

A Liderança Motivacional como Estratégia na Gestão de Pessoas no Incremento da Produtividade Industrial

Bruno Ari Gonçalves Pinto (Faculdade Cnec Campo Largo) brunoari@hotmail.com

Guilherme Bonato (Faculdade Cnec Campo Largo) gui.bonato@hotmail.com

Jaime Vinicius Rosa (Faculdade Cnec Campo Largo) jaimejaimerosa@gmail.com

Luiz Fernando Cruz (Faculdade Cnec Campo Largo) luizfernandocruz88@gmail.com

Maison Luiz Grande (Faculdade Cnec Campo Largo) maisongrande@hotmail.com

Resumo:

O presente estudo objetiva analisar a liderança motivacional como fator estratégico para na indústria, e para que a empresa consiga se manter competitiva no mercado, fatores internos e externos são relacionados. No ambiente interno da empresa dentre outros elementos, o fator humano demanda atenção e zelo. Por essa razão, é premente que o colaborador seja valorizado. Esta valorização pode se dar com políticas motivacionais, mas principalmente, auxiliando no desenvolvimento de suas competências individuais. Logo, entender como a liderança motivacional pode contribuir na gestão da produtividade, bem como a necessidade de empreender esforços para manter os colaboradores motivados é de suma importância. Com base em uma pesquisa bibliográfica elenca-se os preceitos necessários para o entendimento da relação entre liderança e produtividade. A empresa deve promover o entendimento e a valorização do capital humano a fim de que seja possível obter um ambiente profissional produtivo e de trabalho coletivo harmonioso, pois a liderança é um fator estratégico para os negócios.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Estratégia.

Motivational Leadership as a Strategy in People Management in Increasing Industrial Productivity

Abstract

The present study aims to analyze motivational leadership as a strategic factor for the industries. For this, as a methodology, it uses bibliographical research in works that discuss the theme chosen for analysis. It has been seen that for a company to be competitive in the market, several factors are involved, internal and external, and all of them depend on people. For this reason, it is imperative that the employee be valued. This valorization can take place with motivational policies, but mainly, helping in the development of their individual competences. At the end of this study it was clear the importance of people in organizations as well as the need to make efforts to keep employees motivated. Thus, it is concluded that companies must value their human capital in order to achieve a productive professional environment and harmonious collective work. Only then will leadership become a strategic factor for business.

Key-words: Leadership. Motivation. Strategies.

1. Introdução

Cada vez mais os líderes buscam entender e trabalhar a motivação para explicar as forças e os motivos que influenciam o desempenho das pessoas em trabalhos realizados internamente nas organizações. Estudos comprovam que o desempenho das pessoas depende de sua motivação e o desempenho das organizações depende das pessoas, assim, entender esse processo é de extrema importância para as organizações, especialmente as empresas industriais.

As organizações são distintas em seus objetivos, propósitos, porém têm em comum a necessidade de atingir os resultados com eficácia. Para tanto, precisam desenvolver mecanismos que as auxiliem atingir seus objetivos e esses dependem do comprometimento dos colaboradores. Assim, as organizações devem selecionar pessoas para cargos de liderança e priorizar a motivação, tendo em vista que, colaboradores motivados têm melhor relacionamento com os clientes, sejam eles internos ou externos, atingem melhores resultados e conseguem um ambiente de trabalho harmonioso e agradável. Nesse contexto, é necessário que as organizações disponibilizem condições satisfatórias que façam com que o ambiente de trabalho seja motivador.

Trabalhar a motivação é uma necessidade dos líderes para identificar as forças e motivos que exercem influência sobre o desempenho das pessoas em trabalhos internos realizados nas organizações. Pesquisas comprovam que o desempenho está relacionado com a motivação e o desempenho organizacional depende das pessoas. Nesse contexto, compreender esse processo é de grande importância para as empresas.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar a liderança motivacional como fator estratégico para as indústrias.

Tem-se como objetivos específicos: discutir a liderança nas organizações; diferenciar poder, *empowerment* e liderança; e identificar a relação entre liderança, motivação e produtividade.

A questão que norteia este estudo é: como a liderança pode refletir sobre o comprometimento dos colaboradores e tornar-se um fator estratégico para a indústria.

A hipótese desta pesquisa é que as empresas industriais devem valorizar seu capital humano a fim de que seja possível obter um ambiente profissional produtivo e de trabalho coletivo harmonioso. Somente assim a liderança se tornará um fator estratégico para os negócios.

Também se entende que os estilos de liderança direcionados a aspectos humanos e situações específicas potencializam o comprometimento dos colaboradores e, conseqüentemente, sobre o comportamento e cultura organizacional.

O comportamento humano nas organizações muda constantemente, exigindo do líder habilidades para melhorar a comunicação e atuar de forma coerente com a cultura da organização. No entanto, como se sabe, grande parte das empresas ainda não possui esta consciência e não investem na boa cidadania corporativa. Conseqüentemente, não consegue fazer com que os colaboradores se comprometam com as metas traçadas pela empresa, o que justifica a realização de pesquisas para demonstrar a necessidade de investir em práticas de liderança transformadora.

O estudo se justifica e se faz relevante no sentido de demonstrar que a liderança estratégica requer mudanças no comportamento do líder e na maturidade dos subordinados, sendo que esta última refere-se à capacidade de estabelecer metas, assumir responsabilidades e a aptidão para

realizar a tarefa solicitada. É importante adotar estilos de liderança que levam em conta as peculiaridades de cada colaborador tornando os relacionamentos melhores nas atividades realizadas e, como consequência, no desenvolvimento da empresa.

Pretendeu-se assim contribuir com o estado da arte demonstrando-se que a liderança, direcionada a situações específicas e com metas estratégicas pode agregar valores à organização, já que proporciona conforto, estabilidade e realização pessoal aos colaboradores.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Liderança e transformação de equipes

A formação de uma equipe de excelência, empenhada em aprimoramento constante, tem sido um desafio frequente nas organizações. A tradicional reunião de pessoas em busca de objetivos comuns, não traduz mais as necessidades do ambiente corporativo. Um grupo embora busque por resultados, não se compromete com o desenvolvimento coletivo. Na equipe as pessoas estão interessadas em facilitar a melhor expressão do talento individual em prol do resultado coletivo (DIAS, 2017).

Para se considerar como equipe, segundo Beckert e Narducci (2014), deve existir um elemento que una as pessoas e fortaleça a identidade comum, estando elas próximas ou não. Assim, o grande papel da liderança é o de estabelecer um elo, como denominador comum entre todos. Então, pode-se entender Liderança como a capacidade de facilitar a contribuição dos talentos individuais para o cumprimento da missão organizacional, ou seja, promover a convergência de esforços.

Segundo Bergue (2010), o líder para desenvolver a equipe, deve promover constante processo de autoavaliação, além da análise dos fatores que podem dificultar o funcionamento da equipe. Porém, as pessoas da equipe precisam entender a missão da empresa para empenhar as competências necessárias, como também compreender as próprias conquistas como um bem que agrega valor coletivo. Cada pessoa tem as suas aspirações, características de personalidade, competências e objetivos que destacam a importância da “expressão participativa” que é contribuir com as diferenças individuais.

Para favorecer o sucesso das equipes vale investir em estratégias como: autonomia para a criação de projetos inovadores; *coaching* para orientação e acompanhamento do processo de desenvolvimento e portfólio de desempenho para registrar a história das conquistas realizadas pela equipe. Aqui, a liderança funciona como estímulo de confiança para consagrar um ambiente de transparência: ao líder cabe esclarecer os propósitos da organização e sua importância para a sociedade.

O líder promove a visão estratégica das equipes de trabalho para a construção dos cenários futuros. Ele compartilha sua visão com as pessoas para incentivar a criação de novas realidades, sempre definindo uma ponte entre o ambiente interno e o ambiente externo da organização (BECKERT e NARDUCCI, 2014).

Os líderes possuem como missão guiar a empresa, desenvolvendo a capacidade de liderança em outros colaboradores. Buscando isso, o líder se destaca, acima de tudo, por exercer influência positiva sobre um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo seja capaz de gerar resultados positivos e se transforme em uma equipe.

Para tanto, os líderes podem buscar promover o *empowerment*, no cenário motivacional das organizações, pois é uma via que permite melhorar a produtividade, qualidade e certamente o serviço prestado.

Segundo Amaru (2007) o *empowerment* atribui poderes a alguém, sendo possível a transferência de poderes de decisão a funcionários e as equipes. Trata-se de uma forma de descentralizar poderes na cadeia hierárquica da organização, viabilizando dividir com os demais colaboradores as possibilidades e consequências do processo de tomada de soluções no cotidiano da empresa, dando azo a uma gestão participativa. Assim, é possível perceber que, ao contrário de como era visto no passado, o líder de hoje é uma pessoa dotada de conhecimentos, competências, habilidades, além de ser flexível, já que deve ser capaz de se adequar às necessidades organizacionais e às múltiplas situações nas quais se vê inserido.

Com efeito, nota-se que a liderança, tal como afirma Maxwell (2011, p.19) “é uma arte”, produzida por determinados indivíduos e que não comporta padronização, devendo simplesmente se adaptar às mudanças.

Atualmente a liderança é estudada por distintos autores, que procuram replicar seu conhecimento por meio de experiências corporativas, não existindo uma receita pronta sobre o que deve ser feito ou como se deve agir a fim de se tornar um líder, mas sim compartilhando as tendências que têm surtido resultado no mundo empresarial.

No pensamento de que a liderança se define no relacionamento entre líderes e liderados, constata-se que apenas através do diálogo e convivência é que se consegue definir se a liderança tem ou não se mostrado eficaz.

Assim, as atitudes do colaborador, a motivação e o ambiente de trabalho em si, são elementos importantes que interferem no processo da liderança. Por esta razão, é fundamental que o líder seja capaz de responder e se ajustar a diferentes situações. (HANASHIRO, 2008).

Na busca pela melhor gestão do capital humano de uma empresa, cada líder ou gestor de equipe deve ter em mente que não existe uma única forma de gerir seus funcionários, mas há um único meio de administrá-los; através do planejamento, organização, direção e controle destes recursos. Quando o gestor ou líder consegue administrar a sua equipe, a gestão de pessoas torna-se possível e se dá através do conjunto integrado de cinco processos dinâmicos e interativos, sendo eles: 1) Processos de Agregar Pessoas; 2) Processos de Aplicar Pessoas; 3) Processos de Recompensar Pessoas; 4) Processos de Desenvolver Pessoas; 5) Processos de Manter Pessoas (MARRAS, 2009).

O desenvolvimento profissional de pessoas é um dos fatores-chaves para que as empresas continuem a progredir no mercado, pois a qualificação de seus funcionários possibilita a manutenção da curva de experiência das atividades das firmas. Existem diversas formas de realizar o desenvolvimento profissional – e consequentemente o pessoal – mas antes devemos deixar claro que o processo de desenvolver pessoas é mais amplo que o de treiná-las. O treinamento, que está compreendido entre funcional e correlato, tem objetivo modificar o “status” do trabalhador, provendo conhecimentos teóricos ou práticos acerca das atividades, embora também atue no comportamento destes indivíduos, os estimulando. O treinamento funcional consiste na formação ou preparo do homem para o exercício de uma função, buscando desenvolvê-lo no melhor desempenho do cargo, enquanto o treinamento correlato preocupa-se com o aprimoramento, aperfeiçoamento ou desenvolvimento do funcionário em assuntos de relativo interesse para o seu trabalho (MARRAS, 2009).

Por ser mais amplo, o desenvolvimento organizacional é um processo planejado, que considera as modificações culturais e estruturais de uma organização visando institucionalizar uma série de tecnologias sociais, permitindo que a organização esteja apta a diagnosticar, planejar e implementar modificações com ou sem assistência externa. O desenvolvimento organizacional

exige um esforço pedagógico muito complexo, buscando mudar atitudes, valores, comportamentos e a estrutura da organização, prezando pela melhor adaptação às novas conjunturas. O desenvolvimento organizacional se opõe às organizações tradicionais mecanicistas, que enfatizam os cargos e as pessoas individualmente, buscando converter a estrutura em sistemas orgânicos, enfatizando a cooperação dos funcionários. (HANASHIRO, 2008).

2.2. A liderança como fator estratégico para os negócios

Segundo Pugh e Hickson (2004) a gestão é marcada por características próprias ao longo do tempo, conforme a tabela 1:

Eras da Qualidade	Descrição
Era da Produção em Massa (1920)	os modelos administrativos tinham como base a administração científica e relações humanas. Tinha como alicerce o processo de linha de montagem. Neste período a atenção se direcionava exclusivamente à produtividade, as empresas não se preocupavam em satisfazer os clientes e visavam apenas a qualidade dos produtos que colocava no mercado. O objetivo maior era conseguir menores custos de produção e maior produtividade.
Era da Qualidade (1970)	priorizava as novas abordagens de gestão preconizadas pelas teorias da Administração. Nesta era buscava-se a satisfação dos clientes, desta forma, os colaboradores eram treinados, para que fossem capazes de oferecer melhor atendimento, atingir maior desenvolvimento e elevar os lucros.
Era da Informação/Conhecimento (2000)	na busca da sobrevivência da empresa no mercado, os recursos humanos passaram a ser vistos como colaboradores, sempre à disposição da empresa para ajudá-la a melhorar, desenvolver suas atividades e alcançar seus objetivos, tendo em vista que os clientes têm cada vez mais necessidades mais complexas.

Fonte: Bruno Ari Gonçalves Pinto, Guilherme Bonato, Jaime Rosa, Luiz Fernando Cruz e Maison Luiz Grande (2018)

Tabela 1– Principais Eras

Então, com a divisão do trabalho, surge novo estilo de administração. Segundo Hanashiro et al. (2008, p. 4) “A divisão do trabalho caracteriza-se pela sua fragmentação e programação, tendo a produtividade e a eficiência como critérios únicos para a otimização dos recursos e dos fatores de produção”. Nesta era surge a Administração Científica que consiste basicamente na operacionalização das tarefas industriais e as relações com os empregados consistiam de contratação e demissão.

Neste período, o mercado se mostrou heterogêneo, foram surgindo novos concorrentes e métodos de trabalho. As empresas passaram a reconhecer a capacidade que os trabalhadores têm de aprender e de fazer uso de conhecimentos adquiridos anteriormente a novos projetos. O homem passou a ser visto como um ser social, com capacidade de trabalhar em equipe (HANASHIRO et al., 2008).

Com o planejamento estratégico o modelo de produção inflexível passa ser mais flexível, necessitando, a empresa, do trabalho intelectual e equipes de trabalho e não mais o trabalho individual da Era Industrial.

Nos anos 2000 houve muita transformação nas economias industriais, principalmente com a difusão do computador. As atividades do processamento de informações transpõem barreiras. Torna-se uma economia informacional-global.

Informacional porque a produtividade e a competitividade dos agentes nessa economia (sejam empresas, regiões e nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada no conhecimento. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima,

administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É informacional e global porque, sob novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interações (CASTELLS *apud* HANASHIRO et al, 2008, p. 5).

Neste período, o capital humano das organizações torna-se elemento muito importante. As organizações para se tornarem competitivas, precisam de colaboradores competitivos, isto é, além de terem conhecimento e habilidades é preciso terem atitudes, os recursos humanos tornam-se globais.

Novos modelos de gestão aparecem como a gestão do conhecimento, informação, inovação, empreendedorismo, relacionamento e outros fatores importantes.

Pode-se citar algumas competências necessárias na Era Informacional: ser crítico ter iniciativa, saber negociar, ter liderança, espírito de equipe, flexibilidade, foco nos resultados, dentre outras (HANASHIRO et al., 2008).

O foco está na qualidade. Carvalho e Paladini (2012) conceituam a Gestão da Qualidade como a mobilização realizada pelas organizações em prol da excelência com o objetivo de atenderem às expectativas de seus clientes. Assim, as empresas passaram a padronizar os métodos a fim de que as tarefas pudessem ser executadas de maneira que reduzissem as possibilidades de ocorrência de erros e, em consequência, a redução dos custos, com vistas a oferecerem os melhores produtos e/ou serviços.

Essa era, também denominada de *total quality control* (TQC) teve como marco o início da preocupação em mobilizar todos os colaboradores da organização em busca da qualidade. Este conceito foi utilizado e difundido, inicialmente pelo Japão, que para se recuperar da destruição promovida pela II Guerra Mundial, teve o auxílio de dois pesquisadores, William Edwards Deming e Joseph Moses Juran, e ao implementar um controle de excelência desde a etapa da produção até as decisões tomadas pela alta gerência passou a ser referência no que se refere à gestão da qualidade (CARVALHO e PALADINI, 2012).

O tema Gestão da Qualidade traz em seu bojo as diversas práticas utilizadas pelas empresas com vistas a satisfazer seus clientes. Estas práticas envolvem mudanças e melhorias em todos os departamentos da empresa, desde o “chão de fábrica” (processo produtivo) até as decisões tomadas pela alta administração, em que todos os colaboradores precisam ser motivados a participarem para que a qualidade total seja realmente atingida.

2.3 Satisfação no ambiente de trabalho

De acordo com a Teoria da Motivação/Higiene de Frederick Herzberg¹, os fatores de influência sobre a motivação podem ser divididos em dois grupos, por ele denominados Fatores Higiênicos ou de Manutenção e Fatores de Motivação ou Satisfação (VILLAS BOAS e ANDRADE, 2009).

¹ Autor da "Teoria dos dois fatores" que aborda a motivação e satisfação das pessoas. Verificou através de estudos práticos a presença de dois diferentes fatores que devem ser levados em consideração na satisfação do cargo, quais sejam: os Fatores Higiênicos e os Motivacionais. A "Teoria dos dois fatores" de Herzberg afirmava que a satisfação no trabalho se dá em razão do conteúdo ou atividades estimulantes afetas ao cargo. São os fatores motivacionais. Igualmente, a insatisfação no trabalho ocorre em função do ambiente, do estilo de liderança, dos colegas de trabalho e do contexto geral do cargo. Estes são os chamados "fatores higiênicos".

Os Fatores Higiênicos são incapazes de motivar por si mesmos, entretanto tem que estar satisfeitos para que as pessoas não se desmotivem e são de reposição permanente, isto é, uma vez atendidos voltarão depois de algum tempo na mesma intensidade. Neste grupo encontram-se a administração e política da organização; a supervisão; o relacionamento com o supervisor; as condições de trabalho; a remuneração; o relacionamento com os colegas e subordinados; *status* e segurança.

Os Fatores de Motivação, por outro lado, são definidos como aqueles que efetivamente causam a motivação. São eles: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento.

Maslow (2000) fala da atitude dos indivíduos autorrealizáveis diante do dever, trabalho e missão. Ele enfatiza que “Executar muito bem uma tarefa tola não é certamente, uma realização em si. O que não vale a pena fazer, não vale a pena fazer bemfeito.” Pode-se aprender tendo como referência aqueles que conseguem se autor realizar no trabalho. Estas pessoas, altamente evoluídas, assimilam o trabalho dentro da sua própria identidade, fazendo com que este faça parte do seu próprio Eu.

As pessoas saudáveis crescem em direção à autor realização. Se uma pessoa realmente satisfeita começa a trabalhar numa empresa com boas condições de trabalho, o desempenho no trabalho tende a melhorar o indivíduo e as pessoas ao seu redor. O efeito desse círculo virtuoso tende a melhorar a empresa, as partes interessadas ao negócio e assim por diante.

De forma inovadora e mais abrangente, Rogers (1978) apresenta a Abordagem Centrada-na-Pessoa, cuja premissa básica é a visão da pessoa, em sua essência, como um organismo digno de confiança e com tendência natural de realização, possuindo dentro de si recursos para auto compreensão, para alterar seu autoconceito, suas atitudes e seu comportamento autodirigido; e que estes recursos podem ser desenvolvidos à medida que são criadas condições facilitadoras para automotivação das pessoas.

Desta forma, a aplicação eficaz dos processos de gestão de pessoas, baseados na estratégia da empresa, nas melhores práticas de mercado e na expectativa das pessoas, pode criar condições facilitadoras para o desenvolvimento da competência de automotivação, contribuindo para aperfeiçoar as pessoas, aperfeiçoar o mundo ao seu redor e transformar-se efetivamente em um diferencial competitivo para a organização.

2.4. Os reflexos da liderança motivacional sobre a produtividade

A distância entre colaboradores e parceiros reside na motivação. Para melhor entender, a palavra motivação (derivada do latim *movere*, mover) indica uma grande disposição ou vontade de realizar algo. É como uma fonte de energia interna que é acionada em busca de uma realização (BERGUE, 2010).

O trabalho será motivador se as pessoas forem envolvidas e sentirem responsabilidade para com os resultados coletivos, através de tarefas que julguem significativas. As atividades muito repetitivas podem ficar mecanizadas e desfavorecer a motivação, por isso nesses casos as organizações precisam criar significado para as funções; aqui a atuação do líder pode ser determinante para dar sentido às tarefas desempenhadas (DIAS, 2017).

Alguns fatores podem influenciar no processo motivacional de forma positiva ou negativa: modelo de gestão/estilo de liderança; cultura/clima organizacional e políticas de gestão de pessoas (contratação, capacitação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração

e reconhecimento). Tais fatores podem definir as condições de trabalho; a qualidade das relações e a atenção às expectativas dos empregados (BECKERT e NARDUCCI, 2014).

Do ponto de vista empresarial, motivação e liderança são as duas faces da mesma moeda. Não é possível ter uma sem possuir a outra.

É comum ouvir falar de pessoas que, a despeito de todas as adversidades e problemas, lutam continuamente com ânimo inabalável, até superarem as dificuldades e alcançarem seus objetivos. Já, outras – às vezes até com menos problemas –, sucumbem rapidamente ante as primeiras dificuldades e não encontram energias e forças para seguirem em frente. A diferença entre o primeiro e o segundo tipo está na motivação.

Segundo Berg (2013, p.64):

A motivação está sempre associada à expectativa de um resultado a ser atingido, que tenha grande significado e valor para o indivíduo que o procura, a ponto de fazê-lo agir. A busca desse resultado dá origem ao comportamento que deflagra a ação necessária.

Atualmente, a palavra produtividade é utilizada com o objetivo de melhorar os rendimentos no trabalho e envolve vários fatores, como qualidade e quantidade de matérias-primas, habilidades profissionais, ambiente de trabalho, dentre outros. Mas dentre todos esses fatores, o que tem maior destaque relaciona-se ao interesse dos funcionários e sua capacidade de obter aumento na qualidade de suas tarefas. Denomina-se esse fator de produtividade de trabalho, que está relacionada diretamente a motivação interior de cada indivíduo.

Segundo Vilas Boas e Andrade (2009), o empregado pouco motivado é um dos fatores que contribui com a diminuição de produtividade e com aumento de tensões no ambiente de trabalho, gerando desequilíbrio emocional e social nas organizações.

Funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados garantindo o sucesso das empresas. O fato de as empresas falharem não está ligado somente à falta de conhecimento, mas também à maneira com que as pessoas são lideradas.

A motivação humana influencia na qualidade dos produtos e serviços prestados. Silveira Neto (2006, p. 58) fala que “se as pessoas falham em agir, acompanhar, tomar decisões, analisar ou avaliar, os projetos desviam-se do seu curso.”

Para Chiavenato (2005, p.448): “Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam recompensadas por suas contribuições”.

Assim, o importante é criar um ambiente para os colaboradores que lhes proporcionem segurança, conforto e estabilidade, ao mesmo tempo em que eles encontrem metas a serem alcançadas, desafios a serem vencidos e possibilidades de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

A recomendação é criar espaço para o pleno exercício de funções, induzindo a expressão ativa das pessoas com seus conhecimentos e experiências, com um mínimo de burocracia e com o máximo de competência (CAMÕES e MENESES, 2016).

Para que isso seja possível, é prioritário investir em Educação Corporativa e patrocinar programas de sensibilização e capacitação de pessoas customizados à realidade da organização. Não significa apenas adquirir cursos junto às instituições de ensino, e também vai muito além

de criar estrutura própria de formação. Aqui todas as políticas internas de gestão de pessoas são alinhadas para refletir coerência entre missão, visão, valores e atuação.

Os programas são gerados a partir do resultado de pesquisas internas, mapeamento de competências e avaliação de desempenho. São muitas as vantagens que o investimento em programas de capacitação pode trazer para a organização, mas talvez o maior ganho para a empresa seja a mudança de cultura: criar e fortalecer uma “Cultura Adaptativa” capaz de responder rapidamente os ecos das mudanças dos cenários político, social e econômico. É a cultura do aperfeiçoamento contínuo (BECKERT e NARDUCCI, 2014).

É preciso unir colaboradores, independentemente do nível hierárquico a que pertençam e fortalecer uma cultura de aprendizagem contínua. Entende-se que não existem organizações perfeitas, o processo é dinâmico e por esta razão está sempre em construção. Mas, fomentar uma visão estratégica de longo prazo pode ampliar o discernimento dos colaboradores para “escolhas conscientes” que beneficiem a si próprio e à organização.

3. Metodologia

Para a formação do planejamento metodológico o presente trabalho é uma pesquisa bibliográfica, de atributo retratado que se utilizou de informações suplementares. A pesquisa bibliográfica é uma forma de explicar uma adversidade a partir de referências teóricas divulgadas em artigos, estudos, dissertações, teses e livros. Entende-se que os materiais pesquisados são analisados e estudados, mas de forma alguma manipulados pelo observador, abordando situações que podem ser interpretadas, analisadas e registradas sem existir intermédio do pesquisador. Materiais secundários são aqueles que já foram publicados em outros estudos podendo ser encontrado em teses, artigos ou revistas (CERVO e BERVIAN, 2007). Nesse sentido, após serem eleitas as obras que foram utilizadas para o desenvolvimento do estudo, procurou-se localizar nestas as informações úteis por meio de leitura crítica/analítica levando em conta a inteligência do texto e a apreensão de seu teor que foi, posteriormente, submetida à interpretação.

4. Resultados e Discussão

Analisando todas as variáveis é possível dizer que de nada adianta uma empresa ser líder mundial em qualquer segmento, possuir megas estruturas, milhares de equipamentos de ponta, e de últimas tecnologias e não possuir uma gestão eficiente e eficaz, que motive e engaje seus colaboradores para que todos eles sintam-se fazendo parte do time em um todo. Sempre almejando e buscando um único propósito, sem sentir-se obrigados a exercer as tarefas a eles delegadas e sim, as fazendo de maneira espontânea. Quem busca a frente para a motivação dessas pessoas é o líder, ele quem consegue através do seu estilo de liderança dar o andamento necessário na organização com o auxílio das pessoas que nela desenvolvem o seu trabalho. Atualmente as pessoas não aceitam mais serem tratadas de qualquer forma, é necessário um treinamento especial para lidar com cada tipo de pessoa, cada temperamento, cada estilo de vida. Podemos dizer também, que um bom líder, é aquele que em todos os momentos, sejam eles bons ou turbulentos, fazem a diferença motivando o time o tempo todo, e destaforma esses líderes, em sua trajetória deixam um rastro para que seus liderados o sigam e o espelhem.

5. Conclusão

Viu-se nesse estudo que o desenvolvimento de uma equipe, o líder precisa conhecê-la, de forma que seja possível identificar o perfil de cada colaborador e direcionar as atividades conforme a competência de cada membro e em um segundo momento, identificar meios para suprir as carências de sua formação. Também, o líder tem como função acompanhar o desempenho das

atividades, dando orientações, interferindo moderadamente e propiciando a autonomia necessária conforme as características da equipe. Ainda, é fundamental que o líder conheça sua equipe a fim de que seja possível desenvolvê-la e decidir sobre a melhor maneira de motivá-la, levando em conta suas particularidades.

Dentro do novo ideal de busca pela qualidade, administrar pessoas, em um enfoque tradicional, já não viabiliza mais que sejam atingidos elevados níveis de produtividade. A atual visão de Recursos Humanos já possui um caráter mais estratégico.

Para que uma empresa consiga se manter competitiva no mercado, diversos fatores estão envolvidos, internos e externos, e todos eles dependem das pessoas. Por essa razão, é premente que o colaborador seja valorizado.

Neste estudo discutiu-se a liderança como fator estratégico para as empresas industriais.

Foi visto que a aceleração das mudanças neste início de século vem desafiando as organizações a desenvolver competências para lidar com incertezas, dualidades e paradoxos. Assim como a gestão por instrução e a gestão por objetivo foram fundamentais para lidar com a complexidade nas organizações no século passado, a gestão por valores é o principal fundamento para lidar com a instabilidade dos dias atuais.

Nesse cenário, onde os valores devem ser constantes com tudo mais mudando, havendo necessidade de busca contínua de qualidade do produto e satisfação dos clientes; de que gerentes se tornem líderes e facilitadores; de autonomia e responsabilidade profissional; de desenvolvimento de equipes de alta *performance*; de redes de aprendizado e formas planas de estruturas. O desenvolvimento de competências simétricas aos valores centrais das organizações torna-se fator crítico de sucesso sustentado, assim como quantificar mais precisamente os impactos operacionais dos processos de desenvolvimento de competências na medida exata das necessidades das empresas.

Assim, a valorização do colaborador é necessária. Esta valorização pode se dar com políticas motivacionais, mas principalmente, auxiliando no desenvolvimento de suas competências individuais.

Face ao exposto, ao final deste estudo ficou clara a importância das pessoas nas organizações bem como a necessidade de empreender esforços para manter os colaboradores motivados. Assim conclui-se que as empresas devem valorizar seu capital humano a fim de que seja possível obter um ambiente profissional produtivo e de trabalho coletivo harmonioso. Somente assim a liderança se tornará um fator estratégico para os negócios.

Referências

AMARU, ANTÔNIO CESAR MAXIMILIANO. *Introdução a Administração*. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

BECKERT, MARA; NARDUCI, VIVIANE. *Gestão de Pessoas nas Organizações Públicas*. Curitiba: Juruá Editora, 2014.

BERGUE, SANDRO TRESCASTRO. *Gestão de pessoas nas organizações públicas*. São Paulo: Saraiva, 2010.

CAMÕES, MARIZAURA REIS DE SOUZA; MENESES, PEDRO PAULO MURCE. *Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal*. Brasília: Enap, 2016.

CARVALHO, MARLY MONTEIRO. PALADINI, EDSON PACHECO. *Gestão da Qualidade: Teorias e Casos*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

CERVO, AMADO LUIZ, BERVIAN, PEDRO ALANO, DA SILVA, ROBERTO. *Metodologia Científica*, 6ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO. IDALBERTO. *Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DIAS, REINALDO. *Aspectos atuais e perspectivas para atualização*. São Paulo: Atlas, 2017.

HANASHIRO, DARCY MITIKO MORI, TEIXEIRA, MARIA LUIZA MENDES E ZACCARELLI, LAURA MENECON. *Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, JEAN PIERRE. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASLOW, A. *Maslow no Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.

MAXWELL, J.C. *O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

PUGH, Derek S.; HICKSON, DAVID. *Os teóricos das Organizações*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROGERS, C. *Sobre o Poder Pessoal*. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

SILVEIRA NETO, FERNANDO H. *Como gerenciar equipes de projetos e conquistar resultados através das pessoas*. *Mundo PM*, v. 2, n. 10, p 58-60, ago/set. 2006.

VILAS BOAS, ANA ALICE VILAS; ANDRADE, RUI OTÁVIO BERNARDES DE ANDRADE. *Gestão estratégica de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.