou positivas, quando a experiência for positiva, o comportamento volta a ser desenvolvido e quando a experiência for negativa não se repetirá, pois não haverá nenhum reforço neste comportamento ou recompensa associada.

2.2 ORGANIZAÇÕES

Os alicerces das organizações são estruturados sobre alguns pilares que sustentam e definem a razão de existir da empresa e conforme o autor Heredia (2002), existem dois que são essenciais para qualquer estudo sobre produtividade e a satisfação dos desejos e anseios da demanda. Estes dois pontos principais são formados pela relação entre o fator humano e os recursos disponíveis para realizar determinado serviço ou finalizar um produto específico, sendo assim é imprescindível entender como funciona a gestão de pessoas, a gestão de conhecimento e a aprendizagem organizacional de uma empresa.

2.2.1 Plano de gestão de pessoas

Uma organização para permanecer competitiva no mercado e expandir seus horizontes, precisa investir em atributos que possam proporcionar diferenciais, que modifiquem seus conceitos, englobando as camadas estratégicas, gerenciais e operacionais, para que desta maneira possa expor suas características internas como pontos fortes, que irão interagir com as forças de mercado, gerando por fim uma modificação na forma de atendimento da demanda.

Tendo como base as pessoas que formam a organização, Chiavenato (2005) infere que, a gestão de pessoas tem como finalidade principal um conjunto de práticas e procedimentos que permitam a empresa contemplar seus objetivos e metas com os dos funcionários, através de alguns princípios como: o recrutamento, a seleção, o treinamento, a recompensa e a avaliação de desempenho.

Deste modo, cabe a esta área, desenvolver os aspectos destes colaboradores em conformidade com missão empresarial, uma vez que há uma relação cuidadosa que envolve fatores secundários, como por exemplo: as características do contexto ambiental, as políticas internas, o clima e a cultura organizacional.

Segundo as considerações de Dutra (2008, p. 17), gestão de pessoas pode ser entendida como: “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Onde a harmonia entre os interesses destas duas partes envolvidas, é crucial para a coordenação e acompanhamento das práticas de trocas entre a organização e seu corpo operacional, onde a primeira propicia recursos, estímulo e suporte técnico e a segunda em contrapartida, oferece a sua força de trabalho, seu empenho e requisitos que incorporam talento associativo as características que formam a organização.

Ampliando a definição do objeto em estudo, Milkovich e Boudreau (2009) advogam que, a gestão de pessoas é responsável por uma conjunção de medidas que agem de forma única, buscando o benefício dos propósitos organizacionais, através da integração dos objetivos da organização com os interesses individuais de cada funcionário.

Através de desta atitude, a empresa poderá utilizar o bom funcionamento de seus serviços, bem como, de suas estratégias para promover uma mudança no setor no qual atua e conseqüentemente gerar fluxos positivos que possibilitem consolidar sua posição no mercado.

2.2.2 Tendências na Gestão de Pessoas

O mercado a cada novo dia sofre modificações, causadas pela interação das forças macroambientais, setoriais e microambientais, originando impactos nas estruturas organizacionais, que são obrigadas a modificarem seu modo produção, a realização das suas atividades e principalmente os padrões comportamentais que estabelece com seu ambiente interno e externo. Sendo assim, a empresa pode enfatizar a qualidade inquestionável de seus produtos/serviços, em comparação aos oferecidos pela concorrência ou mesmo realizar procedimentos que permitam adquirir tecnologia e uma grande fonte de recursos para aplicar em estratégias de marketing e de finanças. Porém, nenhuma destas medidas pode suprir o principal diferencial que uma organização necessita, neste caso compreendido pelas pessoas que compõem sua estrutura.

Em consequência da necessidade de pessoas diferenciadas em uma organização, Chiavenato (2006, p. 15) argumenta:

As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam suas habilidades e conhecimentos e tomam as opções mais adequadas para garantir e obter os resultados desejados.

Com base nesta afirmação, pode-se entender a necessidade de utilizar os funcionários da organização como colaboradores, e repartir com cada um deles, uma parcela da responsabilidade total de elevar o padrão de eficiência da corporação como um todo, de modo que a organização possa se enquadrar nos novos padrões estabelecidos pelo mercado.

Por sua vez, Orlickas (2008) percebe a existência de um fluxo bilateral de necessidades, onde um dos extremos é formado pelos funcionários e o outro é composto pelo mercado, tendo como ponto intermediário a figura da organização. Deste modo, as necessidades que a empresa apresenta são oriundas tanto de sua parte interior, sendo transmitidas ao exterior através da própria empresa, como podem ser originárias do mercado, que pressionará a organização, que por sua vez transmite as necessidades externas aos funcionários. Sendo assim, existe uma relação íntima entre estes três pontos

que devem caminhar em comum acordo, para que a demanda geradora deste fluxo seja satisfeita.

Concluindo os comentários sobre as tendências na gestão de pessoas, Senge (2007) diz que, para a estratégia adotada por uma empresa, provocar efeito sobre a demanda potencial, é necessário que todos os membros da organização formem um corpo coeso, que esteja voltado a tornar real o planejamento realizado, circunstância que será possível se houver um compartilhamento das informações estratégicas entre as pessoas da corporação, sejam estas do alto ou do baixo patamar executivo, onde cada um deve conhecer seu papel e a importância de sua função para a concretização do processo planejado.

2.2.3 Gestão do Conhecimento

O alto grau de instabilidade e competitividade no mercado constrói novos parâmetros de comparação e derruba antigos conceitos, que antes eram tidos como verdadeiros. Com a globalização, as distâncias que eram consideradas uma dificuldade foram reduzidas, devido aos avanços nas áreas de tecnologia e de comunicações, originando um novo ramo, conhecido como tecnologia da informação, que corresponde à aplicação de diferentes tipos de tecnologias no processamento de informações. Com isso, o mercado passou a ter tecnologia, integração e rapidez na comunicação, ou seja, tornou-se altamente competitivo. Então, é necessário se criar uma nova forma de distinguir a empresa, que não seja composto por atributos que possam ser copiados, é fundamental que haja o investimento no conhecimento, que irá atuar como uma vantagem competitiva.

Conforme Chiavenato (2006, p. 681), “O conhecimento é a informação estruturada que tem valor para organização”. Através desta referência, a empresa adota a postura de investimento no conhecimento de seus colaboradores, possibilitando modificações através de métodos, que se ajustem a nova realidade imposta, pois assim, seus produtos/serviços serão aperfeiçoados com base no conhecimento fornecido ao seu corpo operacional.

Por sua vez, Chiavenato (2006) justifica que, a gestão do conhecimento, equivale a uma sequência de ações que utilizam como tema central este fator,

onde a sua identificação é o passo inicial, para depois ser integrado e compartilhado no âmbito coletivo que forma a organização. Corresponde a um modo de propagação de ideias, que promovam melhorias em toda a corporação, e que possuem seu início em um determinado indivíduo, sendo portanto um conhecimento tácito que será convertido em explícito, para então se transmitido as demais pessoas que formam o corpo de uma empresa.

Complementando o conceito do tema em análise, Boog (2004) esclarece que o capital humano passa a ser mais importante do que o capital financeiro ou físico, sendo assim, é imprescindível a formação de uma estrutura que forneça um desenvolvimento psicológico ao funcionário, estimulando seu processo de aprendizagem, o que resultará em uma combinação de conhecimento adquirido, como já possuído pelo indivíduo. Assim sendo ele compreende que a gestão de conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, pois é causado pelo investimento da empresa, sendo apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento, com o propósito de atingir a excelência organizacional. Porém este fluxo de informações só será possível, se o indivíduo que detém o conhecimento, for motivado a compartilhar este atributo, sendo assim a motivação constitui uma chave essencial no processo de implantação do conhecimento.

2.2.4 Aprendizagem organizacional

Para que uma empresa possa se manter competitiva em um mercado com mudanças constantes, com concorrência acirrada e com conhecimentos que se tornam obsoletos cada vez mais rapidamente, é necessário que sejam realizados investimentos que priorizem as pessoas de sua organização. Promovendo melhorias no âmbito interno que conseqüentemente serão transmitidas para o meio externo, de modo a atingir o público potencial, o que necessariamente irá trazer benefícios, tanto para o cliente como para as pessoas que formam a organização.

O Senge (2007) defende que, a aprendizagem é um processo dinâmico que acontece todos os dias, em todas as horas, tendo seu início a partir do momento que um indivíduo nasce e repercutindo efeitos sobre seu

comportamento, que interagem diretamente em sua personalidade e conseqüentemente no seu intelecto. Então, torna-se necessário seguir uma estratégia didática que permita a cada componente da empresa utilizar sua capacidade mínima de aprendizagem diária, para que novas oportunidades possam surgir, tanto no âmbito pessoal, quanto no aspecto profissional.

Ratificando este pensamento, Carvalho (2009) considera que, a aprendizagem acontece através de uma sistemática contínua, que sofre transformações constantes, provocando mudanças na forma de percepção do indivíduo, em relação aos fatos e coisas que compõem seu campo de visão e de interação. Sendo norteado por esta afirmação, percebe-se que a aprendizagem é um processo individual, acumulativo e gradativo, cuja velocidade depende de cada pessoa. Além disso, o método de aprendizagem é baseado sobre três parâmetros: o ambiente no qual se aprende, a circunstância utilizada e por fim e mais importante o indivíduo que aprende.

Concluindo as informações sobre o assunto, Stewart (2003) enfatiza que, a aprendizagem organizacional é uma conjunção que une as características dos indivíduos que formam a empresa, com as necessidades que são impostas pelo mercado. Analisando primeiramente o fator mercado, pode-se perceber que este exige que a empresa seja uma entidade dinâmica e inovadora, fornecendo serviços/produtos que surpreendam a necessidade da demanda. Forçando a empresa a utilizar tecnologia e principalmente o talento humano, para agregar valor e propriedade a sua imagem, bem como aos seus produtos/serviços.

2.3 LIDERANÇA E SEU PAPEL NA ORGANIZAÇÃO

Seguindo a linha de pensamento que o capital humano é o maior bem da organização, que o treinamento funciona como uma mola propulsora para a conquista de novos clientes, de novas formas de prestar serviço e conseqüentemente de uma melhor rentabilidade para as empresas e organizações, é necessário enfatizar o papel da liderança em uma organização e entender de que forma o perfil e o modo de gerir pessoas pode orientar a conduta e posicionamento do funcionário, do colaborador em direção aos objetivos traçados pela empresa.

Segundo o Hunter (2004, p. 105), “Liderança representa sua capacidade de influenciar pessoas a agir”, ou seja, as pessoas vivem em comunidade e se relacionam entre si, cada um com seu desejo, suas necessidades e anseios, que necessariamente não são os mesmos, cada pessoa tem seu perfil, cada funcionário possui seu traço de personalidade e se encaixa de uma forma única na função que exerce. O papel do líder em uma organização é analisar cada um dos membros de sua equipe, suas necessidades, sua causa, seu modo de operar, sua forma de ser estimulado, seja através de elogios, de recompensas ou ainda de um misto de recompensas para que desta maneira seja possível alinhar o as necessidades do indivíduo em relação às demandas da empresa.

Para que seja possível decifrar este papel que o líder exerce sobre sua equipe, é importante salientar que existem tipos de liderança, contudo, não são tipos isolados e específicos que definem um gestor, mas características mais presentes em um perfil do que em outro, cada um com sua vantagem e com pontos a serem melhorados, que dependendo da equipe e da situação podem ser utilizados de forma mais eficiente, a primeira classificação corresponde ao Líder Autocrático que possui como pontos de apoio uma direção mais isolada de sua equipe, determinando a execução das tarefas e modo de fazê-las para sua equipe, tendo como principal argumento junto as seus subordinados o perfil centralizador e dominador. Já o segundo tipo de liderança denominado Líder Democrático as diretrizes e decisões são debatidas com a equipe, onde a divisão de trabalho fica a critério do próprio grupo e cada membro pode escolher seus companheiros de trabalho, de uma forma geral o líder busca ser um membro normal do grupo, delegando as tarefas e focando no trabalho em equipe. Por fim o último estilo é o Líder Liberal, caracterizado por um cenário onde existe a liberdade para decisões grupais ou individuais, neste ambiente o grupo identifica oportunidades, decide a forma e o modo de trabalho, assume a execução da tarefa e quando há dúvidas ou dificuldade na realização de uma demanda específica pode pedir direcionamento do líder, que funciona mais como uma figura de orientação do que um membro da equipe com participação efetiva.

Por fim é importante mencionar que as relações entre líder e equipe, entre gestor e liderados é uma via de duas guias onde características distintas e causas diversas devem chegar a um ponto comum de congruência, e o líder

independente de seu estilo de liderança tem a missão primordial de fazer com que os interesses da organização sejam mesclados e se relacionem com os membros da equipe de modo que possa existir uma sinergia e a tarefa a ser executada seja finalizada da forma mais eficiente e com a maior eficácia possível.

3 CONCLUSÃO

Após analisar as características da motivação, o comportamento humano, os modelos de novas organizações, a aprendizagem organizacional e liderança, é possível identificar uma direção de raciocínio que nos leva a uma viagem entre alguns ambientes, sendo os mais importantes reconhecidos como capital humano e gestão de liderados.

A conclusão que pode ser inferida após analisar estes eixos que balizam a gerência e a rentabilidade que os diretores e acionistas buscam em uma empresa, passa por dois pontos essenciais, que devem relacionar os objetivos pessoais do colaborador com os objetivos gerais das empresas, criando uma relação mútua de benefício, onde o corpo operacional ganha benefícios e atende suas necessidades e anseios, e a organização como um todo consegue utilizar da forma mais eficiente possível e com a maior eficácia o capital humano para maximizar sua rentabilidade, utilizando para isso a figura do líder que une e tem o poder de persuasão para criar um elo de dependência entre o meio e o fim, para que a relação entre estas partes seja vantajosa e satisfatória para o funcionário e para a organização no processo produtivo como um todo.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Administração do Sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant**. EUA: Harvard Business Review, 2005.

BOOG, Gustavo G. **O Desafio da Competência: como sobreviver em um mercado cada vez mais seletivo e preparar sua empresa para o próximo milênio**. São Paulo: Best Seller, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Aprendizagem Organizacional: Em Tempos de Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus 2005.

_____. **Administração dos Novos Tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

_____. **Administração dos Novos Tempos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

_____. **Organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. 13. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2008.

EMPREENDEDORISMO no Brasil – 2004. SEBRAE. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/empreendedorismo_brasil.asp>. Acesso em: 12 jun. 2015.

HEREDIA, Marco Antonio Viveros. **Administração Geral e Estratégica**. 2. ed. Natal: [s.n.], 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; MCDANIEL, Carl. **Princípios de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 2007.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2007.

MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria Interna de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2008.

SENGE, Peter M. A. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 11. ed. São Paulo: Best Seller, 2007.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

UM POUCO de história. Disponível em: <<http://alunos.lis.ulusiada.pt/11099100/historia.htm>>. Acesso em: 28 jun. 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNECK, Paulo. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2005.