



UFAM

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**MOTIVAÇÃO NAS LIDERANÇAS DE UMA EMPRESA DO
RAMO ELETROELETRÔNICO NA CIDADE DE MANAUS**

NELSIMAR CARNEIRO DE OLIVEIRA

**MANAUS – AM
2006**

NELSIMAR CARNEIRO DE OLIVEIRA

MOTIVAÇÃO NAS LIDERANÇAS DE UMA EMPRESA DO
RAMO ELETROELETRÔNICO NA CIDADE DE MANAUS

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, sob a orientação da Prof^a Dr^a Ierecê Barbosa Monteiro, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Engenharia da Produção, área de concentração de Gestão do Conhecimento.

MANAUS – AM

2006

O _____. OLIVEIRA, Nelsimar Carneiro de.

Motivação nas lideranças de uma empresa do ramo eletroeletrônico na cidade de Manaus. / Nelsimar Carneiro de Oliveira. – Manaus: UFAM, 2006.

96p: Ilust.

1. Motivação 2. empresa 3. líder 4. eletroeletrônico 5. Manaus.

II. Título

CDU: _____

NELSIMAR CARNEIRO DE OLIVEIRA

**MOTIVAÇÃO NAS LIDERANÇAS DE UMA EMPRESA DO
RAMO DE ELETROELETRÔNICO NA CIDADE DE MANAUS**

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra. Ierecê Barbosa Monteiro
Orientadora

Prof.^o Dr. Rutênio Luiz Castro de Araújo
Membro

Prof.^o Dr. Rubem César Souza

Membro

DEDICO A DEUS

Pelo dom precioso da vida;
Pelos braços perfeitos, olhos resplandecentes,
vozes que louvam, mãos que trabalham;
Por poder viver, amar, sorrir e sonhar;
Por poder crer n'Ele, quando há tantos que não
têm a esperança de uma crença;
Por me dar motivação para vencer os
obstáculos e chegar ao fim de mais uma
jornada;

Enfim, por ter tão pouco a oferecer e muitíssimo a agradecer.

AGRADEÇO

Agradeço aos meus pais Manoel Oliveira (*In Memoriam*) e Selma Oliveira pelo amor, educação e pessoa que hoje sou.

Aos meus irmãos Ilmar, Soani e José Carlos e sobrinhos.

À minha orientadora Professora Irecê, pelo incentivo e valiosas contribuições.

A amiga Edilomária, pelo auxílio e firme apoio.

À Nívia Oliveira pelo carinho e força dada.

À empresa que proporcionou-me a realização desta pesquisa.

Posso todas as coisas Naquele que me fortalece...

Filipenses 4:13

RESUMO

Aliada à competitividade nos processos de produção, as práticas inovadoras de gestão de pessoas ganham força na gestão dos negócios. Esse estudo tem como tema central a questão da motivação nas organizações, abordando especificamente a motivação nas lideranças de uma empresa do ramo de eletroeletrônico do Pólo Industrial de Manaus. Os materiais e métodos empregados constituíram-se de um instrumento de medição do tipo escala atitudinal de Likert, considerando como dimensões, a hierarquia das necessidades humanas estabelecidas por Maslow. Para tanto, foi necessário a análise da validade das asserções e teste de confiabilidade. Valores médios e coeficientes de correlação linear foram utilizados para análises dos dados. As conclusões abrangem toda a empresa, pois compreendem as diversas áreas como: produção, engenharia, materiais, qualidade, planejamento e compras. Os resultados mostraram que o grau de motivação dos líderes em relação à empresa pesquisada é alto, visto que as percepções da maioria dos entrevistados foram classificadas como positivas e muito positivas.

Palavras chave: motivação; Manaus; líder; eletroeletrônico.

ABSTRACT

Allied to the competitiveness in the production processes, the practical innovators of management of people gain force in the management of the businesses. This study the question of the motivation in the organizations has as central subject, approaching specifically the motivation in the leaderships of a company of the branch of eletroeletrônico of the Industrial Polar region of Manaus. The employed materials and methods were constituiram of an instrument of measurement of the type scale atitudinal of Likert, considering as dimensions, the hierarchy of the necessities human beings established for Maslow. For in such a way, the analysis of the validity of the assertions was necessary and test of average confiabilidade. Valores and coefficients of linear correlation had been used for analyses of the data. The conclusions enclose all the company, therefore they understand the diverse areas as: production, engineering, materials, quality, planning and purchases. The results had shown that the degree of motivation of the leaders in relation to the searched company is high, since the perceptions of the majority of the interviewed ones had been classified as positive and very positive.

Key-words: Motivation; Manaus; leader; electronic-electric.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE TABELAS.....	1
	0
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	1
	1
APRESENTAÇÃO.....	1
	2
CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	1
	8
A MOTIVAÇÃO NAS LIDERANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES.....	1
	8
1.1 O QUE É MOTIVAÇÃO.....	1
	8
1.1.1 As Teorias da Motivação.....	2
	1
1.1.1.1 Teoria da Motivação Humana de Maslow.....	2
	1
1.1.1.2 Teoria “X” e Teoria “Y” de McGregor.....	2
	4
1.1.1.3 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento “ERC”.....	2
	5
1.1.1.4 Teoria dos Sistemas de Administração – Likert.....	2
	6
1.1.1.5 Teoria da Motivação de Herzberg.....	2
	8
1.1.1.6 Teoria da Motivação de Produzir: Vroom.....	2
	9
1.2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
1.3 GESTÃO DE PESSOAS.....	3
	7
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	4
	0
1.4.1 Tipo de cultura organizacional.....	4
	4
1.5 CAPITAL INTELECTUAL.....	5
	0

	11
CAPÍTULO II – MATERIAIS E MÉTODOS	5
2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE ESTUDO.....	3
	5
2.1.1 Estrutura Organizacional.....	4
	5
	7
2.2 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO.....	5
	9
2.3 ANÁLISE DA VALIDADE DAS ASSERÇÕES.....	6
	3
2.4 TESTE DE CONFIABILIDADE.....	6
	9
CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	7
	4
CONSIDERAÇÕES FINAIS	9
	0
REFERÊNCIAS	9
	3
ANEXOS	9
	5
APÊNDICE	9
	8

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Organograma de uma célula de negócios – Estrutura Matricial.....	57
FIGURA 2 – Fluxograma da construção do instrumento de medição.....	62
FIGURA 3 – Fluxograma da análise da validade das asserções.....	66
FIGURA 4 – Fórmula do teste de correlação.....	68
FIGURA 5 – Equação de índice por meio.....	71
FIGURA 6 – Fluxograma da verificação da confiabilidade do instrumento.....	72
FIGURA 7 – Percentual de entrevistados, segundo a área de atuação.....	74
FIGURA 8 – Percentual de entrevistados, segundo o tempo de serviço.....	75
FIGURA 9 – Percentual de entrevistados, segundo o sexo.....	76
FIGURA 10 – Percentual de entrevistados por faixa etária.....	77
FIGURA 11 – Percepções gerais dos entrevistados em relação à empresa.....	78
FIGURA 12 – Percepções percentuais nas asserções da dimensão necessidades	

	fisiológicas.....	80
FIGURA 13 –	Percepções percentuais nas asserções da dimensão necessidades de	
	segurança.....	82
FIGURA 14 –	Percepções percentuais nas asserções da dimensão necessidades	
	sociais.....	84
FIGURA 15 –	Percepções percentuais nas asserções da dimensão necessidades de	
	auto-estima.....	86
FIGURA 16 –	Percepções percentuais nas asserções da dimensão necessidades de	
	auto-realização.....	88

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 –	Número de asserções por dimensão.....	64
TABELA 2 –	Pontuação por nível de satisfação.....	65
TABELA 3 –	Valores da medida de correlação e interpretação.....	67
TABELA 4 –	Resultado do teste.....	68
TABELA 5 –	Coefficiente de Pearson.....	70
TABELA 6 –	Resultado do teste de confiabilidade do instrumento.....	71
TABELA 7 –	Percentual de Entrevistados por sexo, segundo o tempo de	
	serviço.....	77
TABELA 8 –	Percepções gerais em relação às necessidades fisiológicas.....	79
TABELA 9 –	Percepções gerais em relação às necessidades de segurança...	81
TABELA 10 –	Percepções gerais em relação às necessidades sociais.....	83
TABELA 11 –	Percepções gerais em relação às necessidades de auto-estima.	85
TABELA 12 –	Percepções gerais em relação às necessidades de auto-	
	realização.....	87

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASS	–	Assertão
BUM	–	Gerente de Negócios
CP	–	Concordo Plenamente
IC	–	Inclinado a Concordar
ID	–	Inclinado a Discordar
DP	–	Discordo Plenamente
ERC	–	Existência, Relacionamento e Crescimento
PIM	–	Pólo Industrial de Manaus
SMT	–	Tecnologia de Montagem de Superfície
SIG	–	Sistema de Gestão Integrada
SPSS	–	<i>Statistical Product and Service Solutions</i>
SSO	–	Saúde e Segurança Ocupacional
Ufam	–	Universidade Federal do Amazonas
Ufsc	–	Universidade Federal de Santa Catarina
USA	–	Estados Unidos da América

APRESENTAÇÃO

É notório contextualizar nos registros da cultura ocidental, sejam escritos ou falados, as ênfases dadas à trajetória de aceleração ocorrida no âmbito da administração do processo produtivo industrial, decorrente da implementação de novas tecnologias, como também da abertura do mercado comercial mundial. O Brasil foi inserido nessas inovações, que se tornaram visíveis a partir da década de 1990, com a entrada da nova onda de empresas industriais de origem estrangeira (ALVES, 2000).

A este novo momento de organização industrial se fundiu outro fator, o do alto padrão de competitividade existente entre elas, o que refletia na disputa de mercado. Tal configuração de similaridade de padrões tecnológicos e organizacionais passou a ser percebida pelas empresas industriais (doravante denominadas, simplesmente, de organizações) já instaladas no país, demandando práticas inovadoras de gestão de negócios e, particularmente, de gestão de pessoas, como fórmula de estipular um novo diferencial competitivo que agregasse mais um importante ganho de mercado.

A dinâmica imposta pelo mercado levou as organizações instaladas no Brasil a buscarem uma nova dinâmica interna das relações de trabalho como forma de responder aos desafios do ambiente de competitividade, que até então, eram, em geral, representado pelo binômio menor preço e melhor qualidade de produtos e serviços. Diante da tal constatação, procedeu-se de imediato a diminuição de custos por meio, muitas vezes, da redução das estruturas hierárquicas, acarretando a eliminação de diversos postos de trabalho que foram sendo substituídos pelas atividades tecnológicas, antes tipicamente operacionais e de rotinas, provocando também reduções drásticas do quadro de pessoal.

Assim, frente a uma imposição de dinamizar a cadeia produtiva, novos nichos foram analisados na busca de elementos que incrementassem e estabelecessem um novo diferencial

na dinâmica fabril. Historicamente há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Tal percepção já existia desde as organizações existentes em períodos recuados no tempo e no processo industrial derivado a partir do século XVIII, mesmo que tangencialmente. A constatação era que o bom produto (ou qualquer resultado) sempre estava associado à maneira peculiar com que as pessoas o produziam.

Tal maneira de fabricar sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, o modo de transformar o conhecimento individual numa obra coletiva. Por isso ao longo do tempo eventuais aperfeiçoamentos nos modos de “como fazer” decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a sagacidade humana. Essas mudanças mostraram aos administrados das organizações e aos teóricos desse campo a necessidade de abandonar o modelo paternalista de gestão de pessoas, que era até então adotado, para implementar práticas de gestão de pessoas voltadas para resultados, o que implicou numa mudança da cultura organizacional (ib idem).

São muitas as teorias sobre a motivação e a satisfação das pessoas no e com o trabalho. Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto. Este estudo concentra-se nas teorias que consideram a intencionalidade e as expectativas como premissas para o estudo do comportamento do ser humano na organização.

Nesse sentido, considera-se como problema apresentado na dissertação: Qual o grau de motivação das lideranças de uma empresa do ramo de eletroeletrônico na cidade de Manaus?

As premissas que se ponderam na presente dissertação são: Primeira, o grau de motivação das lideranças que pode estar preponderando em determinado fator, de tal forma que cause um detrimento na cadeia produtiva; Segunda, levanta-se a hipótese de que o grau de motivação dos líderes da empresa pesquisada pode estar positivamente elevado, visto que a empresa viabiliza estímulos para sua satisfação; Terceira, considera-se também que o grau de

motivação dos líderes da empresa pesquisada esteja num patamar negativo, visto que a empresa não viabiliza estímulos para sua satisfação.

O objetivo geral desse trabalho é: Analisar o grau de motivação dos líderes de uma empresa do ramo de eletroeletrônico estabelecido na cidade de Manaus e propor ações para as possíveis distorções e lacunas encontradas em tal seara. Dessa maneira, percorre-se os seguintes objetivos específicos: Levantar dados sobre as fontes de motivação referentes aos líderes da empresa pesquisada; Analisar os dados, visando maior compreensão do material levantado; e, propor ações sobre os resultados alcançados para as possíveis distorções e lacunas encontradas.

Essa pesquisa teve uma abordagem quantitativa, com uma finalidade descritiva, a qual foi estabelecida por meio de um diálogo com a bibliografia especializada e com o estudo de campo. Essa reflexão acadêmica ocorreu, como já foi mencionado, no interior de uma empresa do ramo de eletroeletrônico estabelecida na cidade de Manaus, a qual contava com a população de funcionários líderes, que estava disposta nos diversos setores existentes na empresa investigada.

Utilizou-se de um instrumento de medição do tipo fechado, especificamente projetado, cobrindo 4 (quatro) dimensões relevantes desdobradas em asserções, valendo-se da escala de Likert (atitudinal), que mede a intensidade das concordâncias e discordâncias dos entrevistados, com a finalidade de obter a resposta à problemática em questão, tais questionamentos, perguntas e disposições metodológicas foram agrupados no suporte de um questionário, contendo 61 (sessenta e uma) asserções. Após a análise dos resultados quantitativos, tabulou-se o grau de motivação do público alvo, chegando-se a uma interpretação dos índices de motivação das lideranças objeto de estudo.

Ao justificar a escolha do tema e da empresa em questão, considera-se que a motivação depende de duas condições básicas: O que as organizações proporcionam aos seus

funcionários e o que eles em troca retribuem na dinamização da cadeia produtiva, portanto, como a motivação incrementa as expectativas em relação a dar e a receber; e supondo-se que haja um acordo entre os dois conjuntos de expectativas, a natureza do que é efetivamente intercambiado. Para melhor exemplificar tal operação, pode-se observar em que medida ocorrem tais trocas, a saber remuneração em troca de tempo no serviço, satisfação social e segurança no emprego em troca de trabalho árduo e lealdade, oportunidades de crescimento e desenvolvimento em troca de trabalho de alta qualidade e esforços criativos, ou combinações variadas, podem gerar o fator de sucesso e de motivação para a empresa e funcionários, respectivamente (DIAS, 2003).

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos, portanto, é relevante considerar o papel da liderança, e sua relação com o aspecto de motivação, posto que, os líderes são aqueles que delegam poder aos seus subordinados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar e alcançar os objetivos propostos pela organização, contudo estes devem estar motivados no exercício de suas atividades. A liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção de um objetivo.

A escolha de se estudar a função de líder em uma empresa recai sobre o seu papel imprescindível na motivação da força de trabalho nas organizações modernas, posto que onde há um grupo de pessoas, é necessário a presença da liderança e para gerenciar é preciso conhecer a natureza humana, com vistas a saber conduzir as pessoas. Os líderes empresariais de sucesso, por exemplo, têm certos atributos pessoais em comum: são disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e comandam seu pessoal sem nenhuma pressão. Além disso, são leais ao grupo de trabalho e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem a organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

Para exemplificar e verticalizar a pesquisa num estudo de caso, uma empresa do Pólo

Industrial de Manaus (PIM) foi escolhida em função das seguintes características: empresa com destaque no Brasil e de relevância no PIM; aberta à pesquisa; havendo orientação para a motivação e para a valorização dos seus trabalhadores; percepção de que a alta administração esteja comprometida com a motivação e mudanças; existência de mecanismos formais para mensuração do nível de motivação produzido.

Se o gestor adaptar os seus métodos de administração e produção às capacidades e talentos revelados pelos seus funcionários, haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos. Sabe-se que trabalhadores motivados e reconhecidos aumentam os níveis de qualidade e desempenho, e conseqüentemente, aumenta os patamares de produtividade.

Tendo-se a informação de que a motivação é impulsionadora do comportamento humano, torna-se importante observar o grau de motivação dos funcionários de uma empresa do ramo eletroeletrônico na cidade de Manaus (estudo de caso) em função da atuação de seus líderes que a estimulam, pois este dado é essencial para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços e como estratégia para aquisição de sucesso nas empresas.

O estudo de caso que em vários momentos surge na narrativa do texto desta dissertação foi estabelecido sobre o grau de motivação praticado pelas lideranças intermediárias de uma destacada empresa do PIM, contudo o nome da dita organização não poderá ser grafado em nenhuma parte desse trabalho de pós-graduação, visto que não houve autorização por parte da direção da empresa (que foi objeto de estudo), devido a questões disciplinares internas e as suas normatizações costumeiras. Portanto, ela (empresa do ramo eletroeletrônico) será referida nessas páginas simplesmente como empresa.

Essa dissertação está estruturada da seguinte forma: a Apresentação do trabalho onde expõe-se o problema de estudo, premissas, objetivos geral e específicos, materiais e métodos e a justificativa do estudo; no Primeiro Capítulo foi feita uma revisão bibliográfica ou fundamentação teórica sobre motivação; já no Segundo Capítulo foi apresentado os materiais

e métodos utilizados na pesquisa; enquanto que no Terceiro Capítulo evidenciou-se a apresentação, análise e interpretação dos resultados da pesquisa realizada na empresa do ramo eletroeletrônico, de acordo com a metodologia proposta; por fim, são apresentadas as Considerações Finais e as sugestões propostas, mediante o resultado apresentado. Além disso, como elementos (pós textuais), as referências, apêndice e anexos.

CAPÍTULO I – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A MOTIVAÇÃO NAS LIDERANÇAS DAS ORGANIZAÇÕES

A dissertação abordou os tópicos da motivação, liderança nas organizações, gestão de pessoas, cultura organizacional e capital intelectual, percorrendo as principais teorias em voga na área de conhecimento da administração e negócios. Trata-se de um capítulo imprescindível para que se tivesse, no andamento da pesquisa, fundamento de investigação sobre o contexto da motivação nas lideranças e, conseqüentemente se pudesse analisar e interpretar os resultados obtidos.

2.1 O QUE É MOTIVAÇÃO

Teóricos que trabalham com o tema definem motivação como uma “força propulsora” que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Motivação é, assim, uma “energia interna”, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação (BERGAMINI 1994, p.38).

Seguindo o raciocínio teórico, Hersey e Blanchard, discutem o incremento à produção entendendo que “A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos”. Afirmam ainda que os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, isso significa os porques do comportamento das pessoas. Por isso, ao pretender influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se

primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.18).

Segundo ainda os mesmos autores, quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento (ib idem).

Na seqüência da mesma matriz de pensamento, observa-se como alguns autores encaram o movimento e lhe atribuem uma situação passageira, portanto, só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, conforme atesta seguidores desta corrente no Brasil (BERGAMINI, 1992):

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal conseqüência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio. (BERGAMINI, 1992, p.7).

Assim como se pode atestar, pelas afirmações destes teóricos da administração industrial, pode ocorrer que o movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independentemente da permanência dos estímulos geradores.

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado (ib idem).

Portanto, muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição

ou para conquistar uma recompensa. Em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa.

A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida. De maneira oposta ao movimento, o alcance dos objetivos propostos, ou seja, o fim do potencial motivador gera no indivíduo um sentimento de estima e auto-realização que lhe traz satisfação e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados, em busca da concretização de novas necessidades e potencialidades (BERGAMINI, 1997, p.72).

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta com a qualidade de vida das pessoas envolvidas no processo produtivo, e conseqüentemente estabelece um reflexo com a qualidade dos produtos, é a força motriz que impulsiona a participação do empregado e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade e um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

De acordo com os especialistas ora abordados que trabalham com a motivação, pode-se constatar que a importância da motivação nas organizações está relacionada à sua sobrevivência como empresa. Uma empresa para permanecer viva e com saúde empresarial deve estar atenta à situação da sua força de trabalho, o que ela pensa, seus anseios e perspectivas e como está o seu comportamento psicológico, uma vez que na troca de objetivos pessoais e empresariais, empregado e empresa devem sair ganhando. Os administradores devem estar atentos para identificar qual tipo de ambiente que podem proporcionar para estimular um desempenho melhor e mais eficaz do empregado.

Por ser a motivação um comportamento de caráter individual, o líder deve ter habilidade suficiente para perceber, compreender e prever as reações das pessoas ao desempenhar suas

tarefas, para estimular os empregados a produzir mais e a desempenhar suas funções com eficácia. Vale salientar que motivar não é manipular as pessoas com elogios ou atitudes semelhantes, nem mesmo suborná-las com recompensas fantasiosas, mas é atestar o reconhecimento que é identificado pela administração, quando as metas e objetivos são atingidos, é a celebração pública desse reconhecimento, é enaltecer as atitudes das pessoas com melhor desempenho do seu trabalho, dispensando ao funcionário a certeza de realização profissional, resultando em uma auto-estima favorável. Toda organização deve atentar para a grande importância de se ter uma equipe motivada.

Os tópicos seguintes evidenciam as teorias da motivação, indispensáveis na compreensão desse estudo, pois no momento do conhecimento da *Teoria das Relações Humanas*, todo o acervo de teorias psicológicas sobre motivação humana passou a ser sobreposta nas empresas como relevante ao seu sucesso no mercado cada vez mais competitivo.

2.1.1 As Teorias da Motivação

A compreensão da motivação do comportamento humano pressupõe os conhecimentos das necessidades, correspondentes da seguinte forma: *Necessidades Fisiológicas*, as de alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo e proteção e segurança física; *Necessidades Psicológicas*, as de segurança íntima, participação, autoconfiança e de afeição; *Necessidades de Auto-Realização*, produtos da educação e cultura (CHIAVENATO, 1999).

A relação das teorias de motivação destaca-se, dentre outras:

2.1.1.1 Teoria da Motivação Humana de Maslow

Em meados da década de 40, e durante os anos 50,

Abraham Maslow procurou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de “Hierarquia das Necessidades Humanas” (Bergamini, 1997). Essa teoria goza de maior popularidade.

Bergamini (1997) ressalta que em princípio, supõe que as pessoas desempenhem papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Em seguida, crê que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar o equilíbrio interno.

Esses níveis assim se sucedem: *necessidades fisiológicas* dizem respeito à sobrevivência do organismo; *necessidades de segurança* buscam encontrar um ambiente livre de ameaças; *necessidades sociais* voltadas à aceitação e amizade no grupo; *necessidades de auto-estima* direcionadas à busca de uma auto-imagem positiva; *necessidades de auto-realização* principalmente orientada para o desenvolvimento integral da potencialidade individual (CHIAVENATO, 1999).

O principal valor da abordagem deste estudo por Maslow é, segundo Buono (2002), o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais, com a finalidade de motivar o comportamento humano.

Segundo Maslow (1970) a motivação está relacionada com as necessidades do indivíduo, estando interligadas, sendo que nesta conexão existe uma seqüência de prioridades relacionadas com a satisfação desse indivíduo.

Maslow representa ainda, a Hierarquia das Necessidades por meio de uma pirâmide, cuja base se encontra as Necessidades Fisiológicas e no topo as Necessidades de Auto-Realização.

As Necessidades Fisiológicas são consideradas as necessidades básicas do indivíduo, sendo elas: a necessidade de dormir, de se alimentar, de respirar e o desejo sexual. As necessidades servem de canal para a satisfação de outras, na ordem de classificação proposta. Essas satisfeitas, o indivíduo começa a pensar nas Necessidades de Segurança. Nessa necessidade estão inclusas as de estabilidade no trabalho, de proteção, de estar livre de pressões geradas pelo medo, pela ansiedade e pelo caos. Em terceiro plano estão as Necessidades Sociais que se tornam motivadoras do comportamento, apenas após a satisfação ao menos parcial de todas as anteriores. Nessas incluem-se as necessidades de pertencer a determinado grupo, à sociedade. São características dessas necessidades: o desejo de ter amigos, de ser prestigiado, de ser apoiado, de ser bem quisto dentro do grupo. Após as Necessidades Fisiológicas, de Segurança e Sociais estarem satisfeitas, as Necessidades de Auto-Estima se manifestam. As características dessa necessidade são o reconhecimento de *status*, de prestígio e estão relacionadas com as necessidades de auto-confiança, de independência, de competência e conhecimentos. Por fim, as Necessidades de Auto-Realização se encontram no topo da pirâmide e aparecem quando todas as outras são satisfeitas, incluindo-se aí as necessidades do indivíduo de estar em contínuo desenvolvimento, de criar e de inovar.

Para Maslow (1970), uma necessidade é substituída por uma seguinte à medida que a anterior seja satisfeita. E ainda, quando o homem está num estado muito primitivo de satisfação de necessidades, dará mais importância às necessidades fisiológicas que às outras e assim por diante. Dessa forma para cada estágio haverá uma ênfase em uma das necessidades, mas todas estarão sempre presentes. A insatisfação é um estado natural do ser humano, ficando satisfeitos em determinados momentos, retornando sempre ao estado natural que é o da insatisfação. Assim, é de vital importância o reconhecimento e a identificação das necessidades individuais para poder motivar o comportamento humano (BERGAMINI,

1997).

Acredita-se que a teoria básica apresentada, apesar de não representar o esgotamento do conhecimento sobre o assunto, contribui de maneira expressiva para a realização do trabalho, principalmente quando relacionada com os resultados obtidos na realização da pesquisa.

2.1.1.2 Teoria “X” e Teoria “Y” de McGregor

Com relação à motivação, Douglas McGregor em 1957, de acordo com Chiavenato (2001), instituiu as teorias X e Y. Essas teorias mostram óticas opostas no ambiente organizacional com relação a satisfação de seus profissionais. O autor preocupou-se em compor duas maneiras contrapostas e antagônicas de administrar: uma delas baseia-se na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, *Teoria X*, e, a outra, uma maneira baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, *Teoria Y*.

A *Teoria X* representa um estilo da administração definido pela Administração Científica de Taylor (1903), pela Teoria Clássica de Fayol (1916) e pela Teoria da Burocracia de Weber (1944) e da própria teoria administrativa. Trata-se de levar as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização objetiva, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais. Contudo, a própria *Teoria das Relações Humanas*, em seu estilo demagógico e manipulativo, para McGregor, é uma maneira suave, macia e enganosa de se fazer a *Teoria X*, mecanicista e pragmática (HEIL *et. al.*, 2002).

De acordo com Chiavenato (2001), essa teoria, *Teoria X*, considera que o ser humano naturalmente não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo quando possível. Nesse caso, os funcionários devem ser coagidos, controlados e punidos para que se possa obter atitudes para se chegar aos objetivos da organização. Segundo essa teoria os indivíduos têm as seguintes características: passividade, fuga de responsabilidades, e mobilidade visando apenas o ganho

como recompensa. Há, contudo uma escassez de fatores motivacionais que ocorre porque administradores que utilizam esta ferramenta não levam muito em consideração os fatores psicológicos e subjetivos do indivíduo.

A *Teoria Y* baseia-se em concepções atuais e sem preconceitos sobre a natureza humana, um estilo de administração aberto e dinâmico, democrático, por meio do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Portanto, é aplicada nas empresas por meio de um estilo de direção baseada em uma série de medidas inovadoras e humanísticas (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (1999) ressalta ainda que a *Teoria X* contraria a *Teoria Y*, tem como modelo o homem realizador, fundamentando-se na integração do indivíduo com os objetivos organizacionais.

McGregor (1971), citado por Heil *et. al.* (2002), apresentara críticas às abordagens anteriores a sua, como a de Maslow (1970), ao enfatizar que o trabalho baseado na administração científica atende as necessidades básicas do indivíduo, mas oferece poucas oportunidades de satisfação de necessidades tais como: auto-estima e a própria reputação do indivíduo. De qualquer modo, contribuiu substancialmente para a qualidade de vida no trabalho.

2.1.1.3 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento “ERC”

Segundo Chiavenato (1999), Alderfer foi mais além nos estudos de Maslow e se voltou para os aspectos mais relacionados ao trabalho. Este autor denomina as necessidades fisiológicas e de segurança como fatores higiênicos, caso não sejam satisfeitos, geram insatisfação, ao passo que, se forem satisfeitos, não geram insatisfação. Neste contexto,

salários, benefícios e condições físicas de trabalho inadequado podem gerar insatisfação e, se apropriados, podem não motivar as pessoas.

Nessa teoria se constata algumas diferenças básicas da teoria de Maslow, principalmente porque defendia que quando as necessidades de nível mais alto são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo que já tenham sido satisfeitas, contrariando o que era defendido por Maslow que afirmava que depois de satisfeitas as necessidades perdiam seu poder de motivação do comportamento do indivíduo. Além desse aspecto, o autor re-classificou as necessidades em:

- ✓ Existenciais: envolvendo além das necessidades fundamentais defendidas por Maslow, benefícios extras no ambiente de trabalho;
- ✓ Relacionamento: as relações interpessoais;
- ✓ Crescimento: a criatividade pessoal ou influência produtiva, a auto-estima e auto-realização.

O autor da teoria denominou-a de fatores motivacionais as necessidades afetivo-sociais, de estima e de auto-realização. Os fatores motivacionais englobam sentimentos profundos de realização, satisfação, crescimento, reconhecimento etc., e são estes que produzem efeitos duradouros nas pessoas (KONDO, 1995).

De acordo com o mesmo autor, um comportamento de procura é provocado mediante um estado de carência ou de desejo. O encontro entre a necessidade com o seu correspondente fator motivacional gera o ato motivacional rumo a uma meta e, por este motivo, a satisfação obtida por meio da saciação da necessidade.

2.1.1.4 Teorias dos Sistemas de Administração – Likert

De acordo com Coradi (1998), a teoria de Rensis Likert afirma que a administração de recursos humanos de uma organização é o principal desafio para o alcance de seus objetivos, sendo que a motivação é um forte aliado para um desenvolvimento satisfatório.

Para Likert (1979), os fatores fundamentais de sua teoria:

- ✓ Para um desempenho global na organização, é necessária a existência de um clima de confiança recíproca entre todos seus membros;
- ✓ O estado de alta motivação deve ser atingido, a fim de afetar positivamente o desempenho da organização. Para que este fato ocorra, a organização deve se preocupar com aspectos como: reconhecimento, aspectos de segurança, desejo de desenvolver novas experiências;
- ✓ As medidas de desempenho devem ser utilizadas para autocontrole e não para criar controles rígidos e hostis às pessoas, com o risco de inibir a motivação para o trabalho.

Likert define ainda que, com as condições antes descritas preenchidas, os funcionários se sentiriam valorizados pelos superiores e pela organização, e em troca dessa valorização atingirão padrões aceitáveis de desenvolvimento e desempenho. Essa relação de liderança denominou de princípios de relação de suporte (CORADI, 1998).

Os estilos gerenciais de tomada de decisão ainda podem ser classificados, segundo Likert (citado por Chiavenato, 2002) em:

- ✓ Sistema 1: *Autoritário Coercitivo* - sistema rígido, fechado, forte, com processo decisório centralizado. A comunicação é inadequada e a verticalidade de modo descendente.

- ✓ Sistema 2: *Autoritário Benevolente* - é menos rígido que o anterior, havendo a comunicação ascendente e o relacionamento interpessoal.
- ✓ Sistema 3: *Consultivo* - com comunicações verticais ascendentes e descendentes bem como horizontais cria-se uma informalidade organizacional. As decisões são submetidas à aprovação da cúpula.
- ✓ Sistema 4: *Participativo* - a comunicação é a mais ampla possível e as decisões refletem a participação dos vários estratos organizacionais, com equipes formando-se espontaneamente. As relações interpessoais baseiam-se na confiança, na participação e na responsabilidade conjunta.

Resins Likert (1979), por imputar à administração um processo de caráter relativo, assim como enfatizar o envolvimento do líder com os liderados como sendo a melhor alternativa para ser eficiente e comunicar-se bem. Sugere que o superior com sensibilidade consegue com maior eficiência adequar as regras e políticas da organização às circunstâncias específicas. As organizações são sistemas sociais, onde pessoas se relacionam, executam serviços e transformam matérias-primas em bens de consumo ou de capital.

Como sistemas sociais ela desenvolve culturas de crenças, valores e posições sociais ocupadas pelos indivíduos, assim como uma estrutura burocrática claramente definida, ligando os vários escalões hierárquicos por toda a instituição. Esta estrutura burocrática está presente em todos os sistemas sociais organizados, agindo em perfeito equilíbrio. Nela as pessoas são ensinadas e treinadas para ocuparem cargos, exercerem funções e desenvolverem tarefas, dentro de diretrizes básicas previamente estabelecidas pelas autoridades superiores. Assim a organização burocrática, por meio de seus princípios, normas e leis, tornam-se acessível e útil a todos aqueles que, embora interessados, não teriam individualmente, condições de operacionalizar seus conhecimentos. Este sistema firmemente entremado e

funcionando de forma competente, compõem-se, de acordo com os grupos de trabalho interligados, com alto grau de lealdade e atitudes favoráveis de confiança entre superiores e subordinados (LIKERT, 1979).

2.1.1.5 Teoria da Motivação de Herzberg

De acordo com Queiroz (1996), outra corrente teórica a trabalhar com a motivação originou-se dos estudos realizados por Herzberg (1986), os quais levaram-no a considerar que os sentimentos satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para o autor:

[...] o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim *nenhuma* satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a satisfação, mas sim *nenhuma* insatisfação no trabalho (HERZBERG, citado por QUEIROZ, 1996).

Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneira diversa. São eles os fatores de higiene também denominados de manutenção, sendo a segunda, a dos motivadores (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os fatores motivadores, relativos ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. Os fatores de higiene descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também os chamou de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente.

Esse ponto de vista trouxe um novo entendimento ao problema daquilo que significa um objetivo a ser perseguido, da satisfação que ele causa e das condições organizacionais realmente satisfatórias para aquele que trabalha (BERGAMINI, 1997).

2.1.1.6 Teoria da Motivação de Produzir: Vroom

Na esteira do elenco aqui arrolados, das Teorias da Motivação, surgiu na década de 1990, aquela que foi estipulada por Victor H. Vroom, o qual desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Para Vroom (1997), há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho. Elas são:

- ✓ Expectação: que é a soma entre as expectativas do indivíduo, isso significa seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção para um cargo superior, e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade de seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.
- ✓ Instrumentalidade: configura-se na soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condição de trabalho, benefícios sociais. Vroom ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.
- ✓ Valência: para o teórico em questão, significa o valor real que o indivíduo dá à instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar por meio de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham

um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa, que não se sentirá motivada, e, ao contrário, alcançaria muita importância para outra pessoa, que teria uma motivação forte.

Esses três aspectos influenciam, segundo Vroom, a motivação das pessoas nos seus trabalhos. Se um dos elementos estiver ausente, a motivação torna-se-á fraca. Se todos eles estiverem presentes (alta expectativa, alta instrumentalidade e alta valência), a motivação configurar-se-á alta (ib idem).

A Teoria de Vroom leva seus adeptos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

2.2 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la e desdobrá-la para seu esclarecimento. No entanto, em muitas organizações nota-se ainda o paradoxo de se querer uma alta motivação por parte de chefes, gerentes e diretores em relação aos seus subordinados, mesmo havendo a permanência de comportamentos hostis e intimidatórios, com o objetivo de pressionar o aumento dos índices de produtividade (DIAS, 2003).

Inegavelmente, vive-se num processo de mudanças constantes nas organizações, isto representa custo psicológico e social alto, e quebras de alguns paradigmas. O papel da liderança torna-se vital em tais momentos em que as mudanças se aceleram. Embora muitas

empresas já estejam sensibilizadas com os obstáculos enfrentados na implantação de melhorias, pouco de concreto é feito em relação a essa questão, visto que continua a predominar nos seus cotidianos quadros de à ausência de treinamento dos funcionários, clima motivacional desfavorável ao ambiente de trabalho e impossibilidade de obtenção de novas tecnologias. Dessa forma, as lideranças passam a ter uma outra característica essencial, o de serem os viabilizadores da superação dos obstáculos por meios do incremento à motivação.

Conceituar liderança é uma tarefa bastante difícil, pois vários são os enfoques encontrados nas literaturas específicas disponíveis sobre o assunto. Teóricos do comportamento humano, como Bergamini, é uma das que descreve a existência de três abordagens na definição do termo liderança:

- ✓ Preocupação com o que o líder é, visto que alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. Ao delinear o perfil de Átila, o Huno, como o de um exímio líder, estabelece-se os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.
- ✓ Preocupação com aquilo que o líder faz: tal abordagem engloba um segundo grupo de pesquisadores, que concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, em estabelecer a correlação entre o comportamento do líder, independentemente de suas características pessoais, e a eficácia da liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo adaptados aos demais estilos de liderança.

- ✓ Teorias situacionais: em relação a essa linha de raciocínio, nota-se que tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança, omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/liderado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação.
- ✓ Um outro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Mais uma vez, as reflexões provenientes dos estudos de Bergamini (1994, p.103) apontam dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

O pesquisador do comportamento humano Max De Pree citado por Simone Carla da Rocha em um trabalho acadêmico, refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele (Rocha, 1998). Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.

A própria Bergamini em uma de suas obras, ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que "[...] esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem

definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”. (Bergamini 1994, p.105). A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que “[...] quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação” .

Assim, partindo das premissas supracitadas é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

- ✓ Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. Não se trata aqui apenas de incentivar os funcionários para que os mesmos alcancem os objetivos propostos. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o liderado possa acionar sua motivação intrínseca. Conforme foi proposto anteriormente por Bergamini, isto pode ser conseguido por meio de três ações conjuntas: despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação (BERGAMINI, 1994).
- ✓ O outro papel fundamental é o de manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, por intermédio fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação dos seus liderados (ib idem).

As habilidades gerenciais podem criar condições para as pessoas trabalharem mais motivadas (RUGGIERO, 2005):

- ✓ Reconhecer e valorizar suas realizações;
- ✓ Confiar e delegar responsabilidades adequadamente;
- ✓ Definir as metas claramente;
- ✓ Desenvolver estilo de gerência flexível;
- ✓ Envolver as pessoas nas definições dos processos produtivos;
- ✓ Saber dar, e receber, *feedback*;
- ✓ Ser receptivo a sugestões;
- ✓ Conhecer o potencial e as limitações dos liderados;
- ✓ Ser tolerante e paciente com as limitações dos liderados;
- ✓ Procurar desenvolver continuamente os liderados;
- ✓ Estabelecer relacionamento aberto e franco;
- ✓ Usar linguagem adaptada ao nível dos liderados e às ocasiões.

A partir das análises feitas com os diversos teóricos do estudo do comportamento humano é possível, então, conceituar as características positivas e diferenciadoras da liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos funcionários para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados, rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, o instrumento da delegação, o que acaba tornando ou transformando os ditos subordinados em servidores.

Para liderar existe a necessidade de se comunicar no interior das organizações, portanto o administrador utiliza-se constantemente da comunicação seja para definir os objetivos da organização por ele comandada, ou ao dizer para o subordinado o que espera dele, ou mais, quais recursos se encontram à sua disposição, ou ainda, quais são suas falhas, enfim, a todo o momento. Dessa forma, uma organização eficiente deverá possuir um sistema de

comunicação eficiente como citam os teóricos da área Antony Buono e James Bowditch (Buono e Bowditch 2002). Os mesmos autores em determinada passagem de sua obra, ao comentarem as transformações na literatura sobre liderança, argumentaram que:

[...] com o passar dos tempos a pesquisa e a literatura sobre liderança organizacional evoluíram, de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível adaptativo para a liderança eficaz (ib idem, p.117)

Assim como se constata que a liderança é necessária em todas as organizações humanas, principalmente nas empresas em todas as variações possíveis de sua estrutura. Ela é essencial em todas as funções de administração existentes numa organização. Visto que onde há pessoas, há a necessidade da liderança e para liderar é preciso conhecer os vários aspectos da natureza humana, sendo ela desta maneira uma condição *sine qua non* para saber conduzir as pessoas a realizar os intentos e objetivos da organização.

Segundo os teóricos Tannenbaum, Weschler e Maparick, em seus escritos da década de 1970, afirmaram que a liderança é configurada por meio da influência interpessoal exercida numa situação e é dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de objetivos específicos. A influência é uma força psicológica que age de modo a modificar o comportamento de outra pessoa e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas (BUONO; BOWDITCH, 2002).

Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum. São disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lideram seu pessoal sem nenhuma pressão. São leais a sua equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência direta e imediata.

Portanto conduzem a liderada organização num clima saudável, gerando os melhores resultados.

Por essa razão nos deparamos com a posição de Donald Mosley (Mosley *et al.* 1998) que encara a existência de três estilos de liderança que podem ser adotados pelos líderes, autocrático, democrático e liberal. O estilo autocrático é aquele que lidera sem a participação do grupo. Fixa, ele mesmo, as metas, os objetivos e os meios para alcançá-los. Além de dominador é pessoal nas críticas e nos elogios. O estilo democrático compartilha e discute a decisão com o grupo. O grupo tem participação ativa nas decisões e determinação de diretrizes. Já o estilo liberal dá completa liberdade para as decisões individuais e grupais, com mínima participação do líder. O estilo a ser escolhido irá variar de acordo com as circunstâncias em determinadas situações, podendo o líder adotar estilos diferentes e mesmo mais de um estilo, dependendo da situação.

Ainda prosseguindo com a teorização dessa corrente, percebe-se que são três as forças que devem ser avaliadas pelo administrador para escolha do estilo de liderança a ser adotado: forças na situação que foca o tipo de empresa, abrangendo seus valores e cultura, o problema a ser resolvido e o tempo disponível para solução. Forças do gerente que consiste na habilidade e condições do mesmo em lidar com o pessoal sob sua liderança. Finalmente, as forças nos subordinados. Observa-se, na seqüência do raciocínio da corrente, que a intercessão dessas forças orientará o administrador na escolha do estilo de liderança a ser adotado (MOSLEY *et al.*, 1998).

Como foi ressaltado nesse rápido diálogo com variados teóricos, houve um afloramento na ênfase que todos eles dão ao denominado “estilo de liderança”, que inquestionavelmente tem muita influência no alcance da excelência da qualidade no interior de uma organização, tal estilo deve proporcionar haver um trato pessoal dos líderes com os funcionários e também

com os clientes, visando coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, bem como na definição de objetivos e das suas metas almejadas.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

Diversos autores, da área de conhecimento tratada na dissertação, como Daril Conner, Peter Drucker e Paulo Roberto Motta, explicam que o sucesso e o insucesso das transformações que vêm se processando nas organizações e têm íntima relação com as práticas de gestão de pessoas (Motta, 2000, p.59). Motta enfatiza a importância das pessoas ao afirmar que:

Transformar é alterar a realidade ao mesmo tempo em que se muda a maneira de pensar; é crer no poder das idéias, nos limites da realidade e na capacidade infinita de os seres humanos buscarem novas formas de ser e de agir.

A mesma linha de pensamento Peter Conner (Conner, 1995, p.33), compactua com essa afirmação, acrescentando que “[...] para suportar a demanda desta mudança, as pessoas devem modificar radicalmente o que pensam, como se sentem, no que acreditam e como se comportam”.

Captar e compreender as principais tendências que estão se delineando para o futuro é tão importante quanto vital para a gestão de pessoas quanto é administrar os problemas do dia-a-dia. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade presente pode tropeçar em obstáculos mais imediatos e comprometer a sobrevivência da organização no futuro. Para os autores é preciso se colocar acima das turbulências em curto prazo e enxergar as transformações mais amplas que ocorrem no ambiente.

A contextualização da importância do ser humano para as organizações contemporâneas, apresenta claras evidências de que determinadas práticas de gestão de pessoas são imprescindíveis para a formação de uma cultura organizacional que estimule o

aproveitamento e o desenvolvimento das competências humanas.

O conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem compreender os acontecimentos. A habilidade para liderar está relacionada à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, utilizar as informações em uma ação, com vistas a atingir um propósito específico.

A atitude diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho que afetam o comportamento do ser humano em relação às pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de um curso de ação das pessoas. As práticas da gestão de pessoas são: a participação, a delegação, a autonomia, a conscientização das pessoas, o reconhecimento, a valorização e a punição das pessoas com baixos níveis de desempenho (MOTTA, 2000).

✓ Participação – A busca da participação é indispensável para o alcance do comprometimento das pessoas. Participar é oferecer oportunidades para que as pessoas expressem suas idéias, suas dúvidas e preocupações. É envolvê-las nas decisões que dizem respeito a suas funções. É informá-las dos resultados a serem alcançados, permitindo-lhes opinar e sugerir. É envolver as pessoas em todos os momentos da organização, sejam positivos ou negativos, bons ou maus.

✓ Delegação – A delegação busca fazer com que as pessoas se sintam com mais responsabilidade e mais comprometidas com os resultados a serem alcançados, por meio da autoridade que lhes é atribuída, permitindo-lhes ter maior iniciativa para a execução das tarefas e maior agilidade nas operações da empresa.

✓ Autonomia – A autonomia é um pré-requisito para o exercício da criatividade. É criar um ambiente que dê liberdade para as pessoas explorarem idéias criativas, permitindo-lhes descobrir novas formas de realizar as tarefas e atingir objetivos.

- ✓ Conscientização das pessoas – Para se estabelecer um clima de mudança, é necessário fazer com que as pessoas se integrem à realidade de um mercado competitivo. Para isso, é necessário que os gerentes mantenham as pessoas informadas sobre a realidade da empresa, do mercado, dos momentos presentes e futuros possibilitando-lhes, assim, melhor compreensão do ambiente no qual todos estão inseridos.
- ✓ Reconhecimento e valorização – O reconhecimento preenche um vazio nas pessoas, levando-as a liberar suas potencialidades, talentos e características pessoais. O reconhecimento se verifica pela satisfação de uma necessidade.

O reconhecimento é uma ação que antecede à recompensa por uma atitude realizadora. Essa recompensa pode vir por meio de diversas modalidades: promoções, remuneração e prêmios.

Para que a recompensa seja um estímulo a motivação, é necessário que o reconhecimento se verifique pelo real desempenho das pessoas, valorizando as conquistas obtidas. A generalização do reconhecimento e da recompensa provoca um efeito contrário a motivação, ou seja, destrói a motivação das pessoas que se esforçaram, enfrentaram desafios e alcançaram resultados significativos (KOTTER, 1997).

- ✓ Demissão por baixo desempenho – Os traços culturais do brasileiro, de agir para o gasto e o personalismo e a estabilidade são características que evidenciam a tolerância de baixos níveis de desempenho.

Por esse motivo, John Kotter em um dos seus livros da década de 1997 (ib idem, 1997) enfatizou a necessidade da punição das pessoas com baixos níveis de desempenho, como forma de valorização das pessoas cujo desempenho agrega valor aos resultados. Essas

práticas, afirmam os autores, possibilitam a consistência necessária para a utilização das competências humanas voltadas para a obtenção de resultados em um mercado de crescente competitividade.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Retomando o pensamento de Paulo Roberto Motta, que enaltece que cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Vê-se que tal afirmação, que foi tomada com base em estudos realizados, observando a conclusão proveniente de vários autores que concluíram, que a cultura é a forma pela qual as necessidades materiais e psicossociais são satisfeitas pela comunidade. Nessa idéia encontra-se a noção de ambiente como fonte de crescimento e desenvolvimento. Contudo, não se deve esquecer que para outros, é como se a comunidade definisse o seu perfil em função das necessidades de adaptação ao meio ambiente (MOTTA, 2000).

Para o autor acima citado, a cultura de uma empresa traz sempre, de alguma forma, características correspondentes à cultura nacional. Nesse sentido, foram identificados alguns traços presentes na cultura do país, para possibilitar o entendimento das culturas das organizações brasileiras. Diversos autores tratam do tema como cultura organizacional.

A cultura deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, por meio dos quais as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. A cultura não é estática, pois sofre, constantemente, a influência das pessoas. Isto é o que faz com que a cultura de uma empresa esteja sempre em mudança.

Por sua vez, Daril Conner entende que a cultura organizacional “[...] reflete o inter-relacionamento das crenças, dos comportamentos e das suposições comuns adquiridos com o tempo pelos membros de uma organização” (Conner. 1995, pp.141-2.) O autor comenta ainda que a

cultura seja compartilhada. Ela proporciona coesão entre as pessoas de uma organização. Ainda segundo o autor, a cultura se desenvolve com o tempo. “Dessa forma, a cultura existente de uma organização é o produto de crenças, comportamentos e suposições que no passado contribuíram para o sucesso” (ib idem).

Assim, Daril Conner afirma que as crenças são: o conjunto de valores e expectativas integrados que provêm à estrutura para reformular o que as pessoas entendem por verdadeiro ou falso, relevante ou irrelevante, bom ou ruim. (ib idem). Tal postulado é reafirmado Paulo Roberto Motta que complementa afirmando que as crenças direcionam o comportamento organizacional e individual (MOTTA, 2000).

Os autores acima citados acrescentam que a estrutura tem que ser adequada à cultura e que ambas estão intimamente interligadas, pois a estrutura define direta ou indiretamente o *status quo* dentro da organização.

Novamente o pensamento Paulo Roberto Motta (2000, p.106), comunga desta percepção dizendo que:

[...] a estrutura permite observar as expressões culturais em todas as dimensões organizacionais. As estruturas contemporâneas, baseadas em módulos ou unidades de negócio, promovem autonomia, diversidade e um mínimo de valores para garantir referências comuns nas ações coletivas (MOTTA 2000, p. 106).

O autor discorre sobre a necessidade de levar em conta o ambiente externo da organização ao afirmar que a sua sobrevivência depende, primordialmente, da capacidade de identificar e antecipar-se a mudanças externas, provocadas, em maior grau, por mudanças etnológicas, necessidades dos clientes e características dos concorrentes, e, em menor grau, por fornecedores e governantes.

Os problemas de adaptação às mudanças externas à organização só são passíveis de solução à medida que formas de pensar, decidir e agir, historicamente instituídas nas empresas, sejam identificadas e transformadas.

Pelos estudos e pelas análises apresentadas, pode-se inferir que a cultura organizacional determina os comportamentos e as atitudes a serem adotados pelas pessoas nas organizações, e que a cultura determina o que é certo ou errado, premiando aqueles que agem segundo os padrões, os valores e as crenças que norteiam a cultura e punindo aqueles que não estão alinhados a ela. Se o mercado influencia na necessidade de mudança da cultura organizacional, e se a cultura organizacional influencia o comportamento das pessoas e é julgadora na medida em que pune e recompensa, conforme argumentado, então o mercado influencia na necessidade da mudança das ações de gestão de pessoas.

As forças principais, ou mais atuantes, que estão presentes num mercado competitivo e que foram em maior grau percebidas pelas organizações, desde o início do processo de abertura da economia brasileira, são de acordo com Diniz (2005):

- ✓ Experiência do Neo-Liberalismo na reforma do Estado;
- ✓ O fechamento dos canais de articulação entre o governo e os grupos de interesse que levaram à exclusão dos empresários do processo decisório;
- ✓ A queda dos subsídios governamentais;
- ✓ O surgimento de novas empresas e novos produtos no mercado brasileiro;
- ✓ As fusões e aquisições de empresas para fortalecimento competitivo;
- ✓ A competição doméstica e global, a instabilidade das economias, as regulamentações governamentais;
- ✓ Os ambientes ambíguos;
- ✓ A passagem da era da industrialização para a da informação;

- ✓ A cooperação e a parceria nas relações fornecedor-cliente;
- ✓ Os clientes com novas aspirações;
- ✓ A queda dos preços de produtos e serviços;
- ✓ A mudança da fórmula de composição de preços de nossos produtos e serviços;
- ✓ A busca do aumento da produtividade e da qualidade organizacional;
- ✓ A necessidade de incorporar novos procedimentos de produção;
- ✓ A demanda por melhor qualidade e menor preço;
- ✓ A contenção de custos;
- ✓ O avanço da tecnologia;
- ✓ A necessidade de altos investimentos em tecnologia;
- ✓ A velocidade com que as mudanças aconteceram;
- ✓ As mudanças das estruturas organizacionais;
- ✓ A substituição do modelo paternalista de gestão de pessoas para um modelo voltado para o desenvolvimento de competências;
- ✓ Crescimento do desemprego;
- ✓ O perfil mutante da força de trabalho. A faixa etária é menor, o grau de escolaridade é mais elevado, há maior preocupação com a qualidade de vida, e menos respostas às táticas convencionais de gerenciamento.

As pressões exercidas por essas forças sobre as empresas influenciaram diretamente a cultura das organizações, levando-as para um processo de transformação da cultura organizacional dirigida para as demandas de um mercado global, em substituição à cultura da subvenção e do protecionismo.

2.4.1 Tipos de Cultura Organizacional

Conforme mencionado, existem traços presentes na cultura organizacional que não contribuem para o aproveitamento das competências humanas e outros que influenciam as pessoas a exteriorizarem suas competências em prol de resultados significativos para as organizações.

Esses traços evidenciam a existência de três tipos de cultura: a do Direito Adquirido, a do Medo e a da Conquista, tal como caracterizado por Kotter (1997):

✓ Cultura do Direito Adquirido - apresenta a cultura organizacional brasileira com fortes traços paternalistas, decorrentes da concentração de poder e do personalismo presentes na cultura nacional. O paternalismo é observado tanto nos líderes como nos liderados, gerando dupla dependência que abre caminho para uma forma eficiente de se identificar e pertencer a um grupo, tendo por recompensa maior grau de segurança proporcionado pelo grupo. O outro lado da recompensa, como prêmio ao estímulo a uma atitude realizadora, não encontra ressonância sistemática no Brasil, afirmam os autores.

O autor supracitado ao analisar os comportamentos e os sentimentos presentes nas organizações, identificou a presença do direito adquirido ao constatar que as pessoas acreditam que não têm de fazer jus àquilo que recebem. Crêem que obtêm alguma coisa, porque a ela lhes é devida. Recebem o que querem pelo que são e não pelo que fazem.

A Cultura do Direito Adquirido caracteriza-se pela presença dos seguintes traços:

- ✓ Concentração de poder e pouca delegação;
- ✓ Paternalismo na relação dos líderes com os liderados;

- ✓ Pouco uso da recompensa como estímulo a atitudes positivas;
- ✓ Remuneração indiferente aos resultados alcançados;
- ✓ Alto nível de complacência com as pessoas que apresentam baixos níveis de desempenho;
- ✓ Baixo nível de desempenho;
- ✓ Fuga de conflitos e impunidade.

Ainda segundo esse vertente de pensamento, para John Kotter (ib idem, 1997) esses traços destroem a motivação, diminuem a produtividade e esmagam a auto-estima. Para os autores, evitar que as pessoas corram riscos é o mesmo que destruir sua auto-estima e roubar-lhes a oportunidade de serem pessoas fortes e competentes. A confiança, segundo os autores, vem do fato de vencer o desafio. Sem confiança, ninguém corre risco. Sem correr riscos, ninguém desenvolve a coragem.

- ✓ Cultura do Medo - As transformações ocorridas no mercado nacional e nas organizações brasileiras levaram as organizações a iniciarem um processo de adequação de sua cultura à realidade do mercado, provocando nas pessoas ansiedade e medo diante das situações de risco que se apresentaram (DINIZ, 2005).

Quem também reforça o ângulo de raciocínio é um autor já trabalhado, Paulo Roberto Motta compreende o risco como uma “[...] probabilidade de dano relacionado ao acaso: ameaça às instituições, às empresas, às pessoas e aos seus valores” (MOTTA 2000, p.33). Desta forma ele cita ainda que:

[...] a reação emocional a situações de risco. Caracteriza-se por ser um sentimento desagradável de tensão, nervosismo e perturbações físicas. O medo é um julgamento de que há um perigo real ou potencial em determinada circunstância,

surgindo com a percepção de risco, ou seja, a possível ocorrência de algo danoso (ib idem).

Enquanto o risco está associado à percepção da pessoa sobre a sua vulnerabilidade e sua capacidade de reação com êxito, o medo varia de acordo com as habilidades e as competências para a resposta, ou seja: quanto maiores às habilidades e as competências para a resposta, menor a percepção de vulnerabilidade e, portanto, menores a preocupação e o medo. Por isso mesmo Motta (2000) encara que o risco é uma realidade a ser enfrentada por todos no mundo contemporâneo e, por consequência, a ansiedade e o medo estão presentes em cada um dos indivíduos.

Contribuindo para polemizar sobre a questão, Conner (1995) afirma que o medo e a ansiedade acompanham o processo de mudança e que não se deve lutar para suprimi-los, pois eles são gerados pela ambigüidade do próprio processo. Estando o risco, a ansiedade e o medo presentes em todos os indivíduos, a questão a ser levantada é se eles contribuem ou não para a construção de uma cultura organizacional que leve as pessoas a agirem pró-ativamente na busca de resultados necessários às empresas dentro do contexto de um mercado globalizado;

Para outro dos estudiosos do tema já abordado Paulo Roberto Motta: “[...] quando moderados, a ansiedade e o medo servem de alerta para problemas da vida. Trata-se de uma forma de o ser humano se adaptar ao ambiente.” Ainda, de acordo com Motta (2000, p.68):

O desempenho melhora quando a ansiedade aumenta até um certo ponto, depois do qual a ansiedade continua a aumentar mas o desempenho começa a baixar. Em outras palavras, o medo e a ansiedade podem ser vistos como fatores motivadores apenas no curto prazo e de forma moderada; a longo prazo, são obstáculos (MOTTA 2000,p.43).

O medo, quando elevado, comenta John Kotter leva as pessoas à paralisia, destrói a energia criadora, assim como a Cultura do Direito Adquirido. A Cultura do Medo, segundo o autor, ocorre quando estão presentes nos ambientes organizacionais determinadas características que provocam um grau de medo elevado, levando as pessoas à paralisia e

imobilizando-as frente a uma nova situação (Kotter, 1997). Para o autor, um ambiente organizacional onde o grau de medo gera a paralisia, verifica-se quando:

Esse medo paralisador pode ser fruto também de processos de redução de custos por meio da diminuição do quadro de pessoal, ou após uma fusão, ou tomada de controle acionário por um outro grupo. A Cultura do Direito Adquirido, assim como a Cultura do Medo, gera a paralisia das pessoas, destrói a confiança e a coragem para inovar e enfrentar desafios (KOTTER, 1997).

✓ Cultura da Conquista – é observada nas organizações pelos estímulos que os gerentes oferecem, por meio de suas ações, fazendo com que as pessoas busquem determinados objetivos.

O autor diferencia a motivação do estímulo ao considerar que a motivação é uma força, uma energia que impulsiona em direção a alguma coisa, está dentro das pessoas e nasce de suas necessidades interiores. O estímulo, ao contrário da motivação, está fora da pessoa. Para o autor, as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho à medida que percebem, ou não, a presença das seguintes práticas:

- ✓ Da justiça;
- ✓ Da igualdade nas relações de trabalho;
- ✓ Do reconhecimento;
- ✓ De desafios;
- ✓ Do conhecimento dos padrões empresariais desejados;
- ✓ Da comunicação;
- ✓ Do orgulho pelo que fazem.

Kotter (1997), ao analisar as práticas de gestão de pessoas, propõe como estímulos à motivação:

✓ Recompensas e penalidades significativas aos níveis de desempenho. Quando o ótimo desempenho não é recompensado e quando o mau desempenho não é punido, as pessoas tornam-se apáticas e os melhores profissionais perdem o ânimo e a motivação reduz-se ao mais baixo denominador comum; recompensas mais elevadas para os que assumem riscos e inovam; avaliações de desempenho que representem o real nível de desempenho das pessoas; trabalhos em equipes; fazer as pessoas trabalharem e esperar que façam o melhor para desenvolver a confiança e a independência. A confiança e a coragem resultante da conquista do próprio caminho produzem grandes solucionadores de problemas.

✓ Aplicar um nível médio de tensão que estimule as pessoas a aprenderem que a mudança é uma oportunidade para experimentar desafios e que a conquista do desafio é a única maneira de ganhar experiência, de estar certo, de ser o primeiro, de ser um vencedor; levar as pessoas a uma faixa média de risco - aumentando a pressão contra sua graduação no direito adquirido, ao mesmo tempo apoiando-lhes consistentemente. O objetivo é criar medo, mas, principalmente, criar ansiedade alta o bastante para estimular a conquista; fazer as pessoas sentirem importantes; reconhecer que as pessoas gostam de ser responsáveis; delegar autoridade, pois as pessoas com autoridade ganham o auto-respeito e a independência advinda do fato de conquistar o que recebem e de receber o que conquistem; ter baixo nível de complacência com as pessoas que apresentam baixos níveis de desempenho; demitir os ociosos para conseguir a crença dos céticos; manter as pessoas informadas. As pessoas sentem menos ansiedade quando lhes são ditas as boas e as más notícias, e elas sabem o que vai lhes acontecer; ficar visível. A alta ansiedade é acompanhada por alto grau de dependência. As pessoas vão procurar seus líderes para lhes fazer acreditar em um futuro melhor.

Quando se levam funcionários a desenvolver um conceito de conquista, se dá poder para conseguir, para resolver problemas, para progredir, para mudar, adaptar-se, criar e inovar. Enrolar-se em um cobertor de segurança burocrática nunca resolveu problema ou reduziu a ansiedade (KOTTER, 1997).

A ligação entre a conquista e a inovação é especialmente importante no cenário competitivo do “fazer-ou-morrer” de hoje. A inovação se verifica onde há ambiente para a criatividade (Drucker, 2002). O exercício da criatividade requer o ver as coisas de modo diferente de como têm sido vistas até então.

As análises feitas sobre os traços presentes na cultura organizacional brasileira, o paternalismo; a concentração de poder; o personalismo e a inexistência da recompensa como prêmio ao estímulo a uma atitude realizadora e, a desmotivação das pessoas pela prática da recompensa, mostram as dificuldades culturais existentes para os gerentes levarem as pessoas da Cultura do Direito Adquirido para a Cultura da Conquista.

2.5 CAPITAL INTELECTUAL

Na era do conhecimento, o capital humano é reconhecido no foco das atenções dos dirigentes organizacionais, principalmente no que se refere à capacitação dos indivíduos, uma vez que as organizações precisam desses para se manter ativas no mercado.

Um dos pensadores que refletem sobre o Capital Intelectual, Thomas Stewart, afirmou que o conhecimento provavelmente é a matéria-prima importante de que se necessita para realização do trabalho (Stewart, 1998). Esse mecanismo de ascensão é similar ao mecanismo da interação organizacional em relação ao ambiente. Os esforços devem se voltar tanto para dentro da organização como para fora dela. Dentro da organização, buscando meios de melhorar seus processos e sua produção por meio da criação de novos produtos e serviços, e fora dela por meio das relações com seus clientes e fornecedores.

Ainda para o mesmo autor, Thomas Stewart ao esmiuçar sua reflexão sobre os ativos físicos das empresas afirma que:

A legislação e a teoria econômica dizem que a empresa é um conjunto de ativos. Os fatos da era da informação retrucam que, na verdade, a empresa é celeiro da idéias. Essa mudança tem profundas implicações em termos de como as empresas são constituídas e dirigidas e de como competem. No passado, a oportunidade de reunir e explorar ativos físicos definia a vantagem competitiva e explicativa a razão de ser das empresas (ib idem, p.52).

Um dos grandes desafios dos dirigentes organizacionais na era do conhecimento está sendo o de desenvolver e expandir os ativos de suas organizações. Contudo, não se questiona demasiadamente os ativos tangíveis, como aqueles destacados no passado, como máquinas, equipamentos e mobiliários, os quais encontravam relevância no balanço patrimonial da empresa; os ativos intangíveis (competência do funcionário, estrutura interna e estruturas externas), e em particular, a capacidade dos indivíduos de agir em diversas situações assumiram um importante papel como integrantes da estratégia das organizações baseadas em conhecimento (STEWART, 1998).

Para Stewart as questões significativas a serem observadas seriam quanto ao envolvimento desses indivíduos para com a organização, como se dá o atendimento à clientela, se realmente conhece os produtos ou serviços que estão apresentando, e, portanto,

fazendo-se representantes da organização. Os mercados são cada vez mais implacáveis ao recompensar o que cria valor, e ignoram ou castigam o que não cria.

Continuando com o mesmo autor e seu raciocínio, nota-se que Stewart dá ênfase na habilidade intelectual quando afirma que o conteúdo de todos os tipos de trabalho está aumentando, seja ele, operário, agrícola, burocrático ou profissional, vai além do fato de que um número maior de pessoas está executando o trabalho do conhecimento. Essa questão talvez venha representar a intelectualização do trabalho em medidas.

Os mercados exigem produtos e serviços cada vez mais especializados e as organizações necessitam de indivíduos mais qualificados e capacitados, com uma base de conhecimento coerente ao cargo que executam.

Portanto, para Stewart os profissionais são analisados não pelas atividades que realizam, mas pelos resultados que alcançam. No perfil desse novo profissional ressalta-se a agilidade em identificar as necessidades de mercado e supri-las com prontidão e precisão, atendendo à demanda em um menor espaço de tempo possível. Isso poderá repercutir em uma expectativa positiva por parte dos clientes em relação aos papéis dos membros da organização, onde a competência organizacional surge por meio de um construtor de credibilidade do fator humano que a compõe, quando são evidenciados os critérios de responsabilidade e dedicação, caracterizando a competência (conhecimento, habilidades, experiência e redes de relacionamentos).

O conhecimento não é um recurso insignificante, contudo, a ignorância é primordialmente quando não se sabe o que ignorar, posto que o mapeamento e a criação de ativos do conhecimento começam com a estratégia e a busca contínua da validação do mercado.

Dentro dessa visão o indivíduo engrandece seu lado profissional e pessoal e amplia sua rede de relações, validando a noção de que a organização baseada em conhecimento não admite caráter abstrato no conceito de trabalho do conhecimento.

CAPÍTULO II – MATERIAIS E MÉTODOS

Esse capítulo tem como objetivo principal identificar claramente os procedimentos utilizados para elaboração e aplicação de uma pesquisa a respeito da motivação nas lideranças das organizações, a partir da experiência vivenciada em um caso prático que serviu de base para os objetivos propostos neste estudo (estudo de caso), situação que foi procedida no interior da referida empresa do ramo eletroeletrônico do PIM, e que já foi devidamente mencionada no capítulo anterior.

A metodologia utilizada no instrumento de aferição, e que serviu para a abordagem da dissertação, constou de 4 (quatro) fases básicas: construção do instrumento de medição; aplicação do instrumento de medição; análise da validade das asserções e teste de confiabilidade. Essas etapas são detalhadas, a seguir, de forma conceitual e aplicada, delineando, assim, o roteiro para a pesquisa.

Antes de se iniciar a exposição desses procedimentos, é mister, para um bom entendimento, esclarecer os significados de alguns termos utilizados no desenvolvimento do trabalho, a fim de que sua compreensão fosse facilitada, de acordo com a metodologia proposta por Likert (1967), portanto são importantes no momento a definição de:

- ✓ Dimensão – aspecto ou fator considerado importante para uma determinada análise que, no caso, é aquela utilizada para se avaliar o grau da motivação das lideranças.
- ✓ Asserção – afirmação feita sobre uma determinada dimensão. A afirmação pode ser positiva ou negativa.
- ✓ Instrumento – meio utilizado para coleta de dados sobre o assunto pesquisado, envolvendo página de rosto, em que são dadas instruções para o respondente; corpo, no qual pulverizam-se as várias asserções envolvendo as dimensões pesquisadas com a escala possível de respostas.

- ✓ Universo de respostas – são as possíveis respostas que o respondente pode escolher. Neste caso são quatro: Concordo Plenamente (CP), Inclinado a Concordar (IC), Inclinado a Discordar (ID) e Discordo Plenamente (DP).

2.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A empresa do ramo eletroeletrônico pesquisada no Pólo Industrial de Manaus (PIM) tem estabelecido um padrão para serviços de manufatura eletroeletrônicos por mais de três décadas. A empresa em questão é um braço industrial da organização *mater* que foi fundada em 1966, o seu trabalho inicial envolveu a fabricação de placas de reposição para indústria de computadores. Uma década após o início de seus trabalhos, em 1976, firmou um contrato com a *General Motors*, que provou ser um crítico passo para o posicionamento da organização na indústria mundial de manufatura. Em decorrência dessa decisão de mercado, estabeleceu uma parceria de fabricação em alto volume com o poderoso mercado automotivo no qual comprava todas as partes e fornecia serviços de engenharia. Para atender a essas demandas, a organização investiu em avançada tecnologia de montagem e em equipamentos automáticos de manufatura. O investimento foi pago, adicionando as transformações na indústria de manufatura, incluindo tecnologia de montagem de superfície (SMT) e tecnologias avançadas de inserção de componentes.

Investindo cedo em tecnologia de ponta, a organização estabeleceu-se como inovadora em manufatura. Atualmente continua a investir em tecnologias e serviços que se antecipam as necessidades dos clientes. De projetos avançados de manufatura, fornece aos seus clientes um completo serviço de produto acabado.

Atualmente a organização opera em 18 países, possuindo 39 plantas fabris por todo o mundo. A matriz da corporação fica em St. Petersburg, cidade do estado da Flórida nos

Estados Unidos. A Empresa estudada tem uma planta industrial situada em Manaus desde 2002, ela é uma das 39 (trinta e nove) pólos de produção espalhadas pelo mundo. E tem uma representação nos dias de hoje de expressão no Pólo Industrial de Manaus.

A cultura da empresa surgiu por duas principais razões:

- ✓ Como resultado de comportamentos, crenças e valores de uma equipe central original da empresa.
- ✓ Projetada para se adequar ao dinâmico ambiente de negócios e as necessidades por uma total flexibilidade.

No seu ambiente acelerado de negócios, necessita habilitar decisões pró-ativas tomadas em todos os níveis da organização de forma que os funcionários se sintam confiantes em tomar boas decisões em um tempo apropriado. É vital que a cultura alimente um ambiente onde funcionários que honestamente cometem erros podem aprender sem medo de retaliação.

Ter sucesso na cultura dessa empresa é:

- ✓ Ter uma mentalidade voltada para o conceito de “Qualidade em Primeiro Lugar” (*Quality First Mentality*) em tudo o que faz;
- ✓ Estar altamente envolvido com o sucesso dos clientes;
- ✓ Ir além do convencional para assegurar que está encantando os clientes e excedendo as suas expectativas;
- ✓ Ser apaixonado pelo que faz e ter foco em obter resultados;
- ✓ Estar pronto para atuar, ser tenaz e ter um forte senso de urgência;
- ✓ Ser comprometido com o que faz e ser dono do seu trabalho;
- ✓ Estar altamente envolvido com o sucesso de sua equipe;

- ✓ Tratar sempre as pessoas como gostaria de ser tratado;
- ✓ Tirar o máximo de proveito da política conhecida pela terminologia “Portas Abertas”, reportando aos seus líderes (*feedback*) sugestões de melhoria e quaisquer preocupações que tenha;
- ✓ Ser aberto e honesto nas negociações e direto e claro em sua comunicação;
- ✓ Não tomar nenhum conflito como pessoal, tratando qualquer discondância de uma forma saudável para atingir a excelência;
- ✓ Nunca ocultar um erro, aprender com ele, para poder focar a melhoria contínua, levando esta mensagem até onde for possível;
- ✓ Focar no crescimento das habilidades e conhecimento, esforçar-se para ser melhor amanhã mais do que foi hoje;
- ✓ Abraçar o potencial dos funcionários para que através dele possíveis delegações de decisões façam a diferença no sucesso da empresa (*empowerment*);
- ✓ Trabalhar arduamente, mas também saber valorizar os momentos de prazer.

O principal foco da empresa é prover produtos de alta qualidade a seus clientes. Toda a organização é estruturada de modo que cada equipe de produto esteja focada nas necessidades do cliente, de forma dedicada e individual. A cultura da empresa promove valores e um ambiente com potencial necessário para alcançar os resultados esperados.

A empresa considera como principal missão, atingir níveis ótimos de performance. Esta atitude não é apoiada apenas pela estrutura gerencial; ela é culturalmente inserida na forma como conduz os negócios. Todos os níveis gerenciais por meio de todas as operações mundiais endossam essa cultura operacional.

2.1.1 Estrutura Organizacional

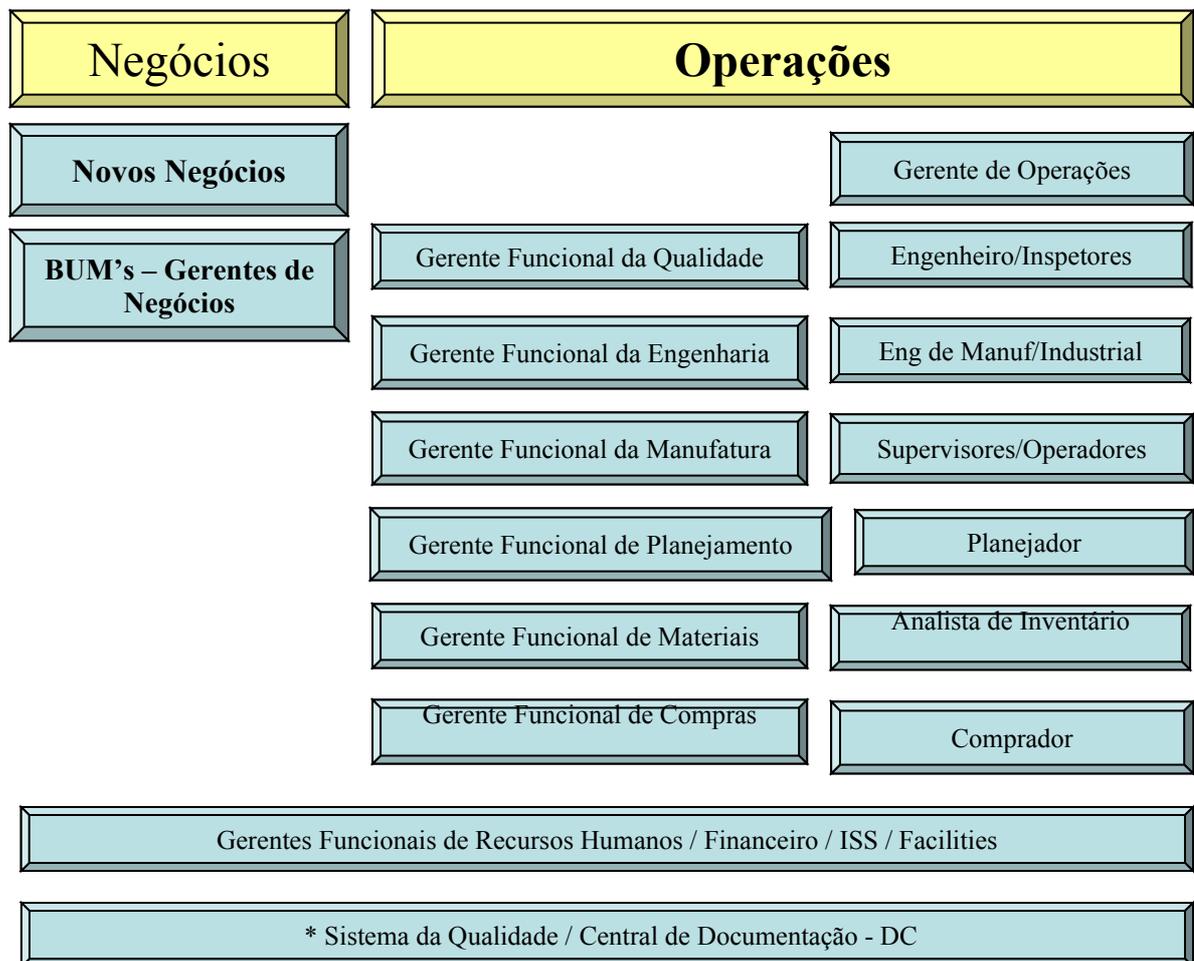


FIGURA 1 – Organograma de uma célula de negócios – Estrutura Matricial

FONTE: Pesquisa de campo (2006). (*) Representante da Alta Direção.

A gerência de negócios representa um eixo no modelo de estrutura matricial da empresa como representado na Figura 1, o outro eixo são as operações. O gerente de negócios é considerado o líder da *workcell* (célula de negócios) e é responsável pelo resultado operacional e financeiro da célula. Igualmente, o gerente de operações é considerado o líder ou o gerente de mais alto nível da planta, e é responsável pela operação geral e performance financeira da planta. Esse modelo matricial conduz a uma supervisão e balanço entre as duas organizações e é a chave para o sucesso da empresa.

A gerência de negócios é responsável por expandir o relacionamento com o cliente, interpretar os negócios, desenvolver um plano de negócios para atender as necessidades do

cliente, com resultados econômicos aceitáveis, e então desenvolver o plano de negócios. O gerente de negócios trabalha de perto com operações para assegurar que planos viáveis são comprometidos com os clientes e que estes planos são executados com alta qualidade, alta eficiência, previsibilidade e com foco em gerenciamento de custos.

Como líder da *workcell*, o gerente de negócios (BUM) conduz um time multifuncional fornecido pelo grupo de operações, alavancando uma base de sistemas e processos estabelecidos na planta e melhorando o tanto quanto for necessário para atender os objetivos do time e dos clientes como estabelecido no plano de negócios. Este time por célula de trabalho é o diferencial da empresa.

Operações representam o outro eixo do modelo matricial da empresa, conforme foi mostrado na Figura 1. O gerente de operações é considerado o líder da planta, e é responsável pela performance geral financeira e operacional da planta. Igualmente, o grupo de negócios é considerado o líder da *workcell* e é responsável pela performance operacional e financeira. Este modelo matricial conduz a uma supervisão e balanço entre as duas organizações e é a chave para o sucesso da empresa.

É de responsabilidade de todos os gerentes em todos os níveis da organização garantir que a política da empresa seja divulgada e compreendida. Cada gerente deve assegurar que todos os processos, procedimentos e instruções necessários em sua área de responsabilidade estejam definidos, elaborados e mantidos em concordância com esse manual e com os procedimentos de suporte.

A direção da empresa denominada pelo título de “Alta Direção” evidencia o comprometimento com o sistema de gestão integrado por intermédio dos seguintes itens:

- ✓ Do estabelecimento da política do SGI;
- ✓ Do estabelecimento dos objetivos e metas do SGI;

- ✓ Da condução das análises críticas do sistema;
- ✓ Do planejamento das atividades do SGI;
- ✓ Da provisão de recursos;
- ✓ Da disponibilidade de uma estrutura de comunicação que divulgue a importância em se atender aos requisitos dos clientes e outros requisitos aplicáveis ao SGI, bem como divulgação dos principais aspectos e impactos ambientais, os perigos e danos de SSO decorrentes das atividades da empresa.

2.2 CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE MEDIÇÃO

A primeira etapa na elaboração da pesquisa a respeito da motivação nas lideranças da empresa foi a construção do instrumento de medição, utilizado pelo autor da presente dissertação. Essa fase de desenvolvimento foi de vital importância para o sucesso do trabalho, pois se alguns cuidados básicos não fossem tomados neste momento, os resultados obtidos seriam pouco confiáveis e não seria possível obter as respostas procuradas.

O conceito de motivação nas organizações foi operacionalizado antes de ser mensurado, devido a sua amplitude, complexidade e interface com outras áreas críticas da empresa, contextualizado no capítulo anterior da fundamentação teórica, foi fundamental que nessa fase fossem definidas, tão precisas quanto possível, as teorias formadoras da motivação nas organizações, estas foram avaliadas no trabalho, no que efetivamente interessou ser analisada por meio da pesquisa.

Optou-se por 5 (cinco) dimensões que considerou-se relevantes, mediante as teorias de motivação, tomando por base, os estudos e reflexões feitos por Abraham Maslow em: a “Teoria da Motivação Humana” (Maslow 1970). A eleição dessas dimensões foi uma

operação vista como *sine-qua-non*, pois considerou-se que elas eram fundamentais para o processo de compreensão da motivação dentro das organizações, que são:

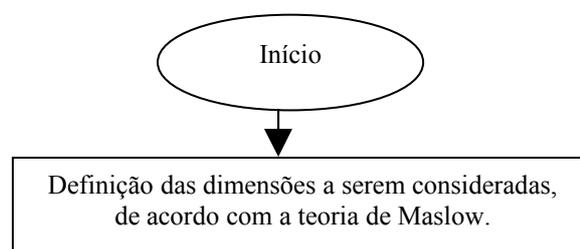
- ✓ Necessidades Fisiológicas;
- ✓ Necessidades de Segurança;
- ✓ Necessidades Sociais;
- ✓ Necessidades de Auto-Estima;
- ✓ Necessidades de Auto-Realização.

Para cada uma das 5 (cinco) dimensões definiram-se algumas asserções, visando varrer o contínuo compreendido por dimensão. O maior ou menor número de asserções por dimensão vem da preocupação detectada nas discussões iniciais do estudo e do cuidado em não se perder informações relevantes sobre as mesmas. O instrumento de medição aplicado encontra-se no apêndice.

O delineamento das variáveis formadoras da motivação nas organizações foram transformadas em indicadores para a versão definitiva do instrumento, que puderam ser obtidas por meio de sua aplicação junto a uma amostra de funcionários ocupantes de cargos de liderança, que participaram da consulta de maneira a assegurar a representatividade das diversas aéreas existentes na empresa, bem como garantir que o instrumento utilizado apresentasse uma linguagem adequada ao seu público-alvo.

Houve também consultas a outros instrumentos, da mesma natureza, visando coletar material que subsidiasse a escolha definitiva dos indicadores das diferentes variáveis formadoras da motivação organizacional.

A Figura 2, identifica os passos básicos seguidos na construção do instrumento de medição utilizado e os pressupostos necessários para que o mesmo pudesse ter consistência, de acordo com a linguagem dos respondentes.



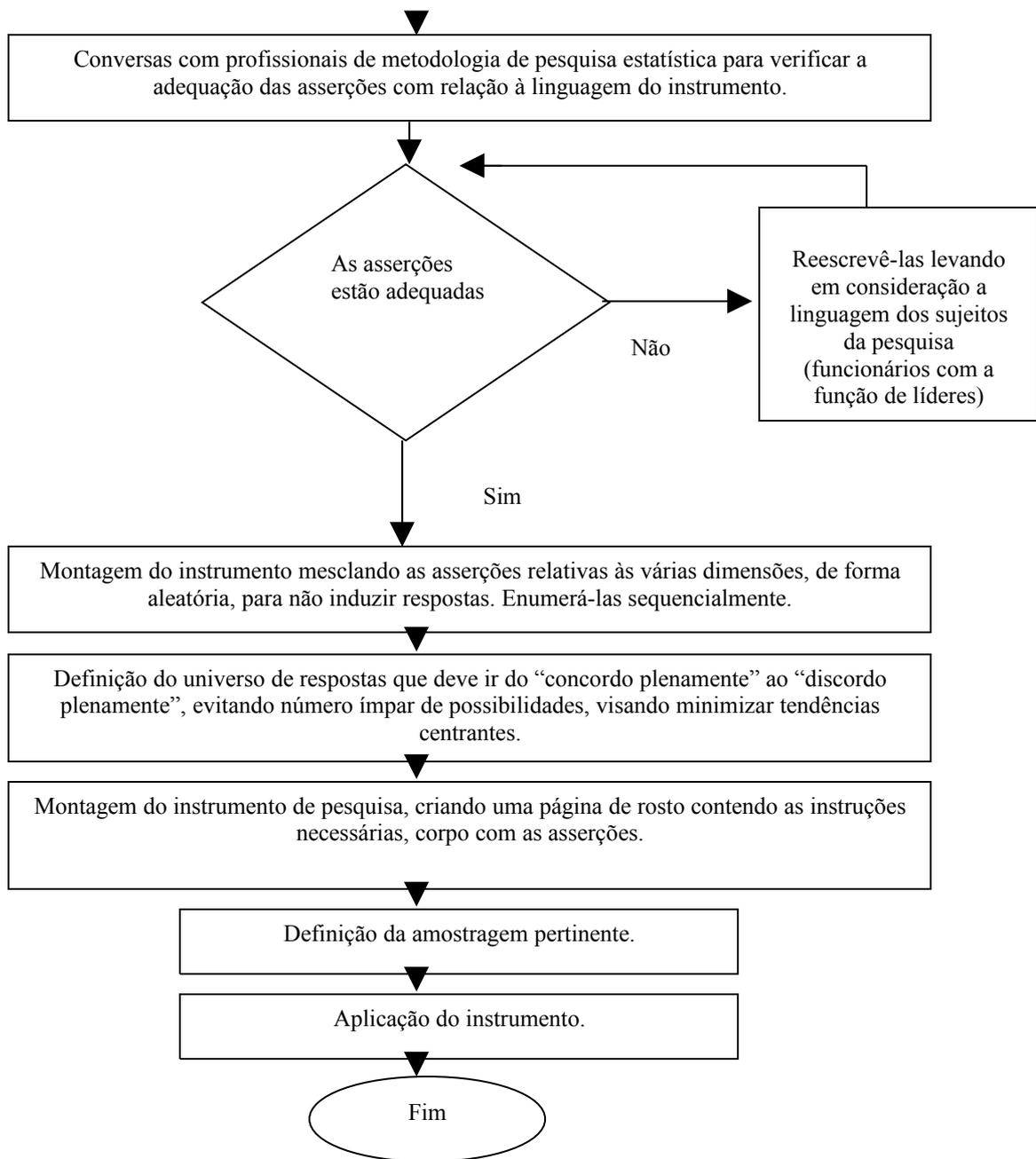


FIGURA 2 – Fluxograma da construção do instrumento de medição.
 FONTE: GUIMARÃES, 2001 (com adaptações).

O quadro funcional total da empresa era composto na época da pesquisa por 4.300 (quatro mil e trezentos) funcionários, sendo que a população estudada foi a de funcionários com a função de líderes, composto por 200 (duzentos) funcionários, exceto os cargos

gerenciais. Desses foram amostrados para responder ao instrumento 65 (sessenta e cinco) funcionários, o que significou 30% da população, distribuídos pelas várias áreas e departamentos da empresa: Produção, Engenharia, Qualidade, Planejamento, Materiais e Compras.

O plano amostral garantiu a representatividade e aleatoriedade na pesquisa. Devido as características de funcionamento da empresa, os funcionários responderam ao instrumento, conforme disponibilidade de tempo, de acordo com seus horários de trabalho.

Da aplicação da pesquisa pode-se extrair os dados correspondentes no capítulo seguinte, de acordo com os procedimentos metodológicos tomados para tal estudo conduzido cientificamente, o qual considerou a análise e teste das asserções.

2.3 ANÁLISE DA VALIDADE DAS ASSERÇÕES

Os dados foram analisados utilizando técnica estatística de tabulação de múltiplas respostas em *software* estatístico denominado de *Statistical Product and Service Solutions* (SPSS) versão 13.0.

Essa etapa na elaboração da pesquisa, correspondeu à fase de verificação de possíveis correlações entre as pontuações nas asserções e a pontuação total no instrumento de pesquisa desenvolvido, com o objetivo de se verificar quais são as afirmações aprovadas para cômputo final.

Na Tabela 1, a seguir, encontram-se listadas, por dimensões, os números atribuídos para cada asserção contida no instrumento de medição.

TABELA 1 – Número de asserções por dimensão

DIMENSÕES	ASSERÇÕES
Necessidades Fisiológicas	1 – 7 – 8 – 10 – 11 – 12 – 15 – 47 – 55
Necessidades de Segurança	2 – 9 – 13 – 16 – 18 – 22 – 23 – 28 – 29 – 31 – 32

	37 – 41 – 45 – 54
Necessidades Sociais	25 – 26 – 27 – 30 – 34 – 35 – 36 – 38 – 39 – 43 – 46 – 51 – 53 – 57 – 58
Necessidades de Estima	4 – 20 – 40 – 44 – 49 – 50 – 52 – 56 – 59 – 61
Necessidades de Auto-Realização	3 – 5 – 6 – 14 – 17 – 19 – 21 – 24 – 33 – 42 – 48 – 60

FONTE: Própria do autor, 2006.

O instrumento completo envolveu, portanto, 61 (sessenta e uma) asserções (afirmações), que contemplaram as dimensões definidas e que foram ordenadas de forma aleatória. Para estas asserções apresentaram-se quatro alternativas de respostas, devendo ser escolhida apenas uma.

A análise da validade das asserções visou assegurar que houve dispersão mínima de respostas entre os respondentes em relação à escala atitudinal proposta e verificar se existem consistência entre pontuação baixa na asserção e pontuação total baixa no instrumento e vice-versa, com dois exemplos extremos de pontuação, levando em consideração as possibilidades de respostas utilizadas no instrumento elaborado e considerando que foram validadas 45 (quarenta e cinco) asserções no presente estudo.

Associa-se à escala atitudinal de concordância plena à discordância plena, com termos intermediários, inclinado a concordar e inclinado a discordar, uma escala numérica de intervalos constantes que, neste caso, foi de 4, 3, 2 e 1 ou 1, 2, 3, e 4 dependendo do fato da asserção ser positiva ou negativa, conforme Tabela 2, visando possibilitar a aplicação do coeficiente de correlação linear (r):

TABELA 2 – Pontuação por nível de satisfação

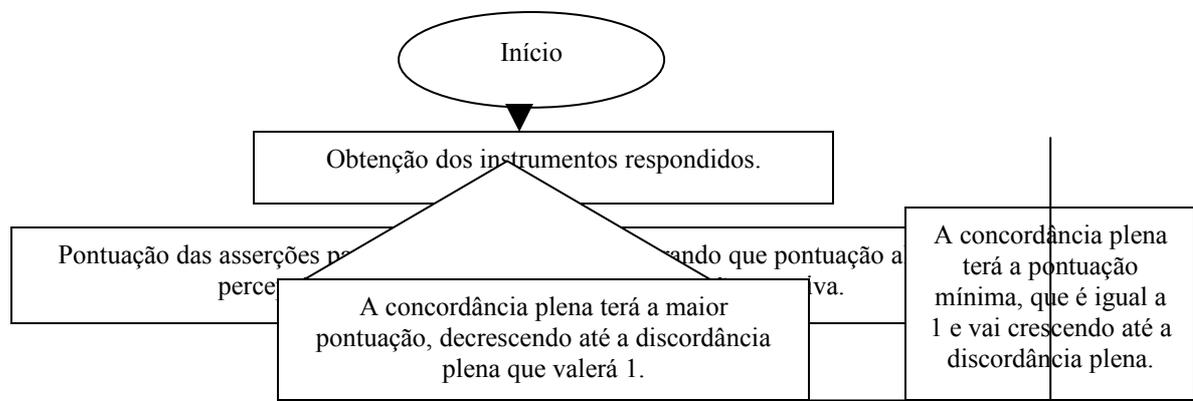
ESCALA

Atribuição de Valores

	Questão Positiva	Questão Negativa
CP	4	1
IC	3	2
ID	2	3
DP	1	4

FONTE: Guimarães, 2006.

Para proceder à análise de validade das asserções foram seguidos os passos da Figura 3:



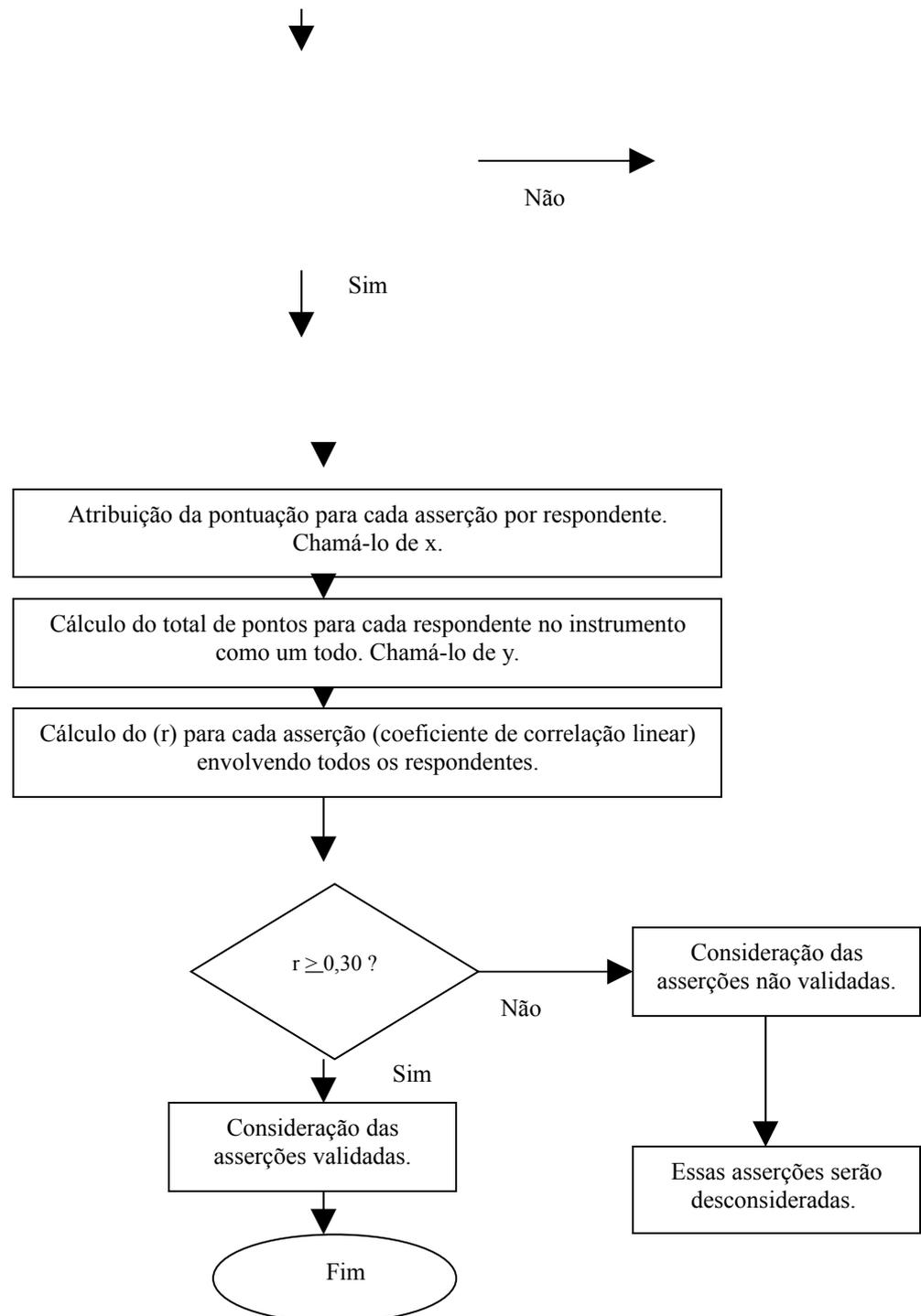


FIGURA 3 – Fluxograma da análise da validade das asserções
 FONTE: GUIMARÃES, 2001 (com adaptações).

Note-se que o ponto de corte recomendado por Rensis Likert e recuperado por Léo Bruno para o cálculo da correlação linear envolvendo os pares de pontuação na asserção e o

total de pontos no instrumento, por respondentes, foi considerado o valor de $r \geq 0,30$, o que significa aceitar correlações aprovadas no intervalo de fraca à perfeita correlação, conforme evidenciado na tabela 3, uma vez que a medição de percepções não necessita do rigor estatístico de se ter perfeita correlação entre as variáveis envolvidas (Likert, 1967, citado por Bruno, 2003).

TABELA 3 – Valores da medida de correlação e interpretação

r	A correlação é dita
0	Nula
0 0,3	Fraca
0,3 0,6	Regular
0,6 0,9	Forte
0,9 1,0	Muito forte
1,0	Perfeita ou Plena

FONTE: COCHRAN (1977).

Hipótese a ser testada:

- ✓ H_0 = não existe correlação entre x e y;
- ✓ H_1 = existe correlação entre x e y

A hipótese nula será aceita se o índice de correlação for $r \leq 0,30$, a asserção que satisfazer esta condição será cancelada em análises posteriores. Neste estudo foi utilizado o teste de correlação de Pearson, cujo coeficiente linear (r) é descrito por:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n - 1}$$

FIGURA 4 – Fórmula do teste de correlação.

Onde:

- ✓ x = total de pontos na asserção por respondentes;
- ✓ y = total de pontos no instrumento por respondentes e
- ✓ n = número de respondentes (tamanho da amostra)

TABELA 4 – Resultado do teste

ASSERÇÕES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO (r)	STATUS DA VARIÁVEL
AS1	2,781	0,967	0,377	Aprovada
AS2	3,344	0,648	0,383	Aprovada
AS3	2,547	1,022	0,436	Aprovada
AS4	3,234	0,972	0,687	Aprovada
AS5	3,406	0,791	0,481	Aprovada
AS6	3,281	0,826	0,372	Aprovada
AS7	2,905	0,979	0,467	Aprovada
AS8	3,406	0,921	0,377	Aprovada
AS9	2,188	1,082	0,151	CANCELADA
AS10	3,344	1,027	0,397	Aprovada
AS11	2,781	1,061	0,084	CANCELADA
AS12	2,438	1,246	0,476	Aprovada
AS13	2,984	1,161	0,216	CANCELADA
AS14	3,094	0,988	0,549	Aprovada
AS15	2,844	1,087	0,401	Aprovada
AS16	3,266	0,821	0,539	Aprovada
AS17	3,219	0,826	0,497	Aprovada
AS18	3,078	0,997	0,699	Aprovada
AS19	3,365	0,703	0,564	Aprovada
AS20	2,922	0,965	0,364	Aprovada
AS21	2,547	1,068	0,000	CANCELADA
AS22	3,266	0,821	0,747	Aprovada
AS23	3,203	0,876	0,548	Aprovada
AS24	3,000	0,909	0,630	Aprovada
AS25	2,781	0,967	0,601	Aprovada
AS26	2,422	0,973	0,214	CANCELADA
AS27	2,891	0,875	0,483	Aprovada
Continuação				
AS28	3,016	0,845	0,662	Aprovada
AS29	2,922	0,981	0,613	Aprovada
AS30	3,625	0,577	0,342	Aprovada
AS31	3,266	0,859	0,288	CANCELADA
AS32	2,297	1,034	0,167	CANCELADA
AS33	3,344	0,840	0,584	Aprovada

AS34	3,516	0,642	0,475	Aprovada
AS35	2,797	0,995	0,483	Aprovada
AS36	2,578	1,036	0,183	CANCELADA
AS37	3,125	0,968	0,743	Aprovada
AS38	2,766	1,050	0,275	CANCELADA
AS39	2,734	1,225	0,022	CANCELADA
AS40	3,344	0,979	0,679	Aprovada
AS41	2,906	0,771	0,296	CANCELADA
AS42	3,422	0,686	0,409	Aprovada
AS43	3,016	1,016	0,552	Aprovada
AS44	2,422	1,051	0,703	Aprovada
AS45	3,266	0,930	0,641	Aprovada
AS46	2,766	1,004	0,275	CANCELADA
AS47	2,750	1,039	0,460	Aprovada
AS48	3,125	0,845	0,726	Aprovada
AS49	2,922	1,044	0,178	CANCELADA
AS50	2,813	1,111	0,154	CANCELADA
AS51	3,016	0,864	0,545	Aprovada
AS52	3,063	0,794	0,671	Aprovada
AS53	3,531	0,642	0,514	Aprovada
AS54	2,859	0,957	0,054	CANCELADA
AS55	3,406	0,811	0,361	Aprovada
AS56	3,469	0,689	0,433	Aprovada
AS57	2,688	1,006	-0,036	CANCELADA
AS58	2,922	0,783	0,505	Aprovada
AS59	3,063	0,774	0,614	Aprovada
AS60	3,345	0,775	0,686	Aprovada
AS61	3,172	0,883	0,583	Aprovada

FONTE: *Statistical Product and Service Solutions*

2.4 TESTE DE CONFIABILIDADE

Nesse estudo, foi utilizado o método *split-half* (divisão ao meio). Assim para tal método o instrumento é administrado para o grupo de pessoas uma única vez. Após validar as asserções, o instrumento foi dividido em dois grupos, sendo que um grupo consiste das asserções de número par e outro grupo das asserções de número impar. Cada respondente, então, teve uma pontuação em cada grupo de asserções (simulando duas aplicações do instrumento), e a correlação entre as pontuações obtidas nas duas metades constituiu a medida de confiabilidade.

A correlação obtida entre as pontuações dos dois grupos de asserções do instrumento, considerando-se todos os respondentes, é tomada como uma medida do teste de confiabilidade. O que se quer verificar com esse teste de confiabilidade é se, a partir desse processo num outro momento, as pessoas receberiam a mesma pontuação. Isto é, os resultados continuam válidos caso nenhuma mudança drástica aconteça.

Denomina-se:

- ✓ x – total de pontos das asserções de número ímpar, por respondente; e
- ✓ y – total de pontos das asserções de número par, por respondente.

Calcula-se, segundo a fórmula da figura 4 o “r” de Pearson, conforme tabela 5:

TABELA 5 – Coeficiente de Pearson

Variável	Coeficiente de correlação	
	Ímpar	Par
Ímpar	1	0,888
Par	0,888	1

FONTE: *Statistical Product and Service Solutions – Versão 13.0*

Como a correlação se baseia somente na metade das asserções, e sabe-se que o número de asserções afeta o resultado obtido, há, portanto, necessidade de correção do índice por meio da fórmula de Spearman-Brown que é expressa pela seguinte equação:

$$R = \frac{2r}{1+r}$$

FIGURA 5 – Equação de índice por meio

FONTE: SPEARMAN-BROWN

O coeficiente de confiabilidade final foi de 0,94, significando que o instrumento é satisfatório quanto a confiabilidade, conforme demonstrado na tabela a seguir:

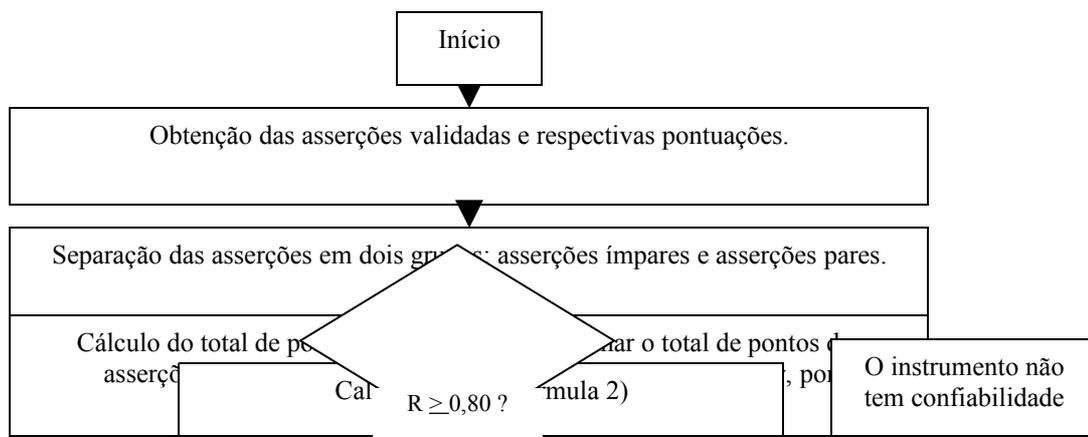
TABELA 6 – Resultado do teste de confiabilidade do instrumento

Número de Asserções	Confiabilidade/ Técnica <i>split-half</i> (N = 61)	
	r	R
Validadas		
45	0,88	0,94

FONTE: Própria do autor (2006).

Se, por um lado, registra-se como vantagem na escolha deste método *split-half* o fato de que exige apenas uma aplicação evitando erros temporais, por outro lado fica-se frente à dificuldade de garantir equivalência das duas metades quando se trata de garantir entre elas o mesmo nível de dificuldade.

Ao proceder à análise de confiabilidade do instrumento, seguiu-se os seguintes passos da figura 6.



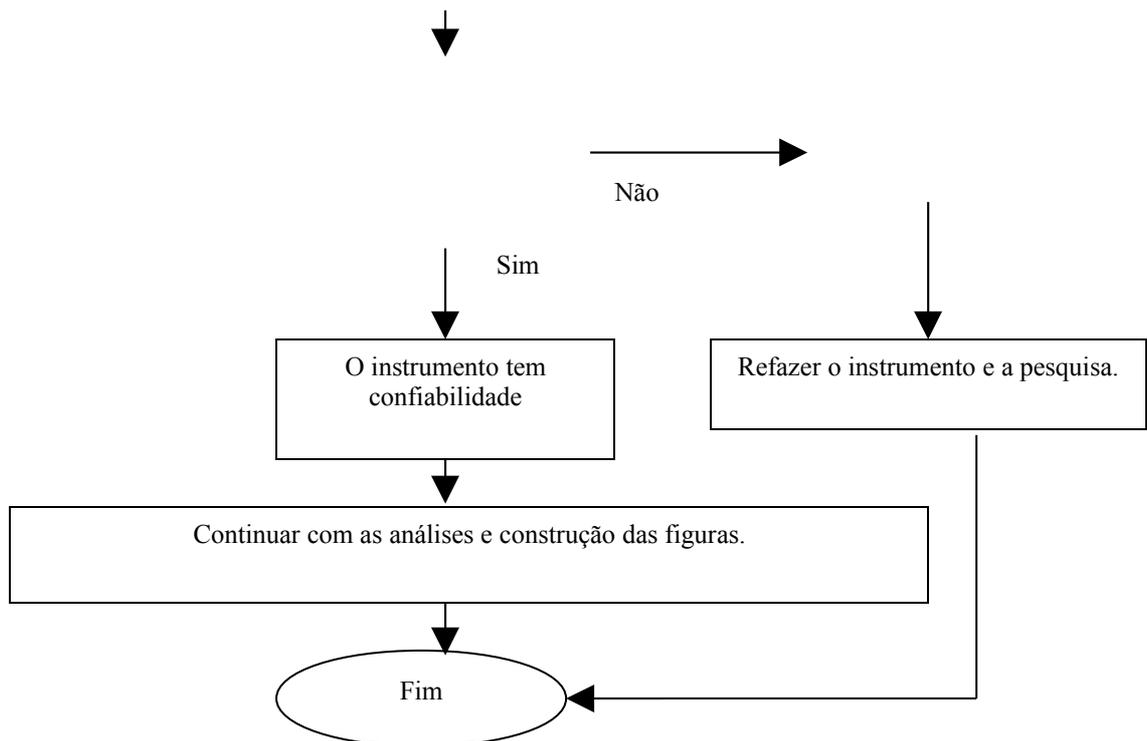


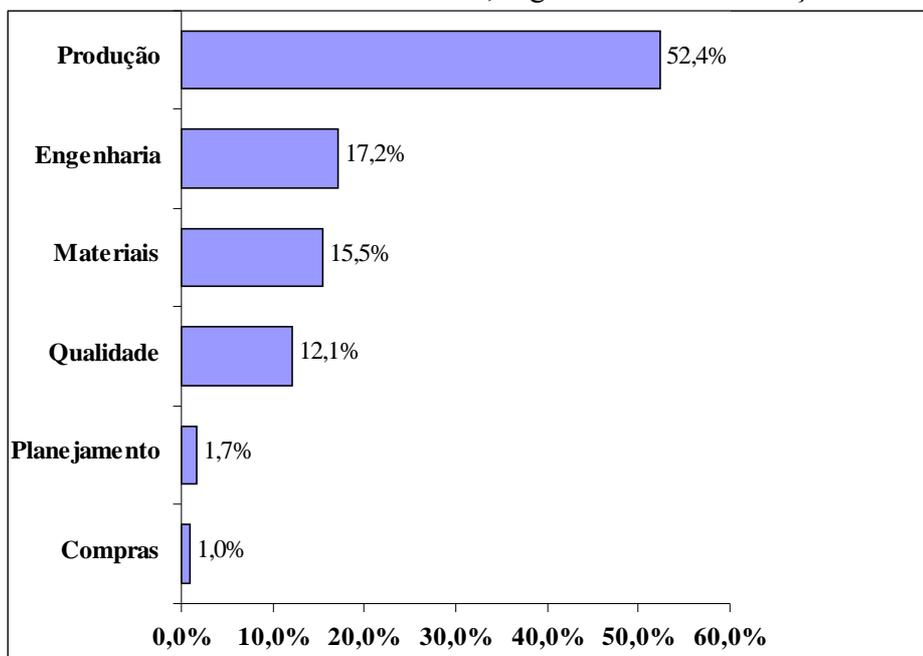
FIGURA 6 – Fluxograma da verificação da confiabilidade do instrumento.
FONTE: GUIMARÃES, 2001 (com adaptações).

Considerou-se o cálculo e a interpretação gráfica das asserções válidas. Inicialmente, calculou-se a média das asserções, somando-se as pontuações obtidas em cada asserção validada e dividindo pelo total de respondentes. Posteriormente calculou-se a média das dimensões, que representa a média das médias das asserções validadas que compõem a dimensão.

**CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO
DOS RESULTADOS**

Ao iniciar a apresentação dos resultados, um passo importante foi conhecer o perfil dos respondentes da pesquisa, como foi representado na Figura 7, o percentual de entrevistados por área de atuação.

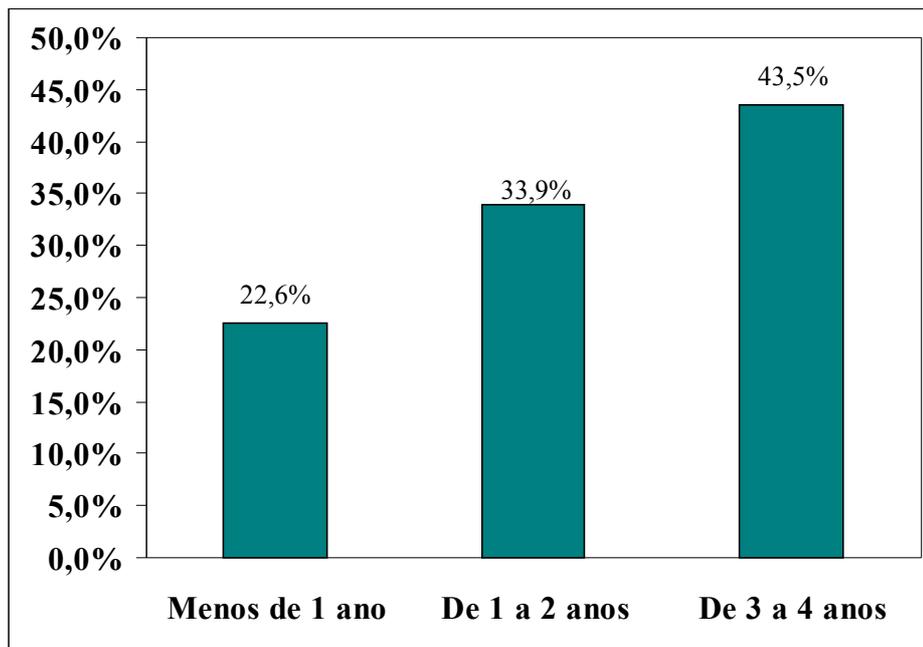
FIGURA 7 – Percentual de entrevistados, segundo a área de atuação



FONTE: Própria do autor (2006).

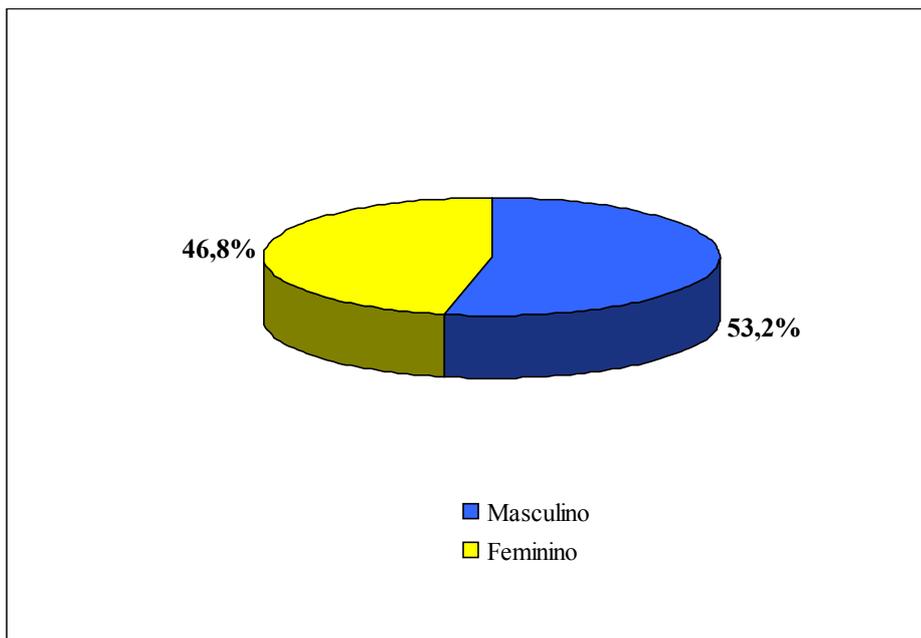
Na figura 8, observa-se que 43,5% dos entrevistados possui de 3 a 4 anos de empresa. No entanto, 56,5% do total, estão entre aqueles que possuem até 2 anos de empresa. Logo a seguir, na figura 9, verifica-se que 53,2% dos respondentes são do sexo masculino e 46,8% do sexo feminino.

FIGURA 8 – Percentual de entrevistados, segundo o tempo de serviço



FONTE: Própria do autor (2006).

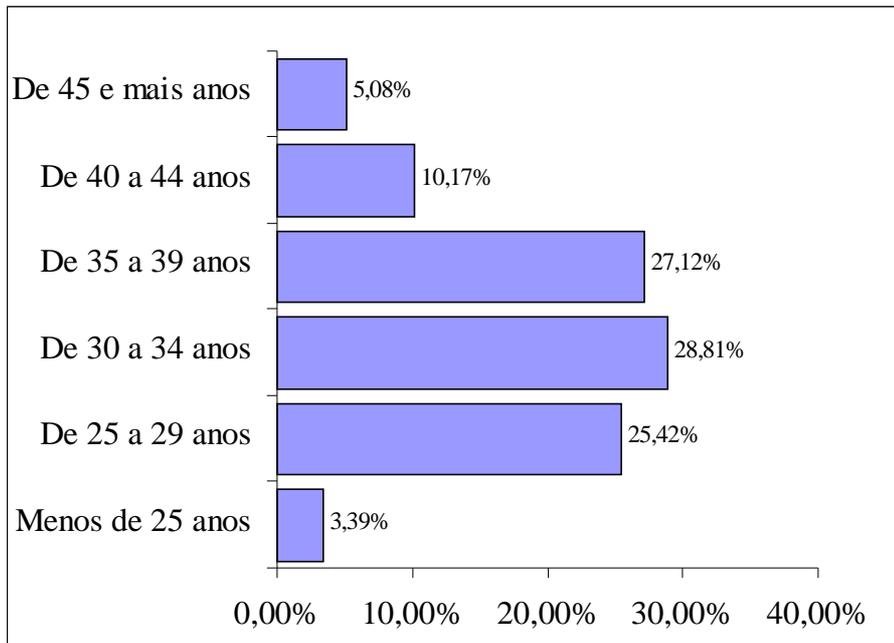
FIGURA 9 – Percentual de entrevistados, segundo o sexo



FONTE: Própria do autor (2006)

A figura 10 evidencia resultados quanto a faixa etária dos entrevistados, onde nota-se que a grande maioria possui de 25 a 39 anos, chegando a um percentual de 81,35% dos respondentes.

FIGURA 10 – Percentual de entrevistados, por faixa etária



FONTE: Própria do autor (2006).

Analisando a tabela 7, observa-se que 48,48% dos entrevistados foram do sexo masculino e possuíam de 1 a 2 anos de empresa, enquanto que 51,72% eram do sexo feminino possuindo de 3 a 4 anos de empresa.

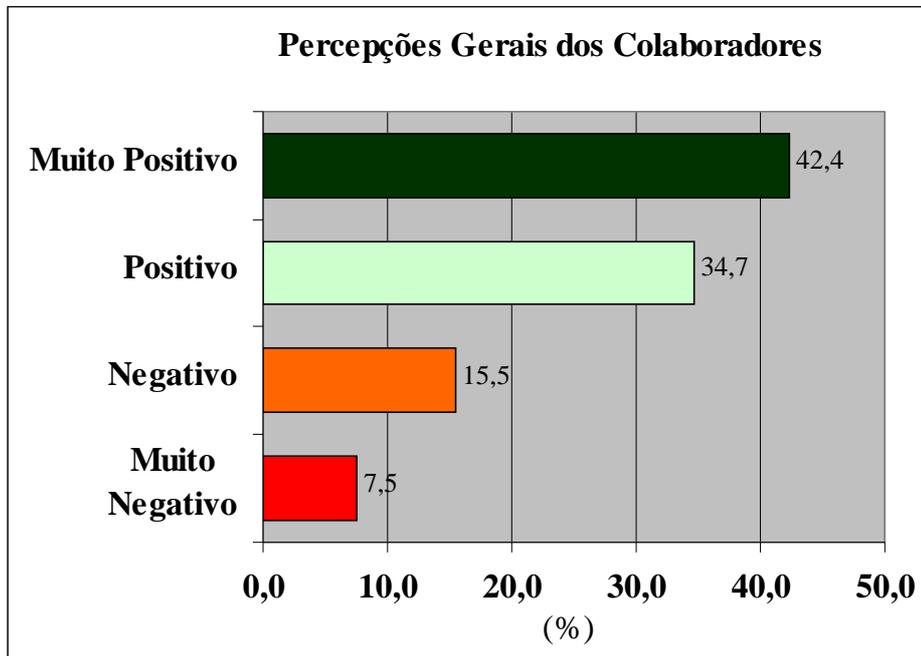
TABELA 7 – Percentual de entrevistados por sexo, segundo o tempo de serviço

Variáveis	Sexo	
	Masculino	Feminino
Tempo de Empresa		
Menos de 1 ano	15,15%	31,03%
De 1 a 2 anos	48,48%	17,24%
De 3 a 4 anos	36,36%	51,72%
Total	100,00%	100,00%

FONTE: Própria do autor (2006).

Como a pesquisa buscou traçar o perfil atitudinal dos funcionários líderes em relação à empresa, uma maneira importante foi saber qual era a percepção geral nas asserções da pesquisa. Como pode ser visto na figura 11, a seguir:

FIGURA 11 – Percepções gerais dos entrevistados em relação à empresa



FONTE: Própria do autor (2006).

Observa-se de um modo geral, que o grau de motivação dos líderes é alto, pois as percepções dos mesmos em relação à empresa são bastante favoráveis. Evidencia-se que 77,1% dos entrevistados as classificaram como positivas e muito positivas.

A dimensão que corresponde às “Necessidades Fisiológicas”, de acordo com a Teoria das Relações Humanas de Maslow, conta com a participação de 8 (oito) asserções que são:

- ✓ ASS1 – A alimentação oferecida pela empresa é de boa qualidade.
- ✓ ASS7 – Meu salário é adequado, comparado ao dos outros colegas da empresa.
- ✓ ASS8 – Eu me sinto satisfeito com o plano de assistência médica oferecido pela empresa.
- ✓ ASS10 – A empresa permite descanso após almoço.
- ✓ ASS12 – Há muitas horas-extras de trabalho no meu departamento.

- ✓ ASS15 – Minha atividade profissional me causa depressão e/ou ansiedade.
- ✓ ASS47 – Meu salário em comparação aos das outras empresas é adequado para o cargo que ocupo.
- ✓ ASS55 – Meu salário é compatível com as minhas necessidades básicas e de minha família.

Com isso, o pesquisador avalia de forma geral como está a percepção do funcionário em relação a: alimentação, salário, assistência médica, descanso após as refeições, excessos de horas-extras, ansiedade e depressão. Essas são observadas na tabela 8, a seguir.

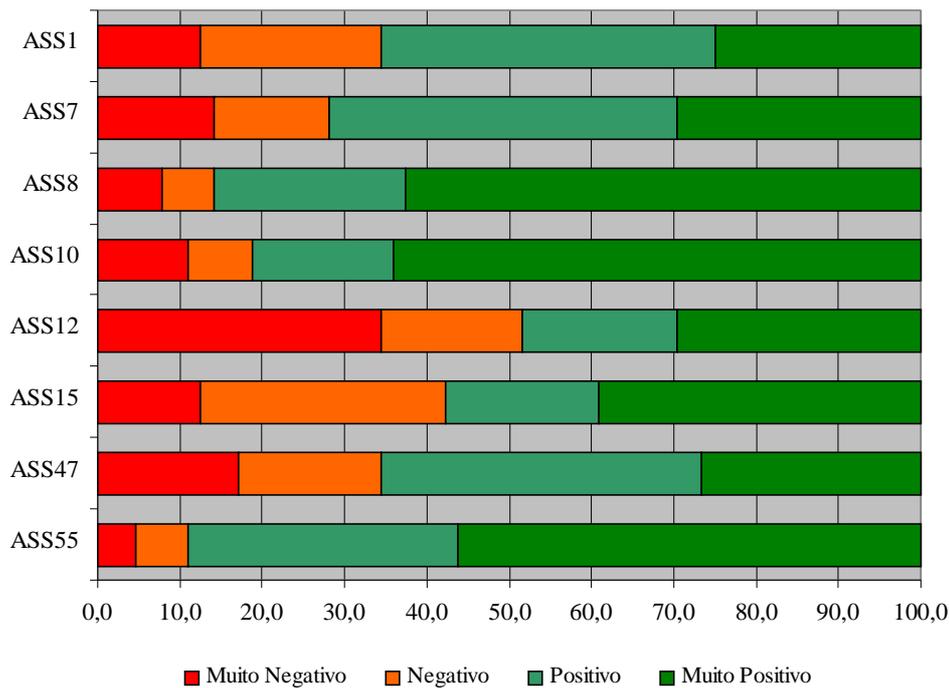
TABELA 8 – Percepções gerais em relação às Necessidades Fisiológicas:

Percepções	Freq.	%
Muito Negativo	72	14,1
Negativo	77	15,1
Positivo	149	29,2
Muito Positivo	213	41,7
Total	511	100,0

FONTE: Própria do autor (2006).

Essa dimensão seguramente mostra o nível de satisfação com as condições de trabalho, oferecidas por esta empresa, pois o percentual de percepções positivas e muito positivas soma 70,9% . Haja vista que essa dimensão trata de questões que geralmente são antipatizadas pelos funcionários quando não são oferecidas pela empresa adequadamente. Na figura 12, tem-se uma visão de como ficaram as percepções por asserção, o que possibilita visualizar se houve alguma asserção com percentual elevado de percepções negativas.

FIGURA 12 – Percepções percentuais nas asserções da dimensão Necessidades Fisiológicas



FONTE: Própria do autor (2006).

Pela figura acima pode-se verificar que o nível de satisfação dos entrevistados em relação a maioria das asserções é positiva. Porém, duas asserções podem ser destacadas com percentual elevado em percepções negativas que são ASS12 (Excessos de horas extras) e ASS15 (Atividade de trabalho que causa depressão e/ou ansiedade), que tiveram aproximadamente mais de 40% e mais de 50% respectivamente, o que dá um indicativo para o pesquisador propor ações possíveis para minimizar este problema.

A dimensão que incide sobre as “Necessidades de Segurança” foram totalizadas em número de 9 (nove) asserções, são elas:

- ✓ ASS2 – Na minha concepção existe preocupação por parte da empresa em relação às condições de trabalho.
- ✓ ASS16 – A empresa oferece normas de trabalho claramente definidas.

- ✓ ASS18 – No meu departamento as atividades que serão executadas, já estão planejadas.
- ✓ ASS22 – Eu sinto confiança nas informações recebidas pela chefia.
- ✓ ASS23 – Eu tenho acesso às informações do meu departamento com facilidade.
- ✓ ASS28 – Na empresa os indicadores de desempenho são avaliados permanentemente.
- ✓ ASS29 – Meu chefe imediato faz frequentemente reuniões para esclarecimentos gerais.
- ✓ ASS37 – Meu chefe imediato tem habilidade em lidar com as pessoas.
- ✓ ASS45 – Meu chefe imediato faz bom uso da autoridade delegada a ele.

Na dimensão “Necessidades de Segurança”, observa-se que se encontram os itens organização dos trabalhos da empresa, planejamento de atividades, avaliação das ações e a harmonia da pessoa do chefe imediato no trato com seus subordinados. A tabela 9 evidencia o quantitativo das respostas.

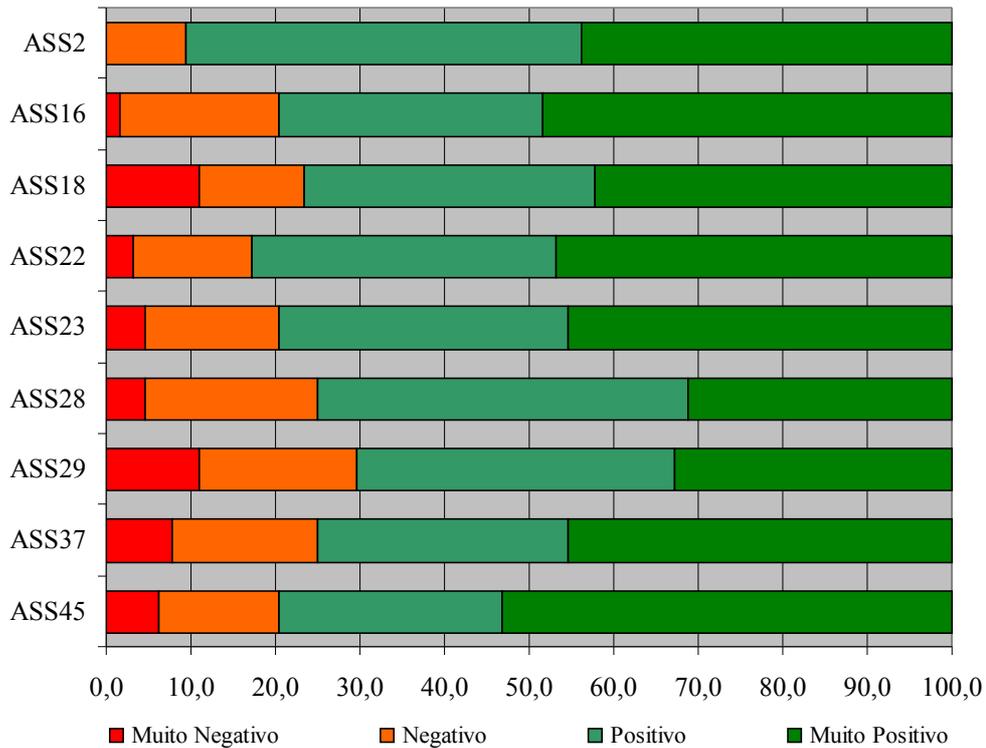
TABELA 9 – Percepções gerais em relação às Necessidades de Segurança

Percepções	Freq.	%
Muito Negativo	32	5,6
Negativo	90	15,6
Positivo	205	35,6
Muito Positivo	249	43,2
Total	576	100,0

FONTE: Própria do autor (2006).

Essa dimensão possui 78,8% de percepções positivas em relação à segurança, na figura 13, pode-se observar se houve variação desse percentual em alguma asserção dessa dimensão.

FIGURA 13 – Percepções percentuais nas asserções da dimensão Necessidades de Segurança.



FONTE: Própria do autor (2006).

Pela análise dos resultados da figura 13, verifica-se que as asserções ASS28 (Na empresa os indicadores de desempenho são avaliados permanentemente), ASS29 (Meu chefe imediato faz frequentemente reuniões para esclarecimentos gerais) e ASS37 (Meu chefe imediato tem habilidade em lidar com as pessoas), os percentuais de percepções negativas foram maiores nessa dimensão, chegando a aproximadamente a 30%.

Na dimensão respectiva às “Necessidades Sociais”, foram consideradas 9 (nove) asserções, as quais são descritas da seguinte maneira:

- ✓ ASS25 – Meu chefe participa de atividades de inovação tecnológica e as compartilha com seus subordinados.
- ✓ ASS27 – No meu departamento as novas idéias não saem do papel.
- ✓ ASS30 – Eu tenho um relacionamento harmonioso com os colegas de trabalho.
- ✓ ASS34 – Há cooperação entre os colegas de departamento.
- ✓ ASS35 – Os projetos de menor relevância no meu setor têm a participação dos funcionários.
- ✓ ASS43 – As oportunidades de desenvolvimento profissional são ofertadas igualmente a todos os funcionários do meu departamento.
- ✓ ASS51 – Há cooperação de funcionários de departamentos diferentes.
- ✓ ASS53 – Se houver necessidade, eu colaboro com meus colegas no desempenho das atividades a eles delegadas.
- ✓ ASS58 – A comunicação entre os setores diferentes, é boa.

Em resumo o que se quer avaliar nesta dimensão é basicamente o compartilhamento de inovações tecnológicas com os funcionários, relacionamento, cooperação e comunicação entre os departamentos, oportunidade de crescimento profissional. A tabela 10 e figura 14 expõem esses quantitativos de pesquisa nessa dimensão.

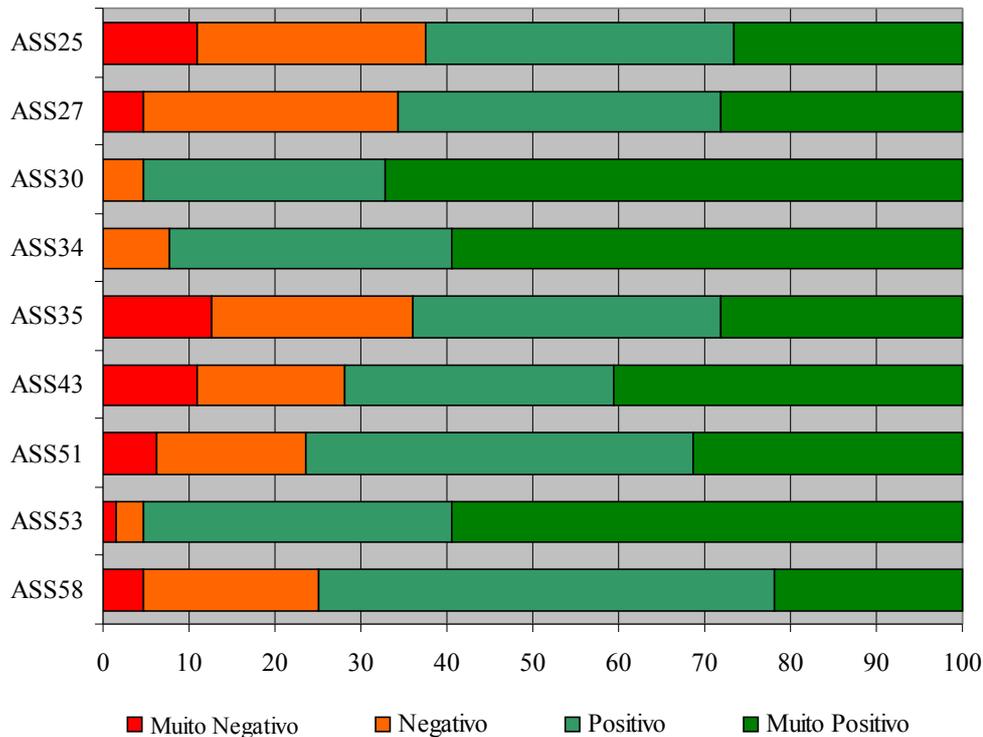
TABELA 10 – Percepções gerais em relação às Necessidades Sociais

Percepções	Freq.	%
Muito Negativo	33	5,7
Negativo	96	16,7
Positivo	215	37,3
Muito Positivo	232	40,3
Total	576	100,0

FONTE: Própria do autor (2006).

Nessa dimensão o percentual de percepções positivas chegam a 77,6%, Na figura 14, é possível ter uma visão geral das percepções por asserções.

FIGURA 14 – Percepções percentuais, nas asserções da dimensão Necessidades Sociais



FONTE: Própria do autor (2006).

Analisando as asserções, verifica-se que a ASS25, ASS27 e ASS35, possuem os percentuais de percepções negativos mais elevados dessa dimensão, com aproximadamente 38%, 35% e 37% respectivamente.

A dimensão que se refere às “Necessidades de Auto-Estima” foram nessa pesquisa, no total de 8 (oito) asserções, são as seguintes:

- ✓ ASS4 – Meu chefe imediato se preocupa com a capacitação de seus funcionários.
- ✓ ASS20 – O meu chefe de departamento trata todos com imparcialidade.

- ✓ ASS40 – O meu chefe imediato demonstra respeito a seus funcionários.
- ✓ ASS44 – As promoções na empresa são sempre justas.
- ✓ ASS52 – O desempenho profissional é avaliado de forma justa.
- ✓ ASS56 – Se eu tiver acesso aos resultados de indicadores, eu acredito que posso desempenhar melhor minha função.
- ✓ ASS59 – Eu me sinto valorizado e reconhecido quando resolvo um problema crítico na empresa.
- ✓ ASS61 – Quando tudo caminha bem na empresa o esforço é reconhecido.

Essa dimensão deseja saber como está a percepção dos funcionários em relação ao: senso de justiça por parte dos chefes, capacitação, desenvolvimento e valorização profissional. Nas tabulações, tabela 11 e figura 15, são demonstrados os quantitativos percebidos na citada dimensão.

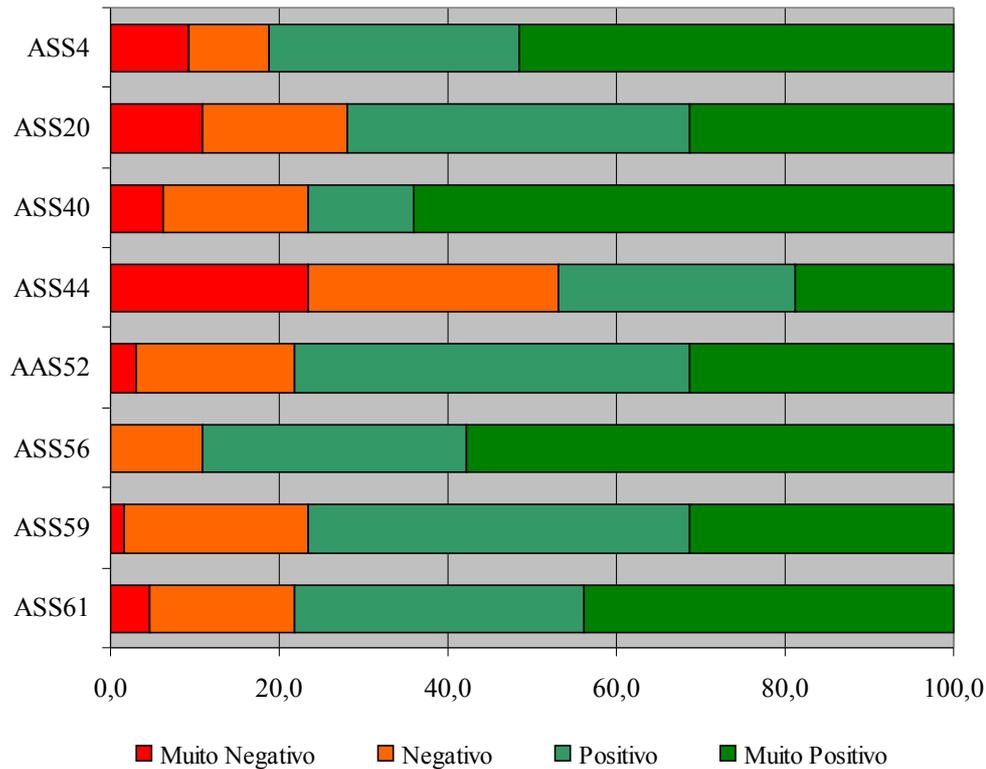
TABELA 11 – Percepções gerais em relação às Necessidades de Auto-Estima

Percepções	Freq.	%
Muito Negativo	38	7,4
Negativo	91	17,8
Positivo	172	33,6
Muito Positivo	211	41,2
Total	512	100,0

FONTE: Própria do autor (2006).

Pela tabela 11, observa-se que 74,8% dos funcionários têm percepções positivas, em relação aos itens dessa dimensão, na figura 15, a seguir, tem-se uma visão geral das percepções por asserção.

FIGURA 15 – Percepções percentuais nas asserções da dimensão Necessidades de Auto-Estima



FONTE: Própria do autor (2006).

Analisando a figura acima, é possível perceber que na asserção ASS44 se obteve um percentual elevado de percepções negativas, trata-se da ascensão profissional que nem sempre é justa para mais de 50% dos funcionários da empresa.

A dimensão que corresponde às “Necessidade de Auto-Realização” foram escolhidas no total de 11 (onze) asserções tais como:

- ✓ ASS3 – Eu pretendo trabalhar nessa empresa até o fim de minha carreira profissional.

- ✓ ASS5 – Quando surge uma vaga, a empresa procura preenchê-la oferecendo-a primeiro aos funcionários.
- ✓ ASS6 – Meu treinamento é adequado para desempenhar corretamente minhas atividades funcionais.
- ✓ ASS14 – Eu estou insatisfeito com o presente e/ou inseguro quanto ao futuro profissional.
- ✓ ASS17 – Eu tenho perspectiva de ascensão profissional na empresa.
- ✓ ASS19 – Eu tenho oportunidade de testar a minha capacidade profissional.
- ✓ ASS24 – As progressões funcionais na empresa são baseadas no grau de competência de cada funcionário.
- ✓ ASS33 – Meu chefe imediato está capacitado para avaliar o desempenho dos funcionários.
- ✓ ASS42 – Os treinamentos realizados pela empresa são oportunidades de desenvolvimento profissional.
- ✓ ASS48 – As chefias valorizam os funcionários pela experiência e/ou pelos conhecimentos adquiridos.
- ✓ ASS60 – Eu gosto da atividade profissional que realizo na empresa.

Em síntese essa dimensão trata da perspectiva de crescimento profissional e se a empresa dá a sua contribuição para que o funcionário sinta-se realizado e valorizado pelas atividades desenvolvidas no trabalho. Isso é possível de ser inferido por meio dos dados expostos na tabela 12, a seguir:

TABELA 12 – Percepções gerais em relação às Necessidades de Auto-Realização

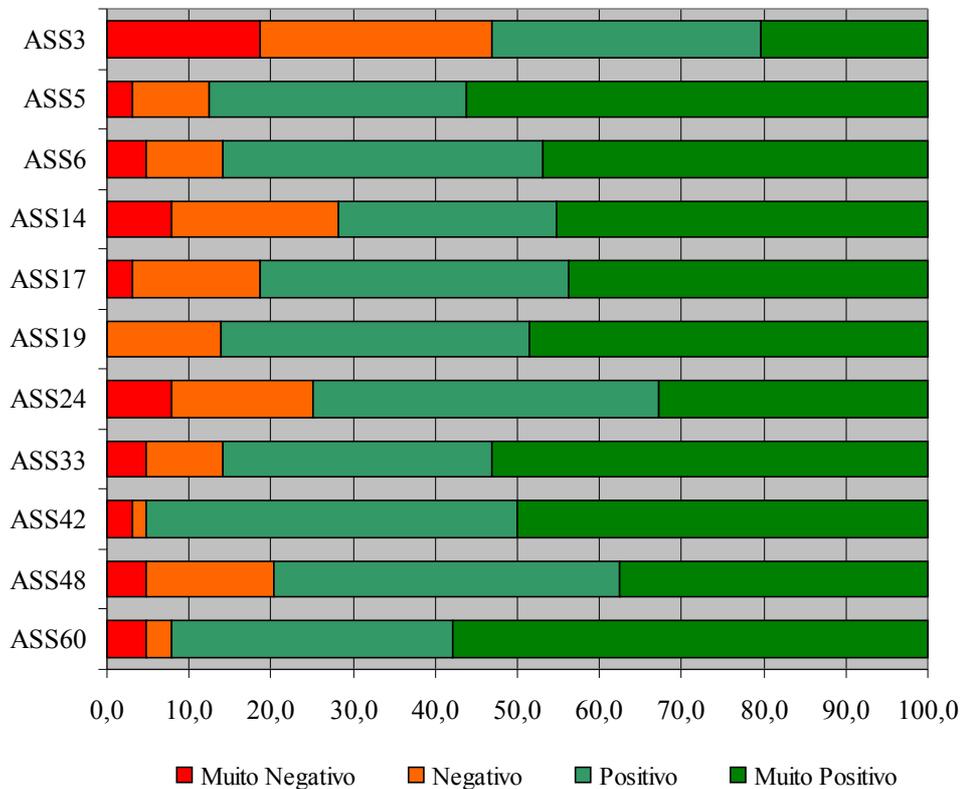
Percepções	Freq.	%
Muito Negativo	40	5,7

Negativo	91	12,9
Positivo	257	36,6
Muito Positivo	315	44,8
Total	703	100,0

FONTE: Própria do autor (2006).

Nessa dimensão houve 81,4% de percepções positivas dos líderes que participaram da pesquisa. Já no tangente às disposições das colunas da figura 16, vê-se como ficaram as percepções por asserção.

FIGURA 16 – Percepções percentuais nas asserções da dimensão Necessidades de Auto-Realização



FONTE: Própria do autor (2006).

Na análise da supracitada figura 16, observa-se que apenas as asserções ASS3, ASS14 e ASS24 tiveram percentuais de percepções negativas mais elevados, nas duas primeiras trata-

se do futuro profissional, sendo que na primeira aproximadamente 48% dos líderes não pretendem trabalhar na empresa até o fim da carreira. A segunda asserção retrata o futuro profissional, chegando a 28% de percepção negativa e a última asserção evidencia que 25% dos funcionários responderam negativamente quanto aos critérios de progressões funcionais ora estabelecidos na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da tecnologia e informação norteia estrategicamente os negócios nos tempos atuais. Essas estão disseminando novos modos de conduzir os negócios, num especializado e competitivo mercado. O fator em questão é o tempo; um recurso cada vez mais escasso e a valorização do ser humano enquanto cliente, seja ele externo ou interno.

Surge, então, a necessidade de as pessoas, cada vez mais, utilizarem os meios tecnológicos disponíveis, além de satisfazerem suas necessidades, essas são, conforme a teoria de Maslow: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima e auto-realização. É dentro desses contextos que as empresas hoje se vêm atuante, ou pelo menos deveriam, na intenção de satisfazer, o que nesse estudo se promoveu a contextualizar e investigar, as necessidades dos funcionários.

Nesse tópico de estudo é apresentado as conclusões decorrentes deste trabalho, bem como proporcionar sugestões obtidas no resultado da pesquisa realizada. Nele, teve-se como questionamento de investigação: Qual o grau de motivação das lideranças de uma empresa do ramo de eletroeletrônico na cidade de Manaus?

Sobre esse prisma considera-se, conclusivamente, que o grau de motivação da empresa é satisfatório, na opinião dos funcionários líderes investigados. Contudo, algumas lacunas foram evidenciadas, as quais podem ser trabalhadas, com a expectativa de exceder a

satisfação dos funcionários e promover melhorias nos negócios da empresa eletroeletrônica estudada.

O objetivo dessa pesquisa foi alcançado com sucesso, de tal maneira que: analisou-se o grau de motivação dos líderes em uma empresa do ramo de eletroeletrônico na cidade de Manaus e propor ações para as lacunas encontradas.

A partir da análise dos resultados da pesquisa, obteve-se diversos fatores desmotivadores, dentre eles, relacionou-se os considerados mais significativos na percepção dos entrevistados:

- ✓ Muitas horas-extras;
- ✓ Atividade profissional causadora de depressão e/ou ansiedade;
- ✓ Os indicadores de desempenho não avaliados permanentemente;
- ✓ Os chefes imediatos não fazem reuniões para esclarecimento geral;
- ✓ Os chefes imediatos não têm habilidades em lidar com as pessoas e trata todos com imparcialidade;
- ✓ Os chefes participam de atividades de inovação tecnológica e não as compartilha com seus liderados;
- ✓ As novas idéias nos departamentos não saem do papel;
- ✓ Os projetos de menor relevância nos setores não têm a participação dos funcionários.
- ✓ As promoções na empresa não são sempre justas;
- ✓ Os funcionários não pretendem trabalhar na empresa até o fim de suas carreiras;
- ✓ Os funcionários estão insatisfeitos com o presente e inseguros quanto ao futuro; e
- ✓ As progressões funcionais na empresa não são baseadas no grau de competência de cada funcionário.

Compondo um quadro de necessidades das lacunas encontradas, considera-se que é necessário:

- ✓ Eliminação ou redução da quantidade de horas-extras;
- ✓ Criação de uma sistemática de avaliação contínua do desempenho dos funcionários em relação às necessidades fisiológicas, segurança, social, auto-estima e auto-realização, para que esses possam se sentir mais motivados e, conseqüentemente, melhorar seu desempenho funcional como líderes da organização;
- ✓ Feed Backs mais freqüentes por parte das chefias e gerências;
- ✓ Realização de atividades de socialização entre os funcionários, principalmente entre os chefes superiores e seus liderados, no fortalecimento das condições de trabalho, que abrange integração, colaboração e reconhecimento de novas idéias ao desenvolvimento das atividades da organização.

Analisando os resultados da pesquisa, identifica-se relações entre as teorias motivacionais e os fatores de motivação. Por meio delas pode-se extrair parâmetros para a motivação ao trabalho desses funcionários, porém, é preciso que a empresa atenda exigências básicas como justiça, reconhecimento de trabalhos bem executados, progressão de acordo com mérito e desempenho, estímulos para o desenvolvimento pessoal e social.

Como a pesquisa aborda conteúdo considerado de extrema relevância para a empresa, e existindo certas limitações na pesquisa, sugere-se a realização de novos trabalhos como:

- ✓ Aplicação dessa mesma pesquisa em outros níveis e funções da empresa, comparando os resultados obtidos, de maneira simultânea e freqüente, incidindo sobre as formas de motivar os funcionários da empresa e aplicação de novas ferramentas motivacionais.

Essa relação entre conhecimento, aplicação e avaliação contínua desses estudos são imprescindíveis aos gestores, líderes e profissionais das relações humanas. Os quais promovem maior e melhor conhecimento, o que nesse estudo almejou-se.

1

2REFERÊNCIAS

ALVES, Rodolfo Carlos Souza. *Influência das Práticas de Gestão de Pessoas na Cultura Organizacional*. Isae/Curso de Mestrado Executivo em Administração, 2000;

BERGAMINI, Cecília Whiataker. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994;

_____. *Motivação nas Organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997;

_____. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992;

BRUNO, Léo Fernando C. *Gestão da Qualidade*. Manaus: Ufam/FT/Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, 2003;

BUONO, Anthony F. e BOWDITCH, James L. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo, Pioneira, 2002;

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral de Administração*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001;

_____. *Como Transformar RH de um Centro de Despesa em um Centro de Lucro*. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 2002;

_____. *Recursos Humanos na Empresa*. Vols. 1 a 5, São Paulo: Atlas, 1999;

COCHRAN, W. G. *Sampling Techniques*. New York: John Wiley and Sons, 1977;

- CORADI, Carlos Daniel. *O Comportamento Humano em Administração de Empresas*. São Paulo: Pioneira, 1998;
- CONNER, Daril R. *Gerenciando na Velocidade da Mudança*. São Paulo: IBPI, 1995;
- DIAS, Eliane da Silva. *Motivação nas Linhas de Produção: um estudo de caso*. Florianópolis: dissertação de mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Produção da Ufsc, 2003;
- DINIZ, Arthur. *Líder do Futuro: a transformação em líder*. São Paulo: Arthur Diniz, 2005;
- DRUCKER, Peter Ferdinando. *Administração em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Thomson Learning, 2002;
- GUIMARÃES, Maria da Glória Vitória. *Organizações de Aprendizagem, como Medir para Melhorar: um estudo de caso*. Manaus: dissertação de mestrado defendida no Programa de Pós-Graduação de Engenharia da Produção da Ufam, 2001;
- HEIL, Gary; BENNIS, Warren; STEPHENS, Deborah C. *Douglas McGregor em Foco: gerenciando o lado humano da empresa*. São Paulo: Qualitymark, 2002;
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para Administradores de Empresas*. (trad. Walter Françoso Domingues.) São Paulo: EPU, 1986;
- KONDO, Yoshio. *Motivação Humana*. São Paulo: Gente, 1995.
- KOTTER, John P. *Liderando Mudanças*. 10ª ed. São Paulo: Campus, 1997;
- LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979;
- MASLOW, A. *A Psicologia do Ser*. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1970;
- MOSLEY Donald C., MEGGINSON, Leon C. e PIETRE JUNIOR, Paul H. *Administração Conceitos e Aplicações*. São Paulo: Harbra, 1998;
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2000;
- QUEIROZ, Simone Hering de. *Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional*. Florianópolis: dissertação de mestrado em engenharia da Produção, defendida na Ufsc, 1996;
- ROCHA, Simone Karla da. *Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso no setor têxtil*. Florianópolis: dissertação de mestrado em engenharia da Produção, defendida na Ufsc, 1998;
- RUGGIERO, Alberto Pirró. *Motivação*. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 09 dezembro 2005.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998;

VROOM, Victor H. *Gestão de Pessoas, Não de Pessoal*. 6ª ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ANEXOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFAM

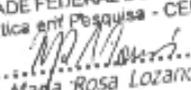


PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA

O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Amazonas, aprovou, em reunião ordinária realizada nesta data, por unanimidade de votos, a alteração do título do Projeto de Pesquisa protocolado no CEP/UFAM com o número 132/2004, intitulado: “**Motivação nas lideranças de uma empresa do ramo de Telecomunicações na cidade de Manaus**”, aprovado em 22 de novembro de 2004, para “**MOTIVAÇÃO NAS LIDERANÇAS DE UMA EMPRESA DO RAMO DE ELETROELETRÔNICO NA CIDADE DE MANAUS**”, tendo como Pesquisador Responsável, NELSIMAR CARNEIRO DE OLIVEIRA.

Sala de Reunião da Escola de Enfermagem de Manaus – EEM da Universidade Federal do Amazonas, em Manaus/Amazonas, 27 de abril de 2006.

Atenciosamente,

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
 Comitê de Ética em Pesquisa - CEPIUFAM


 Prof.ª Dra. Magda Rosa Lozano Borrás
 Coordenadora



Universidade Federal do Amazonas

FACULDADE DE TECNOLOGIA
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO



CARTA DE AUTORIZAÇÃO



A Coordenação do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas – UFAM, vem por meio desta solicitar autorização desta conceituada empresa do Pólo Industrial de Manaus – PIM, para que o mestrando **NELSIMAR CARNEIRO DE OLIVEIRA**, possa realizar uma pesquisa acadêmica/científica com os seus funcionários com a função de líderes.

Trata-se de uma pesquisa científica na área de concentração em gestão do conhecimento, intitulada: *Motivação nas lideranças de uma empresa do ramo eletroeletrônico na cidade de Manaus*, onde promoverá, parcialmente, a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Salientamos a inda que o nome da empresa em hipótese nenhuma será divulgado, nem tampouco questionar os métodos e técnicas por essa empresa realizadas. Apenas pretende-se expor resultados reais de estudo, para compor uma dissertação de mestrado sobre a importância dos líderes de empresa estar motivados na execução de suas atividades profissionais.

Certos de seu apoio e, desde já agradecemos.

UFAM / Faculdade de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Prof. Dr. Nelson Carlos de Almeida
Coordenador

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
CURSO DE MESTRADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado Líder:

Visando realizar uma pesquisa sobre Clima Organizacional, gostaríamos de saber sua opinião como Líder, sobre alguns aspectos relacionados a práticas administrativas na empresa em que você trabalha. Estará garantido o sigilo das informações, as quais serão de grande importância para atingir os objetivos propostos nesse trabalho.

Recomendações:

- Qualquer dúvida que tenha antes ou durante o preenchimento do instrumento de pesquisa em questão, favor solicitar maiores esclarecimentos ao responsável.
- Não existem respostas Certas e Erradas. Marque com um “X” resposta que melhor reflita a sua realidade interna, aquela que mais se pareça com o que você faz ou costuma fazer ou acredita que faria em tais circunstâncias. O importante é não deixar nenhum item sem resposta.

Instruções para preenchimento:

Cada uma das questões a seguir apresenta quatro alternativas possíveis, onde:

- CP – Concordo Plenamente (Você concorda totalmente que afirmação retrata o ambiente de trabalho em sua área).
- IC – Inclinado a Concordar (Você tende a concordar que afirmação retrata o ambiente de trabalho de sua área).
- ID – Inclinado a Discordar (Você tende a discordar que afirmação não retrata o ambiente de trabalho de sua área).
- DP – Discordo Plenamente (Você discorda totalmente que afirmação não retrata o ambiente de trabalho de sua área).

Resultados:

Os resultados serão analisados estatisticamente e, oportunamente, divulgados.

Perfil do Funcionário:

Sexo:	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Data de Nascimento:		
Nível de Escolaridade:		
Tempo de Empresa:		
Departamento:		

ASSERÇÕES		CP	IC	ID	DP
1	Eu considero a alimentação oferecida na empresa de boa qualidade.				
2	Na minha concepção existe preocupação por parte da empresa em relação às condições de trabalho.				
3	Eu pretendo trabalhar nesta empresa até o fim de minha carreira profissional.				
4	Meu chefe imediato se preocupa com a capacitação de seus funcionários.				
5	Quando surge uma vaga, a empresa procura preenchê-la oferecendo-a primeiro aos funcionários.				
6	Meu treinamento é adequado para desempenhar corretamente minhas atividades funcionais.				
7	Meu salário é adequado comparado aos dos outros colegas na empresa.				
8	Eu me sinto satisfeito com o plano de assistência médica oferecido pela empresa.				
9	Sistematicamente sacrifico meu horário de saída devido às minhas atribuições profissionais.				
10	A empresa permite descanso após o almoço.				
11	As condições gerais de higiene e limpeza na empresa não são apropriadas.				
12	Há muitas horas-extras de trabalho no meu departamento.				
13	Se eu pudesse optar, trabalharia em outro departamento.				
14	Eu estou insatisfeito quanto ao futuro profissional.				
15	Minha atividade profissional me causa depressão e/ou ansiedade.				
16	A empresa oferece normas de trabalho claramente definidas.				
17	Eu tenho perspectiva de ascensão profissional na empresa.				
18	No meu departamento as atividades que serão executadas, já estão planejadas.				
19	Eu tenho oportunidade de testar a minha capacidade profissional.				
20	O meu chefe de departamento trata todos com imparcialidade.				
21	A empresa não permite que seus funcionários experimentem novas formas de desempenhar suas funções.				
22	Eu sinto confiança nas informações recebidas pela chefia.				
23	Eu tenho acesso às informações do meu departamento com facilidade.				
24	As progressões funcionais na empresa são baseadas no grau de competência de cada funcionário.				
25	Meu chefe participa de atividades de inovação tecnológica e as compartilha com seus subordinados.				
26	Tenho interesse em saber como os outros processos funcionam, mas não há cooperação entre os colegas.				
27	No meu departamento as novas idéias não saem do papel.				
28	Na empresa os indicadores de desempenho são avaliados permanentemente.				
29	Meu chefe imediato faz frequentemente reuniões para esclarecimentos gerais.				
30	No meu departamento o relacionamento entre os colegas de trabalho é harmonioso.				
31	A empresa estimula os funcionários a exporem suas falhas com o objetivo de não serem repetidos por outros.				
32	Não há na empresa um local específico para os funcionários simularem suas decisões e novas formas de trabalho.				
33	Meu chefe imediato está capacitado para avaliar o desempenho dos funcionários.				

34	Há cooperação entre os colegas de departamento.				
35	Os projetos de maior relevância no meu setor têm a participação dos funcionários.				
36	As decisões importantes no meu departamento não são discutidas de maneira interativa entre os funcionários.				
37	Meu chefe imediato tem habilidade em lidar com as pessoas.				
38	Existe ambiente para que os funcionários possam conversar informalmente a respeito das suas atividades funcionais.				
39	O trabalho do dia-a-dia não é de responsabilidade das equipes, mas sim dos indivíduos.				
40	O meu chefe imediato demonstra respeito a seus funcionários.				
41	As novas idéias são sempre consideradas, independentemente de quem tenha sugerido.				
42	Os treinamentos realizados pela empresa são oportunidades de desenvolvimento profissional.				
43	As oportunidades de desenvolvimento profissional são ofertadas igualmente a todos os funcionários do meu departamento.				
44	As promoções na empresa são sempre justas.				
45	Meu chefe imediato faz bom uso da autoridade delegada a ele.				
46	O meu departamento não valoriza questionamentos.				
47	Meu salário em comparação aos das outras empresas é adequado para o cargo que ocupo.				
48	As chefias valorizam os funcionários pela experiência e/ou pelos conhecimentos adquiridos.				
49	No meu departamento não sou motivado a buscar novos conhecimentos.				
50	No meu departamento não me sinto com autonomia suficiente para tomar as decisões importantes relativas ao meu trabalho.				
51	Na empresa existe cooperação de funcionários de departamentos diferentes.				
52	O desempenho profissional é avaliado de forma justa.				
53	Se houver necessidade, eu colaboro com meus colegas no desempenho das atividades a eles delegadas.				
54	As condições gerais de ruído no seu local de trabalho são muito boas.				
55	Meu salário é compatível com as minhas necessidades de minha família.				
56	Se eu tiver acesso aos resultados de indicadores, desempenharia melhor minha função.				
57	As responsabilidades profissionais exigem minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas idéias com meus companheiros.				
58	Na empresa a comunicação entre os setores diferentes, é boa.				
59	Eu me sinto valorizado e reconhecido quando resolvo um problema crítico na empresa.				
60	Eu gosto da atividade profissional que realizo na empresa.				
61	Quando tudo caminha bem na empresa o esforço é reconhecido.				

Obrigado pela colaboração.