



**FUNDAÇÃO PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ALAÍNE MARQUES MARCHIORO

GESTÃO DE PESSOAS: A LIDERANÇA NAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES

**UBÁ
2015**

ALAÍNE MARQUES MARCHIORO

GESTÃO DE PESSOAS: A LIDERANÇA NAS EMPRESAS E ORGANIZAÇÕES

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso graduação de Engenharia de Produção da Faculdade Presidente Antônio Carlos Ubá— como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel Engenheira de Produção.

Orientador: Me. Carlos Augusto Ramos dos Reis

**UBÁ
2015**

Agradecimentos

Agradeço a Deus e a minha querida família por ter me proporcionado esse momento. Vocês são os responsáveis por este sonho estar se tornando realidade.

Agradeço aos professores da Faculdade de Engenharia de Produção que contribuíram para a minha formação profissional, em especial ao meu coordenador Me. Carlos Augusto Reis pelo seu incentivo, empenho e orientação que foram valiosos neste trabalho.

Agradeço a todos os meus companheiros de sala nesses difíceis e intensos anos de faculdade, que compartilharam comigo todas as etapas concluídas, sendo fundamentais em minha formação profissional e moral.

RESUMO

Devido à forte competição que o mundo presencia, as empresas sentiram a necessidade de obter algum diferencial que as ajudem encontrar ideias, criatividade, rapidez, confiança e motivação para que seus problemas sejam resolvidos da melhor maneira possível. O presente trabalho objetiva mostrar como as empresas descobriram que a forma de relacionamento com pessoas, é um dos maiores diferenciais que se poderiam destacar. Com a Gestão de Pessoas, uma nova maneira de tratar os funcionários surge, necessitando-se de um profissional acima desses colaboradores que cuide de promover metas a serem executadas, impulsionando as pessoas, cada um com seu próprio potencial podendo ir além do que imaginava dentro e fora das empresas. Esse profissional é o líder. Cada um tem um conhecimento de liderança e seus próprios métodos. Serão abordadas as características comuns avaliando o comportamento diversificado de cada pessoa.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de pessoas. Equipe. Motivação.

PEOPLE MANAGEMENT: LEADERSHIP IN COMPANIES AND ORGANIZATIONS

ABSTRACT

Due to the strong competition in the world nowadays, companies felt the need to get some differential to help them find ideas, creativity, rapidity, confidence and motivation to solve their problems in the best possible way. This work aims to show how companies have found that their relationship with people is one of the biggest differences that could distinguish themselves. In People Management, a new way to treat employees arises, and with it, the company needs someone above those employees, someone who will take care of promoting goals, besides stimulating the employees, each one with its own potential to go further. This professional is the leader. Each one has a knowledge of leadership and his own methods. The common characteristics evaluating the different behaviors of each person will be dealt with here.

Keywords: Leadership. People management. Team. Motivation.

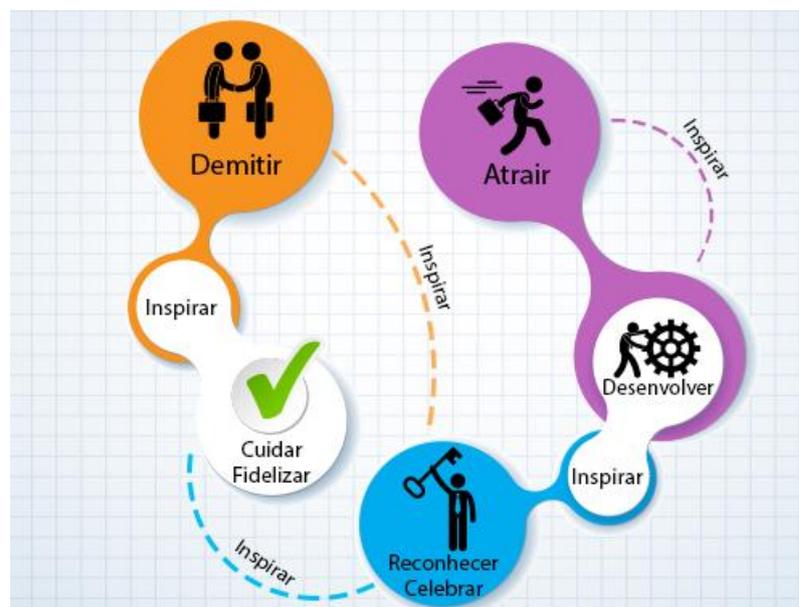
1 INTRODUÇÃO

Conceitualmente, gestão de pessoas é gerenciar pessoas, visando formar os profissionais que a empresa deseja. Possui como características desenvolver nestas pessoas a participação, capacidade, envolvimento, desenvolvimento do capital humano dentro da organização. O gestor precisa possuir uma visão sistêmica, bom relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, planejamento, adaptação, flexibilidade, criatividade, iniciativa, dinâmica e liderança. Esta última como foco principal de pesquisa deste estudo.

A gestão de pessoas surgiu para convergir com a liderança, para visar divisões comuns, com o mesmo propósito, obter a satisfação dos envolvidos. O gestor precisa encontrar os melhores perfis para os cargos de líderes. Os ambientes de trabalho exigem uma boa convivência entre os colaboradores. Assim, todos caminham unidos, em prol de realizações durante a jornada de trabalho.

A liderança consiste na capacidade de conduzir, influenciar positivamente as pessoas a executar tarefas. Ser líder exige muito mais que tomar frente nas ações em grupo, é necessário inspirar seus liderados, existir cooperação mútua, pois visarão aos mesmos resultados. O ciclo começa na atração do colaborador pelo profissional até a sua fidelização e/ou demissão na empresa, mantendo essa inspiração. Conforme Fig. 1, a liderança está presente em todos os estágios do líder com o liderado.

FIGURA 1 – Ciclo da liderança.



Fonte: O autor.

Devido a este ciclo importante da liderança, dentro da gestão de pessoas, pesquisas vêm sendo realizadas durante várias civilizações. Theodore Roosevelt (2015)¹ disse que "O mais importante ingrediente na fórmula do sucesso é saber como lidar com as pessoas". Com base nesta citação, o presente artigo objetiva mostrar que por mais difícil que seja lidar com pessoas, será sempre vantajoso para os envolvidos, pois ambos ganharão experiências e crescimento profissional. Aborda também, quanto o mercado está competitivo e exigente. Necessita-se de trabalhos em equipes que sejam satisfatórios e tenham uma boa convivência entre os colaboradores. Assim todos caminham unidos, em prol de realizações durante a jornada de trabalho.

Justifica-se pela importância nas empresas e organizações, do líder, incentivando as pessoas individualmente e em grupo, na expansão dos seus conhecimentos e habilidades, de forma que satisfaça às necessidades da empresa e de seus colaboradores. Então, a gestão e a liderança se complementam, construindo profissionais mais qualificados para o mercado de trabalho e que sejam aptos para tomar frente de quaisquer decisões, inspirando outros colaboradores na empresa, de forma que todos possam evoluir juntos.

¹ <http://www.ibgm.org/servlets/20112/curso-pos-gestao-de-pessoas-e-lideranca.html>

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 A Gestão de pessoas no Brasil e no mundo

Por volta dos anos 1990, essa área ganhou vários nomes diferentes, como: Gestão de talentos, Gestão de Gente, Gestão de pessoas, Gestão Estratégica de Recursos Humanos. Devido aos movimentos da época, à descentralização de pessoas foi mantida, essa gestão foi cada vez mais limitada para desempenhar um papel de apoio tanto para alta administração quanto para gerência (BOOG G.; BOOG M., 2002).

A Gestão de pessoas de acordo com Bateman e Snell (2009) usa sistemas formais para administrar as pessoas em seus trabalhos. Atrair ou reter pessoas nas empresas que tenham a qualificação necessária a um ambiente que viva em permanente mudança. E essa gestão passou a assumir um papel estratégico que é vital para as organizações, quando se trata de vantagem competitiva.

Essa época foi marcada por vários fatores, como: o aumento do individualismo, intensificação das tecnologias de informação no trabalho, flexibilidade das relações de trabalho, a separação crescente entre países ricos e países pobres, a internacionalização da economia, o incremento do consumo e da lógica do consumo e o destaque nos consumidores e não mais nos produtores (BOOG G.; BOOG M., 2002).

Com a chegada da tecnologia, as empresas começaram a ter seus funcionários trabalhando individualmente por meio de computadores, independente da localização física que eles estão. Equipes estavam sendo formadas, com pessoas que praticamente não se viam, não viajavam com frequência, não precisavam estar presentes sempre nos escritórios, se não tivessem o mesmo idioma poderiam se comunicar na língua inglesa que era a mais comum entre as línguas. Faziam produtos complexos, como projetos de aviões, tudo através da internet. Porém esses trabalhos virtuais trouxeram consequências de comportamentos para esses indivíduos, como: se sentir isolado e alienado longe dos colegas de trabalho, assim afetando sua motivação (MAXIMIANO, 2014).

De acordo com Boog G. e Boog M. (2002), de um lado as pessoas buscam um espaço maior para expressar suas criatividade e subjetividades nas empresas, assim estudos aumentam sobre esse assunto. Por outro lado o medo da demissão assombra. Com essa contradição, as pessoas reivindicam um sistema organizacional mais justo, que possui uma gestão de pessoas igualitária.

Segundo Dreifuss (1996, *apud* BOOG G.; BOOG M., 2002, p. 78) certos conceitos como “fábrica”, “fatura”, “mão de obra” tendem ao desuso e atualmente os destaques são os sistemas inteligentes e os chips. “De fato, com a disseminação do uso da internet e do email, a partir de 1994, o fluxo e o intercâmbio de informações se intensificaram, o que ajudou a acelerar as mudanças em curso” (BOOG G.; BOOG M., 2002, p. 78).

As organizações são constituídas basicamente por pessoas. E essas pessoas precisam ser contratadas, registradas, remuneradas, despedidas, dentre outras coisas para participar ou se desconectar de uma empresa. Se não fosse o uso dos computadores, seria necessária uma tropa de pessoas para executar essas tarefas. Praticamente, funcionava assim antes da Revolução Digital. Os computadores possuem sistemas eficientes e rápidos para uma maior produção de informações, além de reduzir o desperdício de energia com burocracia e papel. As práticas mais simples são as rotineiras, que envolvem dados e registros. Algumas funções operacionais são a folha de pagamento, a administração de benefícios e o registro das fichas dos funcionários. Outras funções são mais profundas e ocasionais, como exemplo, o recrutamento e seleção de *treeines*, definição e acompanhamento de metas de desempenho pessoal e busca interna e externa de competências (MAXIMIANO, 2014).

Em tempos de globalização, a concorrência, o forte impacto da tecnologia e as aceleradas transformações, se tornaram os maiores desafios externamente para as empresas. O benefício da competição das organizações hoje está na maneira de como o conhecimento das pessoas esta sendo usado, para ser executado em seguida. Visando soluções que satisfaçam os novos produtos e serviços (RIBEIRO, 2008).

O profissional, conforme Ribeiro (2008) destaca, deve saber distinguir as pessoas com as quais lida no dia a dia, pois cada indivíduo tem uma personalidade própria, e que são bem diferentes entre si. Além de contar com histórias bem singulares e distintas, conhecimentos, habilidades e capacidades relevantes a adequação das empresas. Ele tem que considerar as pessoas como pessoas e não como recursos da organização.

Assim, as pessoas passam a ser vistas como parceiras das organizações, fornecendo suas peculiaridades, proporcionando decisões racionais e a possibilidade de atingir os objetivos estratégicos do negócio. O talento e o capital intelectual que vão com elas tornam-se primordial para as organizações (FERREIRA, 2013).

As empresas são constituídas por várias pessoas que trabalham em conjunto. Em diferentes atividades e níveis organizacionais como: diretores, supervisores e gerentes, que cuidam do trabalho de outras pessoas, tornando-se responsáveis pela atividade conjunta de uma equipe. Então, surgem os líderes (CHIAVENATO, 2005).

2.2 A liderança

Ser líder é saber influenciar os indivíduos a atingirem metas. Essa influência é proporcional à quantidade de seus seguidores. E quanto mais metas importantes forem realizadas com sucesso, maior será a aceitação dessa liderança. Mas além dessa definição simples, deve-se ir mais fundo para buscar estímulo e conhecer a complexidade que esses profissionais sentem com um excelente líder atuando. Entender também o que esses líderes fazem realmente nas empresas (BATEMAN; SNELL, 2009).

Antes de um indivíduo se tornar líder, o sucesso tem como divisa o próprio crescimento. Depois, o sucesso passa a depender do crescimento de outras pessoas. Existem diversas maneiras de liderar. É só olhar os diversos tipos de líderes que existem, como: Bill Gates, proprietário da *Microsoft*; Herb Kelleher, que dirigiu a *Southwest Airlines* durante trinta anos; Garrincha e Pelé no futebol e Churchill e Gandhi na política. Cada um desses possui “padrões” para liderar. Os quais não se parecem padrões, e sim maneiras de liderar que deram certo e se transformaram nesses padrões, obtendo sucesso nas lideranças (WELCH J.; WELCH S., 2005).

De acordo com Welch J.; Welch S. (2005, p. 57),

1. Os líderes são incansáveis em melhorar a equipe, usando todos os encontros como oportunidades para avaliar, treinar e reforçar a autoconfiança.
2. Os líderes se empenham para que as pessoas não só compreendam a visão, mas também para que a vivenciem e as respirem.
3. Os líderes se põem no lugar de todos, transpirando energia positiva e otimismo.
4. Os líderes angariam confiança com franqueza, transparência e reconhecendo os méritos alheios.
5. Os líderes têm coragem para tomar decisões impopulares e agir com base no instinto.
6. Os líderes questionam e instigam por meio de uma curiosidade constante que se aproxima do ceticismo, esforçando-se para que suas perguntas sejam respondidas com ação.
7. Os líderes inspiram a assunção de riscos e o aprendizado constante, dando o exemplo.
8. Os líderes comemoram.

Explicar a liderança é uma tarefa complexa, pois cada autor fala de suas experiências próprias, que são limitadas de acordo com a maneira que cada um lidera. E por ser um tema amplo demais, criam-se teorias incompletas sobre este assunto. Sabe-se que geralmente um administrador é preparado, formado e treinado para assumir uma gerência ou supervisão, dependendo do seu cargo na organização. Estima-se que ele se torne o chefe. E seu amparo é a posição hierárquica atingida e superioridade dela decorrente. Isso aconteceu por um bom tempo e tem empresas que ainda seguem essa linha. Nelas, há uma relação de dependência e submissão. Um lado é um indivíduo ativo e no outro o passivo. Só que com um

relacionamento assim, descobriram o indiscutível: pessoas nesse estado de subordinação ficam alienadas daquilo que fazem. Elas não têm nenhuma iniciativa e responsabilidade pessoal. Executam tarefas mecânicas. Transformam-se em custo para a empresa, em problemas, não têm mais utilidade naquela função. Com o mundo totalmente competitivo e em constante mudança, esse tipo de liderança passou a ser definitivo para a ruína da empresa (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008) a solução é mudar a forma de gerenciar as pessoas. Os gerentes e supervisores precisam deixar de ser controladores e passar a ser líderes. Não mais preocupados com seus níveis hierárquicos e sim com suas qualificações individuais. A liderança passou a ser a solução. Ninguém nasce líder. Essa posição pode ser aprendida e exercitada na execução. Diversos executivos são submetidos a sessões de treinamentos, para melhorarem suas competências de liderança. A liderança é a conduta, a maneira, a ação, e não hipótese genérica. A parte teórica fornece apenas os fundamentos, mas somente o exercício as concretiza.

Por trás dessa parte teórica existem diversos mitos. Os quais, alguns líderes acreditam por falta de experiência.

2.2.1 Mitos sobre um líder

Observam - se alguns mitos nessa área da liderança. Como por um exemplo, quando alguém diz que uma pessoa só não pode fazer a diferença. Existem várias pessoas que descobriram ou criaram alguma coisa que mudou a história, como: Nicolaus Copernicus, Leonardo Da Vinci, Isaac Newton, Henry Ford, Charles Darwin, Louis Pasteur, Benjamin Franklin, Albert Einstein entre outros. Nem todo indivíduo pode mudar o mundo, mas qualquer indivíduo pode fazer alguma diferença (BENNETT; MILLAN, 2014).

Outro mito acordado com Bennett e Millan (2014) “um técnico não é qualificado para liderar”. Ou dizer que “um Engenheiro ou Cientista, não tem poder para fazer a diferença” só para ela não fazer o que é necessário naquele momento. Essas pessoas estão na linha de frente, ou seja, no lugar onde se identificam os problemas e podem liderar a busca solucionando esses problemas, então são justamente essas pessoas que podem fazer a diferença para a empresa. Como técnico pode-se ter o poder pessoal que é maior que o poder da hierarquia.

“Eu sei e você não”, essa é a frase típica de chefes que se gabam no cargo pelos conhecimentos adquiridos nos anos e o utilizam para permanecer no poder. O mito do

conhecimento é quando o líder guarda as informações e não as compartilha, pensando que isso será uma receita para liderar e alguém tomará sua posição. Isso é controle e não liderança. Nem sempre o chefe que chegou a esse cargo ou foi um ótimo fornecedor de informações no passado, continuará a ser um bom líder no presente (MADRUGA, 2013).

“Algo mais arriscado que se pode fazer é se arriscar”. A ausência de mudanças é mais arriscada, do que se arriscar. As organizações mais bem sucedidas são as que estão em constante mudança. Líderes dentro dessas empresas precisam saber o que acontece interna e externamente e estar a postos para agir rapidamente, com confiabilidade. Tem que estar prontos para quaisquer mudanças. Os que não conseguirem ou quiserem reagir a essas mudanças não vão subsistir. Uma decisão de não mudar, possui suas próprias ameaças. Um espaço inteiro pode ser transformado ou se tornar velho, por adotar certas tecnologias necessárias ou por transformações nas práticas de utilização. Os que continuarem a resistir e não mudar irá perder espaço no mercado, mesmo que ele não tenha um concorrente direto. Qualquer ação é importante. Se bem planejada pode ser bem-sucedida, com base em precisões reais (BENNETT; MILLAN, 2014).

A mudança é a peça fundamental dos negócios. As pessoas se assustam quando o chefe anuncia uma “reorganização” ou “reestruturação” devido à resistência que elas têm para mudar. Todos gostam de rotinas. Gerenciar mudanças parece às vezes empurrar montanhas. Mas ela pode ser também tocante e satisfatória, principalmente quando surgem os primeiros resultados (WELCH J.; WELCH S., 2005).

“Você precisa de uma titulação para ser chamado de líder”, segundo Bennett e Millam (2014) esse é mais um mito. O título na maioria das empresas representa tanto o papel funcional, quanto sua posição em relação aos demais cargos. Não é de se espantar que muitas pessoas associem liderança com classificação. Porém, podem-se ter líderes em qualquer área da empresa. Não existe uma receita e sim um processo de aprendizagem e desenvolvimento de cada um. Precisa-se saber quem é a pessoa, reconhecer seus talentos, dons, habilidades, interesses e paixões, além dos pontos fracos e fortes, e logo após, definir a influência a pessoa deseja ter ao seu redor. Em qualquer lugar pode-se ser um líder, transmitindo informações claramente e honestamente, ajudando outras pessoas a se tornarem fortes, sabendo como realizar coisas e trabalhando com seriedade.

A liderança executada por um líder competente faz toda diferença para essas teorias serem apenas mito.

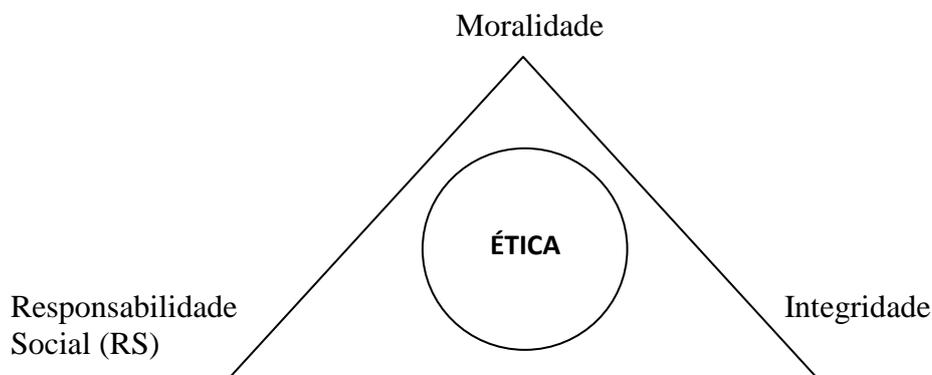
2.2.2 A competência que faz a diferença

A Liderança é fundamental para cuidar de equipes, sejam eles de ajudantes, gestores ou chefes. Se caso chegar à presidência, com certeza terá uma equipe de diretores ao redor desse líder. Ou melhor, à frente, para poder aconselhar, impulsionar, encorajar. Seria o maior nível em termos de carreira e isso deve fazer parte do objetivo desse profissional. O líder compreende habilidades humanas que precisam ser desenvolvidas. O cultivo de certas qualidades pessoais ajuda nesse processo. São estudados conceitos e teorias, além de técnicas e modelo. As habilidades comportamentais ficam apenas na explicação e não na prática (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Figueiredo (2001) as pessoas são seduzidas pelo modelo de liderança heroico, que passa por cima de todos e tudo para conseguir o que deseja. Podendo assim dizer que os fins justificam os meios, para determinada situação. Não se trata de uma pseudoliderança sobre apenas um indivíduo isolado, que com ele é um carrasco e nos negócios é o salvador da empresa. Trata-se de uma liderança sustentável. Aquela que serve e não é servida. Tem que libertar as pessoas para elas se tornarem mais independentes e felizes. Necessita-se que os liderados digam “foi realizado pela equipe”, pois é assim que funciona uma liderança ética e generosa.

Há uma competência básica da liderança ética que é fundamentada nos três pilares: moralidade, integridade e responsabilidade. Chama-se de modelo MIR, conforme mostra a Fig. 2 abaixo (FIGUEIREDO, 2001).

FIGURA 2 - Modelo MIR



Fonte: Figueiredo (2001, p. 195)

De acordo com Figueiredo (2001), a liderança estimula o potencial de desenvolvimento humano para autorrealização, ou seja, mudar o foco do líder para o liderado. O processo não trará benefícios só para o líder, o maior beneficiado serão os liderados e por consequência, os líderes. Acentua-se então, uma visão totalmente despreendida da liderança. Nesse processo a parte essencial não é a do líder, pois ela esquematiza-se conforme a figura 2 que mostra: o outro (integridade), na sociedade (moralidade), no ambiente (responsabilidade social).

Ética tem a ver com a maneira pela qual a pessoa age e que afeta a sociedade. Então, de acordo a esse pensamento só se é feliz se o grupo ou sociedade em que se vive também estiver feliz. Ela se baseia no respeito ao outro e na compreensão de seus próprios limites. Os indivíduos têm percepções diferentes do que é certo e o que é errado. E ela faz com que esses indivíduos reflitam melhor sobre quais são seus valores singulares. A preparação do profissional para essa competência requer que seus valores pessoais estejam ligados aos valores da sociedade em que se vive. E após, onde trabalha ou quer trabalhar. Contudo, definindo sua carreira (GRACIOSO, 2009).

Moral, ética e legalidade são conceitos inseparáveis. Quando se fala em ética, precisa-se mencionar a moral, devido ao sistema de normas, valores e princípios, que normalizam a vida na sociedade. Portanto, as normas regulam as relações sociais em um nível civilizado. Mas, somente as normas não são suficientes para garantir a ordem social. Com isso, juntamente às normas prescritas, têm-se as leis ou normas jurídicas. E as leis, são regras que devem ser cumpridas com boa vontade ou não. Ambas garantem a coesão social (FIGUEIREDO, 2001).

O homem vive em um mundo imperfeito do ponto de vista do Figueiredo (2001), e o líder precisa saber que não é o salvador do mundo, mas que dentro das suas possibilidades deve-se fazer o seu melhor para o crescimento dos que estão ao seu redor. Assim, o mundo todo melhora e todos crescem. Viver em sociedade garante que todos tenham condições melhores, com menos esforços e ninguém ter mais direitos ou obrigações que os outros. A integridade da liderança se concretiza quando o progresso visa ao bem comum, acarretando vantagens sem diferenciação e assegurando uma paz duradoura entre todos.

Já a responsabilidade social significa segundo Figueiredo (2001), tratar com responsabilidade ou de forma ética, todas as partes interessadas da empresa. Ela não é uma questão de imagem, não é mais um produto da organização. Trata-se da vida dos indivíduos e o ambiente e não só de que esta na organização. Mas, de todos no geral. Até daqueles que nem nasceram e não ouviram falar na empresa ainda. Uma empresa não pode esquecer jamais

que ela só existe porque há um ambiente externo. É desse meio que vêm todos seus insumos, daí sua responsabilidade como protetora das condições saudáveis do meio ambiente, sabendo que é desse meio que ela retira seus recursos fundamentais para seu desenvolvimento.

2.2.3 Metas

Seja a mudança que cada um deseja ver no mundo. Não se pode esperar que outra pessoa, faça o que a sua liderança precisa fazer. A responsabilidade de fazer acontecer é do líder. É essencial ter iniciativa, impavidez e esforço extra. Não espere outro líder enxergar e solucionar os problemas no seu lugar. Observe o que acontece na empresa, procure soluções e comece a agir. A combinação de paixão e habilidades dentro de cada indivíduo faz com que seus desejos se concretizem. Colateral à paixão está o compromisso. Há necessidade de colocar suas coisas em segundo lugar para realizar a primeira decisão (BENNETT; MILLAM, 2014).

Segundo Madruga (2013), o que conduz a um ótimo resultado são as metas. Se elas forem estipuladas e acertadas com toda a equipe. Um líder que não se envolve constantemente com o caminhar dos objetivos estipulados, está fadado a ter surpresas desagradáveis no final. Melhor seria se essa meta fosse acompanhada de informações simples, reuniões de boa estrutura com as equipes envolvidas e o *feedback* individual.

O ser humano é movido por metas e engana-se quem pensa que elas desgastam ou cansam as equipes. Elas estão presentes em todos os estágios da vida. São elas que organizam o funcionamento dos seres humanos. Pessoas sem metas se sentem perdidas. Faz parte de a natureza humana vencer limites. As metas precisam de padrões claros, para serem cumpridas. Geralmente, a metade dos problemas que acontecem nas organizações está ligada a comunicação entre os profissionais (MADRUGA, 2013).

No início da vida, se aprende a reagir a incentivos positivos e negativos. E esses incentivos são meios que estimulam os indivíduos a executarem mais coisas boas e menos coisas ruins. Porém, a maioria deles não surge voluntariamente. Alguma pessoa precisa criá-lo (STEPHEN; STEVEN, 2005).

Daí surge à motivação, que é um dos fatores com mais relevância dentro da liderança.

2.3 A Motivação

A teoria do impulso descreve a energia que impulsiona os organismos à ação e a compará-los com práticas que desenvolvem o comportamento em determinado jeito. Define-se o impulso em primeiro descrever como ele acontece e segundo os tipos que serão analisados. Essa teoria está ligada ao estado de desequilíbrio que se instala numa pessoa, sempre que condições internas mudam de um estado normalmente habitual. O corpo tende a procurar equilíbrio psicologicamente, portanto a motivação começou a se caracterizar pelos impulsos que apareceram através do desequilíbrio, incerteza e tensões (SILVA; RODRIGUES, 2007).

A motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação em que ele está inserido. As pessoas se diferenciam pelo seu impulso motivacional básico e essa mesma pessoa pode ter níveis distintos de motivação que variam em longo prazo, ou seja, ela pode estar motivada em um momento e desmotivada em outro. Não é um traço pessoal da personalidade de cada um, que uns podem ter e outros não. Nem tampouco os indivíduos que possuem pouca motivação, são preguiçosos e indolentes (CHIAVENATO, 2005).

Cada um possui uma força motriz interior que é responsável pelas transformações nos comportamentos. Inicia-se com uma vontade individual não satisfeita, que causa aflição, que pode fazer com que uma pessoa tenha um tipo de comportamento. O líder atua, ajudando esses indivíduos a perceberem suas próprias necessidades evolutivas, fornece momentos para que as pessoas entrem em contato com seu estímulo interno, mostram o desenvolvimento delas para que assimilem comportamentos novos, indicam opções para os colaboradores alcançarem a plena satisfação no que fazem e estimulam os indivíduos com o coração e técnicas para começar a se sentir motivado (MADRUGA, 2013).

Conhecer a motivação e o comportamento é uma busca de perguntas complexas pra humanidade, segundo Silva e Rodrigues (2007). O comportamento é motivado por uma vontade de alcançar algum propósito. As pessoas nem sempre são conhecedoras de tudo que desejam. Parte dos comportamentos é influenciada por motivos ou necessidades inconscientes. Os indivíduos se diferem pela motivação e vontades, além de suas capacidades, de acordo com seus valores e experiências. A força dos motivos que irão motivar uma pessoa. E esses motivos podem ser diversos. Geralmente, uma orientação é seguida pela força de um desejo e é por isso que muitas vezes o indivíduo não cumpre o que lhe foi determinado.

De acordo com Boog G. e Boog M. (2002, p. 86) “ela é imprescindível na ação entre as pessoas, ela induz claramente na efetividade das relações”. Divide-se em: motivação interna e motivação externa.

2.3.1 Motivação Interna

Boog G. e Boog M. (2002, p. 86) caracteriza a motivação interna “pelo conjunto de percepções que o individuo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como sua autoestima propicia ações para a sua felicidade, como ele mesmo reconhece seus atos e se valoriza”. Ela é o principal aspecto da motivação. É essa motivação que impulsiona as pessoas, as mantém mais dispostas e felizes permitindo sua evolução e um desenvolvimento equilibrado. Esse vetor é base da realização pessoal do indivíduo. Mesmo que o ambiente possa ter elementos externos de satisfação e bem-estar para motivar as pessoas, o seu interior que vai suprir a necessidade completa de cada um, garantindo uma maior satisfação individual em sua vida.

2.3.2 Motivação Externa

Na perspectiva de Boog G e Boog M. (2002) a motivação externa possui como característica um grupo de missão corporativa, valores e visão de um ambiente que tem relações interpessoais apropriado, realizados dentro de um meio que leva a total execução dos indivíduos que atuam nesse mesmo ambiente. O meio precisa ter a capacidade de gerar estímulos e entusiasmo para a vida dos seres humanos, criando causas, motivos, sentidos ou razões para que a coletividade seja mais feliz. Por outro lado, é muito importante que gere também relações de causa e efeito entre os desempenhos de cada pessoa e os resultados esperados por aquela determinada gestão.

Boog G. e Boog M. (2002, p. 89) dizem que “A motivação externa é bastante trabalhada nas organizações. Ela é a função direta do modelo de gestão adota, do estilo de liderança e dos mecanismos de seleção, contratação e desenvolvimento das pessoas”.

2.3.2.1 Missão Corporativa

Welch J. e Welch S. (2005) afirmam que a missão implica a empresa a fazer escolhas das pessoas, investimentos e outros recursos prevenindo que caiam na emboscada

comum das missões serem tudo, para todos, no tempo todo. Com isso, as empresas são obrigadas a definirem seus pontos fracos e fortes, com a finalidade de analisar onde podem intervir financeiramente numa perspectiva competitiva. O lucro é o ponto decisivo, mas a missão não pode deixar de ser ousada ou inspiradora. No final das contas, há o equilíbrio entre o possível e impossível. E as pessoas se estimulam em busca pelo lucro, se sentindo parte de algo grandioso e importante.

Segundo Welch J e Welch S. (2005, p. 14) “A Definição da missão é atribuída da alta administração. A missão não pode ser delegada a ninguém, exceto às pessoas que, em última instância, são responsáveis pela sua realização”. A missão é o momento decisivo para a liderança em uma empresa. É a definição de coragem.

2.3.2.2 Valores

Valores são comportamentos práticos, específicos, descritivos como ressalta Welch J. e Welch S. (2005). Pode ser um empreendimento trabalhoso. Em empresas menores todos podem participar dos debates em reuniões, já nas maiores é um pouco mais complicado. Conseguir participar faz a diferença, gerando mais ideias e mais adesão no final do processo. Esse processo da criação dos valores tem que ser interativo. O documento que os executivos fazem precisa passar por toda organização, diversas vezes. E eles precisam estar cientes de que foi criado um ambiente que os colaboradores sentem a necessidade de contribuir. Para obter valores e comportamentos compreensíveis, e a capacidade de lidar com eles, o melhor a ser feito é argumentar em prol deles.

O segredo está na junção. A missão direta é ótima. E os valores que descrevem comportamentos específicos também são sensacionais. Porém, se a missão e os valores trabalharem juntos como uma asserção vencedora, é essencial que haja apoio mútuo. Parece fácil uma empresa conseguir o apoio de ambas as partes, mas essa não é a realidade de muitas delas. Existem desconexões entre as partes e a omissão é pior do que os erros de ação, e são os mais comuns. É comum que a ruptura entre a missão e os valores decorram de crises pequenas no dia a dia dos negócios (WELCH J.; WELCH S., 2005).

2.3.2.3 Visão

A Missão e a Visão formam a estratégia, que é acelerada pelo líder e a organização segue o mesmo método. Exige competência por parte do líder, pois o mundo é complexo, está

em crescente competitividade, e a empresa é o meio para que a visão seja executada. A organização precisa ter o foco e a motivação ligados à Visão, pois as mudanças turbulentas precisam de reajustes e observação (FIGUEIREDO, 2001).

Figueiredo (2001) diz que a visão pode ser pequena e desprezível ou grande e inspiradora. O líder como um profissional, intensifica as diversas capacidades do grupo, ou da empresa e tem como limite apenas a visão que acelera o grupo.

2.4 Lições para uma liderança duradoura

É bem provável que a maioria dos líderes tenha em comum a capacidade de enxergar o futuro. As pessoas não imaginam certas possibilidades, como um exemplo, os computadores quando foram criados. Ninguém antes pensou que uma interface compatível com um usuário poderia se tornar algo indispensável, como é hoje para todos. Até que alguém os criasse. E então, Steve Jobs pensou nisso, e com essa percepção que os criou (PANDYA; SHELL, 2005).

Certas características são indispensáveis nos líderes de acordo com Pandya e Shell (2005) como a disposição de falar sobre práticas injustas ou pouco conhecidas nos negócios. A capacidade deles de admitirem erros e de corrigi-los. Enfrentar e superar os riscos, pois, todo líder passa por isso.

A vida e os negócios dos líderes mais renomados servem de incentivo por conta das escolhas feitas na jornada que definiram a vitória de seus campos de atuação conforme dito por Pandya e Shell (2005). As suas experiências geraram dúvidas que valem a pena ressaltar, quando se avalia o potencial de liderança de alguém. São elas:

- Procuramos o aspecto positivo quando enfrentamos circunstâncias negativas?
- Como cultivamos uma cultura corporativa capaz de inspirar e delegar autoridade aos integrantes do nosso círculo imediato de atividades?
- Como enfatizamos a importância da honestidade, especialmente em tempos em que ser honesto nem sempre é o caminho mais fácil?
- Procuramos identificar e cultivar mercados mal-atendidos?
- Podemos ver o invisível?
- Somos capazes de ir além dos aspectos superficiais e entender as conexões entre fenômenos aparentemente não relacionados?
- Entendemos o papel do preço como uma potencial vantagem competitiva em nosso ramo?
- Cultivamos e maximizamos a identidade da marca?
- Somos aqueles que aprendem rápido, capazes de tomar decisões rapidamente e de reverter a posição quando necessário?
- Até que ponto administramos adequadamente os riscos? (PANDYA; SHELL, 2005, p. 199).

Os líderes, no final, conseguem passar para os liderados e a empresa suas ideias, crenças e valores. Incentivam a inovação mesmo quando nenhuma lhes parece necessária. Trabalham em ambientes desordenados e inspiram disciplina. Em suma, é o futuro que leva os líderes sempre a diante rumo ao sucesso. Mesmo com suas sábias realizações, em certos casos mesmo com a fama, não deixaram obstruir a visão de que o sucesso depende do trabalho da equipe que ele lidera (PANDYA; SHELL, 2005).

2.5 A Tomada de decisão

Decisões precisam ser tomadas segundo Figueiredo (2001), mesmo com riscos ou sem riscos, pois se não os riscos podem se tornar ainda maiores. Dentro da uma realidade humana do líder, o processo de decisão constitui-se de diferentes características e individualidades que envolvem a visão diante determinadas situações. Um problema pode ser tratado de diversas maneiras de acordo com sua profundidade. Pode ser normal ou anormal.

Os normais são os que uma vez solucionados, servem de modelo para as próximas vezes. E sobre esses que a empresa procura ter o certo controle. Os anormais são os que aparecem repetidamente com novas características. E os patológicos são derivados de problemas que não foram solucionados de forma correta ou a tempo, e que continuam sendo um problema para empresa, apresentando outros efeitos (FIGUEIREDO, 2001).

Os líderes diminuem os fatores de riscos e os tornam admissíveis segundo Pandya e Shell (2005). De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) os fatores básicos que influenciam um líder a escolher qual comportamento de liderança devem ser usados na tomada de decisão são: forças do gerente, forças dos subordinados e forças da situação.

A força do líder mostra que os líderes precisam ter dentro deles quatro forças que os ajudam a tomar as decisões na liderança. Começa-se pelo conjunto de valores do líder, sendo a importância que ele dá à eficiência da organização, ao crescimento próprio, ao aprimoramento do liderado e aos lucros da organização. O segundo é a força influenciadora, ou grau de confiança dos liderados. Quanto maior for essa confiança dos indivíduos com o líder, maior é a chance da tomada de decisão ser centrada no liderado e democrática. Do mesmo modo, pode ser o contrário também. A terceira força é a força pessoal, que mostra que alguns líderes são mais eficazes para impor ordem do que para realizar discussões em equipe. Os líderes precisam reconhecer suas forças pessoais. A última força é a tolerância, com a indecisão. Um líder não pode ter total certeza, se não ele não será um líder centrado nos liderados e sim centrado nele mesmo (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

O líder tem que entender que a força dos subordinados exerce influencia nessa escolha também. Os liderados possuem tantas diferenças quanto às semelhanças. Sendo assim inviável criar um padrão para liderar todos eles. Os líderes podem aumentar seu sucesso dando aos liderados mais liberdade para tomarem certas decisões, pois tem alguns que se destacam entre outros e são preparados para assumir um pouco dessa responsabilidade (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Por fim, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) definem o último grupo, chamado de forças da situação. Esse enfatiza as forças atuantes na situação da liderança que influem na tomada de decisão. Como exemplo, o tipo de organização em que o líder trabalha. Elementos na organização como o tamanho das equipes e sua localização são muito importantes para o tipo de liderança. Outro tipo de situação é a eficiência de uma equipe. Para alisar esse quesito, os líderes devem avaliar as experiências dos indivíduos no trabalho em conjunto e o grau de confiança que eles para solucionar problemas em equipe. Tem-se a situação do problema ser solucionado. O líder deve certificar-se, antes de decidir alguma coisa, de que a sua equipe tem experiência necessária para decidir um problema em pauta. Se caso não tiver, o líder terá que usar a liderança centrada nele. Deve analisar a situação do tempo disponível para uma tomar uma decisão, pois quanto menos tempo livre mais complicado é atribuir uma decisão a equipe. Visto que um líder decide-se mais rápido do que um grupo.

Então, pode-se dizer que um líder só será bem-sucedido se em suas decisões, for usado o método adequado que reflete ele, seus liderados e a situação (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

3 CONCLUSÃO

Esse trabalho teve por objetivo mostrar como que uma liderança bem executada pode transformar empresas / organizações, quando o quesito é lidar com pessoas diferentes, que precisam estar unidas focando em objetivos comuns, para obterem um sucesso final que beneficiará a todos os envolvidos.

Esse sucesso final é o resultado de uma equipe que solucionou problemas, como foi detalhado no trabalho, com envolvimento duro que conquistaram metas, deram o seu máximo esforço na realização de alguma tarefa, tiveram *feedback* positivos e negativos que construíram uma equipe que se ajuda acima de qualquer obstáculo que possa ter acontecido nesse meio.

É o líder quem proporciona isso para a empresa. Foram apresentadas informações que mostraram que o líder conquista seu parceiro, desenvolve habilidades diferentes que se juntam às individuais, incentiva sempre mesmo que ele seja mais fraco que os outros da equipe em determinada tarefa, reconhece o esforço de cada membro da equipe, comemora a vitória ou se esforça unido ao grupo para uma próxima vez, e fideliza essa parceria.

Portanto, nem sempre haverá vitórias em todas as metas, pois o que constrói um bom líder não é a quantidade de sucesso que ele coleciona, mas sim o conhecimento que cada um carrega, para saber liderar uma equipe e transformar pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução de Bazan Tecnologia e Linguística Ltda; revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 673 p.

BENNETT, R.; MILLAM, E. **Liderança para engenheiros**. AMGH, 2014. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788580554007/page/6>>. Acesso em: 08 set. 2015.

BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. 632 p. v.1.

CARAVANTES, G. R; PANNO, C. C; KLOECKNER, M. C. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 549 p.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 610 p.

CHIAVENATO, I. **Cartas a um jovem administrador: o futuro está na administração**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 127 p.

FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. LTC, 2013. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2383-0/page/5>>. Acesso em: 15 Out. 2015.

FIGUEIREDO, J. **Liderança: uma questão de competência**. Saraiva, 2001. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502088306/page/193>>. Acesso em: 20 Jul. 2015.

GRACIOSO, L. F. **Liderança empresarial: competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados**. Atlas, 2009. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522471775/page/15>>. Acesso em: 06 Ago. 2015.

MADRUGA, R. **Triunfo da liderança: práticas, estratégias e técnicas diárias para desenvolver Líderes de alta performance**. Atlas, 2013. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522479139/page/58>>. Acesso em: 10 Set. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos - estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. LTC, 2014. VitalBook file. Disponível em:

<<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2593-3/epubcfi/6/2>>. Acesso em: 15 Nov. 2015.

PANDYA, M.; SHELL, R. **Liderança duradoura** - O que Podemos Aprender com os 25 Maiores Líderes d Negócios de Nossos Tempos. Bookman, 2005. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577801756/page/198>>. Acesso em: 07 out. 2015.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas** - 2ª ed. São Paulo. Saraiva, 2008. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788502178908/page/1>>. Acesso em: 01 Nov. 2015.

ROOSEVELT, T. **Curso pós gestão de pessoas e liderança**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibgm.org/servlets/20112/curso-pos-gestao-de-pessoas-e-lideranca.html>>. Acesso em: 01 Abr. 2015.

SILVA, W. R. da; RODRIGUES, C. M. C. **Motivação nas organizações**. Atlas, 2007. VitalBook file. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788522471478/page/8>> Acesso em: 12 Out. 2015.

STEVEN D. L.; STEPHEN J. D. **Freakonomics**: o lado oculto e inesperado de tudo que nos afeta. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 212 p.

WELCH, J.; WELCH, S. **Paixão por vencer**: a bíblia do sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 328 p.