

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA SOBRE A LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Izabel Celeste Pereira Hercúles
Maria Valéria Pereira de Araújo

RESUMO

O trabalho tem por objetivo o desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica sobre Motivação e Liderança no setor bancário. Para tanto foi apresentado um relato sobre sua evolução na história, mostrando a mudança dos conceitos e processos adotados e sua fundamental importância nesse setor. O método de pesquisa utilizado foi a Bibliográfica. Conclui-se que toda organização deve ter seus objetivos e metas bem trabalhados com todos os seus empregados para que essa sinergia alcance com êxito os fins estabelecidos.

Palavras-chave: Administração. Liderança. Motivação. Setor bancário.

LITERATURE SEARCH ON LEADERSHIP AND MOTIVATION

ABSTRACT

The paper aims at the development of a literature search on Motivation and Leadership in the banking sector. To this end we presented a report on trends in history, showing the changing concepts and processes adopted and its fundamental importance in this sector. The research method used was Bibliographical. We conclude that every organization must have its objectives and goals worked well with all employees to successfully achieve this synergy with the purpose stated.

Keywords: Administration. Leadership. Motivation. sector

1 INTRODUÇÃO

Ao definirmos Gestão de Pessoas é necessário citarmos que os conceitos são amplos, mas a finalidade é a mesma. A título de exemplos poderíamos apresentar uma definição citada por Chiavenato (2008, p. 8): “Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital

¹ Acadêmico do Curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do RN
Email: bel_mf@hotmail.com...

² Professor Orientador do Curso MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do RN
Email: valeriaraujofpb@ufrn.com.br...

humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso”.

Analizando o conceito da Moderna Gestão de Pessoas (GP), podemos observar que o elemento humano qualificado significa rentabilidade, diferencial competitivo e base primordial da sustentabilidade organizacional. Sendo o setor de gestão de pessoas que contribui substancialmente para esse fator, é ele que também serve de parâmetro para as tomadas de decisões, e resoluções dos dilemas e conflitos identificados num contexto organizacional.

Os fatos comprovam a significativa importância do departamento de Recursos Humanos (ou atualmente Gestão de Pessoas) para as instituições, no que tange ao alcance dos objetivos e missão destas. É um dos objetivos dessa área, a preparação do ativo humano para o universo competitivo extra organizacional. Na busca dessa meta, são trabalhados instrumentos como motivação e liderança, elementos indispensáveis para a melhora da produtividade pessoal e da organização como um todo.

Quando se discute a evolução da Administração de Recursos Humanos é inevitável não mencionar a palavra “mudança”, pois com a globalização e a evolução da comunicação é cada vez maior a velocidade de adaptação as mudanças que o mercado trás.. Dentro desse contexto foram escolhidos os assuntos Liderança e Motivação, para a realização de um estado da arte dos temas.

As empresas necessitam desenvolver mecanismos para alcançar seus objetivos, precisam locar pessoas para desenvolver a liderança e gerar motivação, sem estes elementos sua sobrevivência no competitivo mercado sucumbe.

Portanto, o objetivo deste trabalho bibliográfico foi apresentar a Importância da Liderança e da Motivação no setor bancário. Para atingir este objetivo utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica em livros, artigos e Internet. O trabalho está dividido em duas partes, as quais contemplam o referencial teórico onde na primeira parte apresenta-se a história da liderança de maneira sintética, ou seja, mostra o desenvolvimento do conceito de liderança, verificado numa perspectiva histórica. No segundo discorre-se sobre a liderança propriamente dita, conceitos, tipos de líder, o papel desta liderança nas empresas e suas características na atuali-

dade. Na última parte vê-se a importância da liderança e da motivação nas organizações, a satisfação no trabalho e os fatores que geram a motivação. Após estas avaliações faz-se as considerações finais levando em consideração as temáticas vinculadas ao segmento bancário.

2 LIDERANÇA (CONCEITOS E TEORIAS)

Marques (2010) destaque que a liderança consiste na arte de conduzir pessoas, profissionais, grupos e equipes a alcançar, com êxito, os resultados planejados. E esta habilidade é uma das características que diferenciam as pessoas e seus resultados. Nas empresas é cada vez mais natural a necessidade da formação de líderes efetivos, que consigam inspirar, conduzir e fazer com que os colaboradores estejam motivados e, a dessa forma, cumprir com sucesso aquilo que lhes foi determinado.

De acordo com Chiavenato (2002) A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.

Para Schermerhom (1999. p. 224) "liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar duro para realizar as tarefas importantes".

Daft (2007, p.373) diz:

A liderança ocorre entre pessoas, envolve o uso de influencia e é usada para alcançar as metas. Influencia significa que o relacionamento entre pessoas não é passivo. Além disso, é elaborada para alcançar algum fim ou meta. Desse modo, a liderança, como definição aqui, é a habilidade de influenciar pessoas para realização das metas. Essa definição captura a ideia de que líderes estão envolvidos com outras pessoas na realização das metas.

É através do comprometimento dos liderados, do verdadeiro uso de suas potencialidades, de seus interesses e das satisfações obtidas no alcance de resultados que se sabe que são direcionados por um líder. Motta (2001. p. 206)

Cavalcanti (2006, p. 38), entende que, "Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos".

Já Maximiano (2007, p. 277) traz duas definições sobre Liderança:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é, importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores pode alcançar finalidade específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Fiedler apud Robbins (2005) desenvolveu um modelo contingencial de liderança eficaz a partir da idéia de que não existe um estilo único e melhor de liderança, que seja válido para toda e qualquer situação. Pelo contrário, os estilos eficazes de liderança são situacionais: cada situação requer um diferente estilo de liderança. O modelo contingencial se baseia em três fatores situacionais:

1. Poder de posição: Refere-se à influência inerente à posição ocupada pelo líder, isto é, ao volume de autoridade formal atribuído ao líder, independentemente de seu poder pessoal.
2. Estrutura da tarefa: Refere-se ao grau de estruturação das tarefas, ou seja, ao grau em que o trabalho dos subordinados é rotineiro e programada em um extremo ou é vago e indefinível no outro extremo. A eficácia da liderança depende do grau em que a tarefa dos subordinados é rotineira ou variada. Algumas tarefas são fáceis de definir, desempenhar, medir e avaliar objetivamente, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas.
3. Relação entre líder e liderados: Refere-se ao relacionamento que existe entre líder e os membros do grupo. O relacionamento interpessoal pode envolver sentimentos de aceitação entre ambos, confiança e lealdade que os membros depositam

no líder ou sentimento de desconfiança, de reprovação, falta de lealdade e de amizade entre ambos.

O passo seguinte de Fiedler apud Robbins (2005) é avaliar a situação em relação a essas três variáveis contingências. A relação entre líder e liderados é boa ou ruim o grau de estrutura da tarefa é alto ou baixo e o poder da posição é forte ou fraco. Segundo Fiedler, “quanto melhor a relação líder-liderado, mais alto o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição, mais controle o líder tem”. No geral, a revisão dos principais estudos que testaram a validade do modelo Fiedler chegou a uma conclusão positiva. Existem evidências consideráveis para apoiar pelo menos uma parte substancial do modelo.

Para Sichmann (2011) o assunto liderança tem um papel de destaque, pois os líderes representam grande força na eficiência do grupo e da organização. Liderar não é tarefa fácil. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois as empresas são formadas de diferentes colaboradores. E os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar, de uma forma bem clara, pode ser entendida como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinja os objetivos propostos pela organização.

Como sabemos que nem todo Gestor é Líder e nem todo Líder é necessariamente um Gestor, as organizações estão cada vez mais valorizando os gerentes que possuem habilidades de liderança. Qualquer pessoa que aspire a ser um gerente eficaz deve também se conscientizar de praticar e desenvolver a habilidade de liderança.

Ser líder é dar exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasmada e visando ao objetivo em comum. Resende (2006, p.114)

Daft (2007, p.374) fala a respeito desse assunto que os gerentes eficazes precisam ser líderes também, pois existem qualidades distintas associadas com a administração e a liderança que proporcionam forças diferentes. Como mostra o quadro 1:

Quadro 1: Qualidade de líderes x qualidade de gerentes

Qualidade de Líderes	Qualidade de Gerentes
ALMA	MENTE
Visionário	Racional
Apaixonado	Consultor
Criativo	Persistente
Flexível	Resolve problemas
Inspirador	Determinado
Inovador	Análítico
Corajoso	Estruturado
Imaginativo	Deliberativo
Experimentador	Autoritário
Inicia as mudanças	Estabilizador
Poder Pessoal	Poder da posição

Fonte: Daft (2007)

Segundo Chiavenato (2002, p.528) a liderança pode ser definida como a arte de induzir os subordinados a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. Ele classificou as teorias sobre a liderança em três grupos:

1. Teoria de Traços de Personalidade. Segundo esta teoria o líder possui alguns características marcantes de personalidade que o qualificam para a função.
2. Teoria sobre Estilos de Liderança. Esta teoria aponta três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.
3. Teorias Situacionais da Liderança (teoria Contingenciais). Nesta teoria o líder pode assumir diferentes padrões de liderança de acordo com a situação.

Chiavenato apud Moraes (2002) diz que sobre os estilos de liderança temos:

- Liderança Autocrática: Na Liderança Autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.
- Liderança Democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

- Liderança Liberal ou Laissez faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa laissez faire, laissez aller, laissez passer, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar".
- Liderança Carismática: o líder adquire o carisma da equipe por meio de atos que podem influenciar seu comportamento;
- Liderança Transformacional: o líder inspira seus liderados a transcender seus interesses para o bem da organização;

Os estilos de liderança já foram mencionados anteriormente, mas Sichmann (2011) mostra outros estilos e associa à relação de causa entre cada estilo e os efeitos sobre o clima e efeito no trabalho:

- Estilo Visionário: Canaliza as pessoas para visões e sonhos partilhados. Tem um efeito muito positivo sobre o clima de trabalho. É apropriado para situações onde ocorra mudanças que exigem uma nova visão.
- Estilo Conselheiro: Relaciona os desejos das pessoas com os objetivos da organização. Ajuda um empregado a ser mais eficiente, melhorando as suas capacidades de longo prazo.
- Estilo Relacional: Cria harmonia melhorando o relacionamento entre as pessoas. Ideal para resolver e sarar conflitos num grupo; dar motivação em períodos difíceis; melhorar o relacionamento entre as pessoas.
- Estilo Pressionador: Atinge objetivos difíceis e estimulantes. Tem um efeito por vezes negativo sobre o clima de trabalho pois é frequentemente mal executado.
- Estilo Dirigista: Acalma os receios dando instruções claras em situações de emergência. É apropriado em situações de crise; para desencadear uma reviravolta na situação; com subordinados difíceis.

Darft (2007, p.388) apresenta pesquisas que comprovam dois tipos de liderança que podem ter grande impacto são as liderança carismáticas e o transformacional. O carismático tem habilidade de motivar os

empregados para ultrapassar desempenhos esperado e o transformacional se destaca pela habilidade de realizar mudanças e inovações.

Já Sichmann (2011) os estilo de liderança sempre foram complexos, por estar diretamente ligado as reações dos comportamentos humano, mas é imprescindível que seja situacional, flexível e adaptado para os resultados que se pretende. O principal objetivo pretendido deve contar com as etapas do estilo autocrático, democrático e liberal levando em conta o receptor com as ações de auto-estima e afetividade (respeito ao liderar). O estilo deve ser situacional devido ao aprimoramento contínuo de todo o ambiente de trabalho.

2.2 MOTIVAÇÃO (CONCEITOS E TEORIAS)

De acordo com Chiavenato (2002, p.502) a motivação tem sido utilizada de vários sentidos e de um modo genérico, “motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dar origem a alguma propensão a um comportamento específico”.

Segundo Schermerhorn (1999, p.86) “a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa, repensáveis pelo novel, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”.

Já Daft (2007, p.398) diz que a “Motivação refere-se às forças internas ou externas para uma pessoa que estimulem o seu entusiasmo e sua persistência para perseguir certo curso de ação”. Isso afeta a produtividade e parte da função gerencial seria estimular a motivação em direção à realização e cumprimento das metas organizacionais. O estudo sobre a motivação ajuda aos gerentes entender o que estimula as pessoas iniciarem a ação, o que vai influenciar suas escolhas.

“Motivação como a vontade de empregar altos níveis de esforços em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esforço de satisfazer alguma necessidade do individuo”. Robbins (1999, p. 109)

Motta (2001) diz não é de hoje que as teorias da motivação tentam explicar as diversas razões para a eterna dicotomia na relação homem-trabalho. A visão de que o trabalho é algo ruim e necessário, é como um remédio de gosto amargo. Não que-

remos, entretanto, sem que o tomemos, jamais melhoraremos. Esta imagem acerca do trabalho vem sendo compartilhada por diversos pensadores da administração ao longo dos tempos. Certo ou errado, existe um senso comum acerca do quanto o trabalho é o oposto de diversas atividades prazerosas que realizamos.

Robbins e Decenzo (2004, p. 203) Explicam que alguns indivíduos erroneamente veem motivação com sendo uma característica pessoal – ou seja, acha, que é algo que algumas pessoas tem e outras não. Na prática, essa atitude caracteriza o gerente que rotula um certo funcionário como desmotivado. Porém sabemos que motivação é o resultado da interação do individuo e a situação que ele enfrenta. A motivação varia entre os indivíduos e dentro dos indivíduos em tempos diferentes. Eles ainda definem “motivação como disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual”.

A satisfação de algumas necessidades é meramente temporal, ou seja, a motivação humana é basicamente cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, que se alternam entre si. Chiavenato (2002, p. 505).

Chiavenato (2010, p.477) demonstra na Figura 1 o que ele chama de ciclo Motivacional “uma seqüência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e retorno ao estado anterior de equilíbrio”. Segundo o autor a necessidade é uma carência do individuo e quando não satisfeita gera uma tensão.

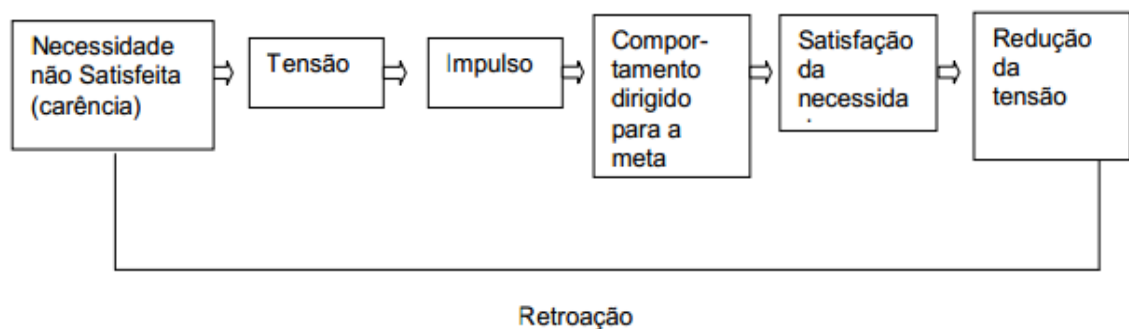


Figura 1: O Ciclo Motivacional
Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 477)

No processo de motivação, as necessidades não satisfeitas criam tensão, que levam a atividades direcionadas a satisfazer a necessidade humana de reduzir a tensão. A motivação pode ser descrita como o processo de estimular o indivíduo a tomar ações que levarão ao preenchimento de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada. Lara, Lucca e Piva (2000)

Sobre os fundamentos da motivação Daft (2007, p. 399) diz: que foram desenvolvidas quatro perspectivas distintas sobre a motivação do funcionário:

- **Abordagem Tradicional:** Esse estudo, sobre a motivação, iniciou-se com Taylor sobre administração científica que analisa a sistemática do trabalho dos funcionários com intenção de aumentar a eficiência. As remunerações são fornecidas para quem tivesse desempenho alto, assim evoluiu para o conceito homem econômico, aquele que trabalha mais para ter pagamentos altos. Essa abordagem levou a criação de sistema de pagamentos incentivos, nos quais as pessoas são pagas na medida da quantidade e qualidade das suas produções de trabalho.
- **Abordagem das Relações Humana:** O homem econômico foi gradativamente substituído por empregados mais sociáveis na mente dos gerentes. As recompensas não monetárias, com um grupo de trabalho apropriados que satisfaziam as necessidades sociais pareciam mais importante do que o dinheiro, e pela primeira vez os trabalhadores foram estudados como pessoas e surgiu o novo conceito: homem social.
- **Abordagem dos Recursos Humanos:** Quando levaram o conceito de homem econômico e homem social mais a fundo surgiu o conceito de pessoa completa. A teoria dos recursos humanos segue que os funcionários são complexos e motivados por muitos fatores. Ele presume que os funcionários são competentes e capazes de fazer contribuições importantes, os gerentes podem realçar o desempenho organizacional. Essa abordagem preparou o terreno para as perspectivas contemporâneas sobre motivação do funcionário.
- **Abordagem Contemporânea:** É dominada por três teorias. A teoria do conteúdo que enfatiza a análise das necessidades humanas básicas e ajudar

os gerentes a entender como se pode satisfazer no local de trabalho; a teoria do processo fala a respeito do processo de pensamento que influencia o comportamento, foca como os trabalhadores buscam recompensas nas circunstâncias de trabalho. E os no trabalho. a teoria do reforço mostra como o funcionário aprender os comportamentos desejado.

Para Motta e Vasconcelos (2006, p. 65) “A teoria sobre a hierarquia de necessidade Abraham Maslow (1943) foi fundamental para o estudo sobre motivação”, pois suas pesquisas não eram voltadas para preocupação com a eficiência organizacional, ele voltou seus estudos para teorias sobre personalidade e desenvolvimento humano, independente de preocupações com a eficiência organizacional. Para Maslow, o ser humano tem necessidades que podem ser hierarquizadas em cinco tipos: Funções Fisiológicas (Condições básicas. Equipamento – remuneração); Segurança (Plano de Saúde benefícios); Sociais (Inserção em grupos); Auto-Estima (Plano de Carreira/ Status) e Auto-realização (aprendizagem).

Daft (2005, p.400-401) sobre essas cinco necessidades diz:

Necessidades fisiológicas: Essas são as necessidades físicas humanas mais básicas, incluindo alimento, água e oxigênio. No ambiente organizacional, eles estão refletidas nas necessidades para aquecimento adequado, ar e salário base para garantir a sobrevivência.

Necessidades de segurança: Essas são as necessidades para um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças – isto é, pela liberdade contra violência e por uma sociedade em ordem. Em um local de trabalho organizacional, as necessidades de segurança refletem as necessidades de tarefas seguras, benefícios extras e segurança no trabalho.

Necessidades social: Essas necessidades refletem o desejo de ser aceito pelos colegas, ter amizade, ser parte de um grupo e ser amado. Na organização, essas necessidades influenciam o desejo de bons relacionamentos com os colegas, a participação em um grupo de trabalho e um relacionamento positivo com os supervisores.

Necessidades de estima: Essas necessidades relacionam ao desejo de uma auto-imagem positiva e de receber atenção, reconhecimento e apreciação dos outros. Dentro das organizações, as necessidades de estima refletem uma motivação pelo reconhecimento, um aumento na responsabilidade, alto status e crédito pelas contribuições feitas à organização.

Necessidades de auto-realização: Representam a necessidade de auto-realização, que é a categoria de necessidades mais altas. Elas se referem ao desenvolvimento do potencial pleno de uma pessoa, aumento a sua competência e tornando alguém melhor. As necessidades de auto-realização podem ser satisfeitas na organização, proporcio-

nando às pessoas oportunidades de crescimento, de serem criativas e de adquirirem treinamento para as tarefas desafiadoras e progresso.

Pirâmide de Maslow



Chiavenato (2002, p.515) fala sobre a teoria de motivação de Victor H. Vroom (1964) onde ele preocupa-se com a motivação para produzir determinado nível de produtividade individual e diz que depende de três forças básicas:

- Expectativas: essa força é os objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Esse objetivos seriam variados como: dinheiro, segurança, aceitação social, reconhecimento etc...
- Recompensas: essa é a relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais. Se ela almeja salário e ela trabalha na base remuneração por produção, terá uma motivação para produzir mais. Porém se ela que aceitação social do grupo de trabalho, trabalhará para produzir abaixo do que o grupo consagrou como padrão informal, pois produzir mais, nesse caso, poderá significar a rejeição do grupo.
- Relação entre expectativas e recompensas: essa é a capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se o trabalhador acho que um grande esforço terá pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre o nível de produtividade e recompensa.

2.3 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO

Daft (2007, p. 373) fala que “provavelmente não há tópico mais importante para o sucesso das empresas hoje do que a liderança”. Ainda diz que de todas as ideias sobre esse tema três se sobressaem- pessoas, influência e metas.

Marques (2010) diz que nas empresas é cada vez mais comum a necessidade da criação de líderes efetivos, que consigam inspirar, conduzir e fazer com que os colaboradores estejam motivados e, a dessa forma, atingir êxito objetivos pré estabelecidos.

Como em outros ramos no setor bancário o assunto liderança é crucial o tema é presente de forma atual e deveres importantes. No ambiente de globalização o setor bancária esta cada vez mais descobrindo que para melhorar os índices de qualidade dos serviços é necessário valorizar o clima organizacional, a qualidade de vida os níveis de motivação e satisfação no trabalho.

Cada empresa busca alternativas que incentive seus colaboradores é nesse momento que entram em cena as mais variadas ações que cada uma adota para se enquadrar na sua cultura e realidade organizacional. Na Caixa Econômica Federal CAIXA, por exemplo, quando o assunto em pauta é a motivação dos funcionários, a estratégia transforma-se em várias linhas de ação. Nos últimos três anos, a empresa tem realizado uma revisão em suas políticas de Gestão de Pessoas, fundamentando-se numa visão que coloca o ser humano no centro da atuação empresarial. Bispo (2006)

Segundo Mascarenhas citada por Bispo (2006), a organização, CAIXA, é formada por pessoas que disponibilizam produtos e serviços. Logo, entender, compreender e cuidar dos colaboradores é uma estratégia para a obtenção de resultados melhores e sustentáveis. Para desenvolver as ações motivacionais a empresa recorre a algumas ferramentas que norteiam onde e como aplicar os recursos disponíveis. A empresa, por exemplo, toma como base os resultados obtidos através da aplicação de pesquisas de clima organizacional que têm servido para diagnosticar e aprimorar o modelo de Gestão de Pessoas. "Também adotamos a Gestão por Competências, que oferece diversos indicadores para o aperfeiçoamento da gestão e direcionamento dos investimentos feitos para os colaboradores", explica Mascarenhas,

ao acrescentar que só em 2006 a instituição investiu cerca de 16 milhões de reais em ações de reconhecimento e de valorização dos colaboradores.

O mercado financeiro está em um momento de altamente competitividade, conforme Bohlander, Snell, Sherman (2003), o elemento humano assoma como um dos fatores essenciais para a consecução dos objetivos da organização, aumentando gradativamente a necessidade de alinhamento entre a Gestão Estratégica de pessoas e o Planejamento Estratégico da Organização como um todo.

Acredita-se que, neste contexto, a relação entre padrões e objetivos individuais, organizacionais e institucionais, deve estar no centro de atenção das práticas gerenciais e dos estudos sobre as organizações. Quando essa relação entre os interesses individuais e da organização encontra-se alinhada, pode-se dizer que os objetivos da empresa terão mais chances de serem atingidos (Lopes, 1980)

A Caixa Econômica Federal tem como estratégia não desenvolver uma ação motivacional isolada. Para que os colaboradores atinjam índices de satisfação positivos, a organização conta com várias atividades que geram resultados diferenciados. Dentre essas, encontram-se:

- Plano de Previdência Complementar (FUNCEF) - iniciativa onde a CEF contribui para a formação de reserva previdenciária complementar na mesma proporção que o funcionário;
- Plano de Saúde - oferece cobertura odontológica, fisioterápica, psicológica, nutricional, entre outras. O valor da mensalidade paga pelo funcionário é proporcional ao seu salário limitado ao teto de participação nas despesas. É extensivo também aos aposentados por tempo de contribuição;
- Incentivo à elevação de escolaridade - custeio pela empresa, parcial ou total, tanto para graduação quanto para pós-graduação;
- Universidade Corporativa - oferece cursos disponíveis a todos os colaboradores de forma presencial, através da *Intranet* e da *Internet*, com foco no desenvolvimento humano e profissional;

- Programa de Reconhecimento e Valorização - cria ações de reconhecimento e valorização, com focos variados e pela contribuição dos colaboradores ao longo da trajetória profissional;
- Programa Caixa de Qualidade de Vida - oferece atividades direcionadas para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho e fora da empresa;
- Programa Clima Caixa - implantado em 2005, é uma ação corporativa que promove a articulação de áreas internas do banco para a implementação de
- melhorias no ambiente de trabalho em todas as unidades do país. A aplicação da pesquisa de clima organizacional é bianual.

Mascarenhas citado por Bispo (2006) comenta que todos os programas e as ações desenvolvidas pela instituição possuem regulamentação própria que podem ser consultadas pelos colaboradores através da *Intranet*. Vale salientar que a comunicação interna é realizada através do Programa Gente da Caixa - marca que agrega e identifica todos os programas que beneficiam os profissionais que atuam na empresa. O Programa Gente da Caixa divulga as ações motivacionais através da *Intranet*, *e-mail marketing*, materiais impressos, reuniões de mobilização, cartazes, brindes, entre outras.

Quando questionada sobre as dificuldades que a CEF enfrentou para implantar os programas motivacionais, Sueli Mascarenhas afirma que o grande obstáculo foi o processo de comunicação interna, ou seja, fazer chegar a cada colaborador a compreensão do todo, a visão sistêmica das ações e o alinhamento de conceitos. "Temos mais de 70 mil profissionais atuando em 3.100 unidades de trabalho. Com isso, qualquer processo de mudança dentro da empresa torna-se de grande complexidade no que diz respeito à estrutura, ao atingimento das expectativas, à diversidade de interesses entre as áreas envolvidas, aos prazos de execução, aos custos, à manutenção do conceito, à garantia de qualidade e à uniformidade nas ações implantadas em todo o país", finaliza a superintendente nacional da Caixa Econômica Federal.

3 CONSIDERAÇÕES

Os pontos abordados são as estratégias encontradas para exercer uma

liderança motivacional eficaz na empresa. Para isso se tem que entender que qualquer empresa seja ela uma cidade, nação, empresas publicas ou privadas recebem aceitação explícita ou implícita do grupo ou grupos que são afetados por sua existência.

Para que possamos implantar, desenvolver, conduzir e gerir uma liderança motivando a equipe de forma a trazer resultados eficazes e eficientes se faz necessário do entendimento de cada uma item. Uma vez que se tem como diretriz, um líder, o qual conduzirá motivando os demais componentes da organização, a sucumbir às expectativas anteriormente expostas a eles em forma de objetivo, aprendizagem ou meta. Portanto, pode-se dizer que neste caso, a liderança e a motivação são vistas como uma forma explícita de entendimento.

A aceitação implícita está ligada ao fato de não se ter uma relação direta com ela, pois tem-se aqui uma forma de liderança natural de grupos ou pessoas que já trazem consigo esta característica, que, por conseguinte denomina-se de líderes.

Toda organização deve ter seus objetivos, bem trabalhado dentro dela mesma com todos os funcionários. Tal fato visa integrar o corpo de funcionários da organização para a mesma direção, onde todos falem a mesma língua, onde todos sigam para o mesmo caminho, onde todos conheçam a organização como se fosse "sua". Isto colocaria desde o gestor até o mais simples colaborador uma imagem de que todos estão unidos em um único objetivo que é a melhor prestação de serviço para o seu cliente e que para isso ocorra de maneira otimizada é necessário à propagação da motivação, característica fundamental em um líder.

REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Motivação**: como e onde investir?. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Materia/4566/motivacao-como-e-onde-investir.html>> Acesso em: 08 jan. 2013.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

CAVALCANTI, V. L. et al. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas**. São Paulo: Pearson

education, 2002.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, Richard. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2007.

LARA, Leandro L.; LUCCA, Rodrigo F.; PIVA, Silvio R. **Monografia Liderança e Motivação no Ambiente Organizacional**. 2000. Disponível em: <<http://www.sjt.com.br/tecnico/gestao/arquivosportal/Lideran%C3%A7a%20e%20Motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20Ambiente%20Organizacional.pdf>>. Acesso em: 12 jan.2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo; Atlas, 2007.

MARQUES, J. R. **Teorias da liderança**. 2010. Disponível em:<<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/teorias-da-lideranca/>> Acesso em: 08 jan. 2013

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a arte de dirigir**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOY, Bruce H.; **Administração**, São Paulo: Saraiva, 1999.

RESENDE, Bernadinho Roha, - **Transformando suor em ouro**, Rio de Janeiro – 2006.

ROBBINS, Stephen P. ; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2004.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: S.A., 1999.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,

2005.

SCHERMERHORN Jr., J. R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Traduzido por Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SICHMANN, Robert W. **Rec. Humanos – liderança**. 2011. Disponível em: <<http://robertsichmann.blogspot.com.br/2011/03/rec-humanos-lideranca.html>> Acesso em: 10 fev. 2013.