

# **UMA REFLEXÃO SOBRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO SOB ENFOQUE ORGANIZACIONAL**

**Natália Gomes Freitas**  
**Administradora de Empresas**

**Manoel Gonçalves Rodrigues**  
**Pesquisador e Professor, PhD**

## **RESUMO**

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O gestor deve ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele, motivando-as. A liderança é uma forma influência e é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. Existem três abordagens teóricas sobre a liderança: teoria dos traços de personalidade, teoria sobre estilos de liderança e teoria situacional de liderança. A liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. No campo da administração, uma pessoa motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. O estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dado a importância de se entender, e se possível, monitorar o estado de disposição para realizar tarefas.

**Palavras-chave:** Liderança, Motivação, Organização.

## **INTRODUÇÃO**

Este artigo tem como objetivo maior esclarecer, dentro do contexto organizacional, os diversos conceitos de liderança, a diferença entre líderes e administradores, e o que realmente caracteriza um bom líder. Afinal, nascemos ou nos tornamos líderes? Além disso, visa esclarecer sobre motivação e desmotivação através de posturas que as empresas adotam em seu ambiente interno, demonstrará a diferença entre motivação, incentivo e impulso, confundido pela maioria e o real responsável pela motivação. Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Busca-se também enfatizar a importância na qualidade de vida no trabalho como um fator relevante de satisfação e, conseqüentemente, de motivação.

Este trabalho apresenta uma idéia clara e concisa de Liderança e Motivação, mostrando as diferenças e semelhanças entre os assuntos e como é colocado em prática nas

organizações, como por exemplo, um breve estudo de caso realizado da empresa Lojas Americanas S.A. Através de conceitos simples e objetivos, e é possível uma visão geral sobre liderança, motivação, sobre as causas da desmotivação e o que se pode acarretar em relação à competitividade das organizações, no atual mercado concorrencial e globalizado.

## REVISÃO DA LITERATURA

### Conceituando liderança

O que é liderança? Para começar, um líder é aquele que exerce influência em um determinado grupo de pessoas a fim de que elas façam o que ele deseja, porém esta influência não deve ser rigorosa e por meio do poder de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o que ele deseja, e sim, deve-se usar da autoridade e respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todas desenvolvam suas atividades por vontade própria, e conduzir as pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam.

Alguns estudiosos do assunto como, Ignácio Alvarez de Mon, professor de comportamento organizacional da escola de negócios do Instituto de Empresa e autor do livro *Depende de você*, diz que motivação e trabalho em equipe são algumas das principais ferramentas para fazer de alguém líder em todas as áreas da vida. Segundo Mon (2008), a liderança começa pelo autocontrole, tarefa árdua e complicada ao alcance de poucos. Um bom líder deve conhecer a si mesmo, seus pontos fortes e fracos, procurando viabilizar os primeiros e tentando não tornar pesados demais os segundos, nem para ele mesmo e nem para os demais. A partir daí, ele deve promover as condições adequadas para que surjam outros líderes à sua volta. Diversos estudos realizados entre trabalhadores de natureza e condição as mais diversas mostram o que se espera do líder:

1. Que tenha conhecimento amplo e profundo do trabalho a ser realizado.
2. Que seja honrado e íntegro.
3. Que tenha visão do futuro.
4. Que instile esperança e paixão naquilo que faz.

Com isso, questionamos a seguinte questão: Afinal, nascemos ou nos tornamos líderes?

As pessoas sentem-se estimuladas com o tópico liderança. Querem saber: De que é feito um líder? Administradores de todos os níveis em todos os setores interessam-se por essa questão. Acreditam que a resposta proporcionará melhora no desempenho da organização e no sucesso das carreiras pessoais. Esperam adquirir as habilidades que transformarão um administrador "mediano" num verdadeiro líder.

Felizmente, a liderança pode ser ensinada e aprendida. De acordo com Bateman (1998), a liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma maioria, mas utilizada por uma minoria. É, porém, algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, ensinado a todos, não devendo ser negado a ninguém.

Esse é o caso do administrador, que não necessariamente deve ser um bom líder e sim se torna um líder quando está presente no nível de direção ou gerencial de uma organização, pois a empresa precisa de líderes em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as áreas de atuação. Liderança não é sinônimo de administração. A rigor, o administrador, deveria ser também um líder para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele. O líder, por seu lado, pode atuar em grupos formais e informais e nem

sempre é um administrador. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança, pois é neste nível que são decodificados e traduzidos os objetivos e as necessidades da empresa e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais outros níveis de hierarquia empresarial. Ao traduzir os objetivos fixados e convertê-los em programas de ação, a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização, afinal, o administrador não lida somente com dinheiro e equipamentos, mas sim com pessoas, onde a ferramenta gerencial que emerge é a liderança.

Chiavenato (1999), diz que a liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. Logo, a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom administrador ou gerente pode ser um bom líder, porém um líder nem sempre é um gerente ou administrador, mesmo que seja de extrema necessidade empresarial a presença de um líder.

“A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.” (CHIAVENATO, 1999:553-627).

De acordo com o autor, a liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Existem três diferentes abordagens teóricas a respeito da liderança. São elas: Teoria de traços de personalidade: sintetizam as características de personalidade possuídas pelo líder, tais como: inteligência, otimismo, empatia, flexibilidade, comunicabilidade, perspicácia, entusiasmo, criatividade etc.; Teoria sobre estilos de liderança: são as maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder: autocracia, liberalismo e democracia; Teoria situacional de liderança: é o modo de como adequar o comportamento do líder às circunstâncias da situação.

A compreensão do que representa a liderança nos dias atuais exige o conhecimento prévio dos caminhos pelas quais passou as teorias administrativas ao longo do tempo. O período em que compreende a Teoria Comportamental, denominou-se "Era Industrial Neoclássica (1950-1990)", onde a ênfase nas pessoas teve seu início com a "Teoria das Relações Humanas". Essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne, realizada na década de 1930 para pesquisar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal, no sentido de dar importância ao fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações. As principais conclusões de Hawthorne foram: o trabalho é uma atividade tipicamente grupal; o operário não reage como indivíduo isolado; a tarefa da administração é formar líderes capazes de compreender, comunicar e persuadir; e a pessoa é motivada essencialmente pela necessidade do trabalho em equipe.

Com o impacto da "Teoria das Relações Humanas", os conceitos antigos, tais como: organização formal, disciplina, departamentalização; passam a ceder lugar para novos conceitos como organização informal, liderança, motivação, grupos sociais, recompensas etc.

A maior contribuição da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter

um papel mais dinâmico. Como consequência dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável.

Portanto, os fatores básicos da Teoria das Relações Humanas são: organização tratada como grupo de pessoas; ênfase nas pessoas e grupos sociais; sistemas psicológicos motivacionais; liberdade e autonomia do empregado e confiança nas pessoas. No decorrer da "Era Industrial Neoclássica" surge a Teoria Comportamental, a moderna sucessora da Teoria das Relações Humanas. A Teoria Comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, que alteravam completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

Liderar consiste, enfim, conseguir com que os demais façam o que devem fazer com profunda convicção e, sobretudo, que o façam tomando a si a responsabilidade para que isso aconteça. Líderes excepcionais têm visão. Conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. Podem lançar empreendimentos, formar culturas organizacionais, ganhar guerras ou mudar o curso dos eventos, são estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber.

### **Conceituando motivação**

Todas as organizações gostariam de ter em seus quadros pessoas motivadas, satisfeitas e felizes, porém esse é um dos maiores desafios de um administrador. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração das pessoas e criar condições de aplicabilidade dos conceitos da teoria administrativa na vida organizacional.

Mas, como iremos conseguir que os funcionários façam o que esperamos deles? Esse é o desafio da motivação: assim como moral, abrangem muitas formas complexas de comportamento humano. Com isso, o artigo aqui elaborado, aborda o relato de estudiosos e pesquisadores do assunto, para a seguinte questão: Quem é o real responsável pela motivação das pessoas dentro de um ambiente organizacional? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Chiavenato sugere a segunda colocação. Argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Podemos dizer que a motivação é uma força e energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, de forma intrínseca, ou seja, que está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade. Essa forma de considerar o comportamento motivacional implica o reconhecimento de que ele representa a fonte mais importante da autonomia pessoal, à medida que as pessoas podem, de certa forma, escolher que tipo de ação empreender com base em suas próprias fontes internas de necessidades e não simplesmente responder aos controles impostos pelo meio exterior.

“A motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não.” (VERGARA, 1999). De acordo com a autora, tudo o que os líderes ou gestores podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre a motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e a segunda, fora.

Motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre com cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo.

Um aspecto importante e que busca uma compreensão mais clara do comportamento motivacional é o fato de que ele seja extremamente variado mesmo quando se trata de uma única pessoa. À medida que se realiza um tipo de necessidade, a atenção do indivíduo volta-se para outros objetivos ou finalidades. Essa variabilidade entre necessidades e escolha de objetivos dificulta o estabelecimento de um padrão único de identidade do comportamento motivacional.

Deve-se levar em consideração a existência das diferenças individuais e culturais de cada pessoa quando se fala em motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, como também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem na busca dos seus objetivos. As diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não ser necessariamente para outra, e o que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessá-la depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos, dificultando para os administradores, a orientar as pessoas para que determinado trabalho seja feito. Métodos que se aproximam do controle e do conceito da motivação, não têm conseguido a eficácia que no geral se espera em uma situação no trabalho.

Segundo Chiavenato (1997), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve procurar o que motiva o funcionário e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão. O simples tratamento premiação/punição não se aplica a esses casos; muitas vezes aquilo que pensamos ser uma premiação tende a ter um resultado negativo, ou seja, desmotivação.

De acordo com a autora Bergamini (1997), supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder.

Para a autora, uma equipe motivada é aquela que se sente à-vontade para expor o que pensa e contar com a ajuda do seu superior, assim como a equipe realizarão as devidas tarefas delegadas pelo superior.

Para a Psicologia a motivação não é algo que possa ser diretamente observado. A motivação representa a busca de explicações para o comportamento humano. Um jovem que vai para a universidade para ser médico, um homem que anda pelas ruas, na busca persistente de uma farmácia, são pessoas que estão fornecendo exemplos de comportamento motivado. Todo comportamento motivado tem a sua causa determinada por um motivo que, por sua vez, se diferencia dos termos incentivo e impulso.

Incentivo é um objeto, condição ou significação externa para o qual o comportamento se dirige, que pode ser positivo (aquele na direção do qual o comportamento se dirige), e negativo (quando o indivíduo procura afastar-se do comportamento dirigido). Podemos exemplificar o incentivo positivo como sendo o alimento, o dinheiro, o sucesso; e o

incentivo negativo como o ferimento, o isolamento social.

Impulso é considerado a força que põe o organismo em movimento. É entendido como a conseqüência de uma necessidade. A fome, por exemplo, é um impulso, conseqüência da necessidade de alimento. Difere-se do motivo porque não dá direção ao comportamento, é apenas seu ativador.

Várias teorias foram levantadas acerca da motivação e do que ela é. Algumas delas, em particular, mantiveram credibilidade por um certo tempo, e acabaram por criar uma apresentação concisa, embora completa sobre o assunto, como a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria da expectativa de Vroom. No presente trabalho, abordaremos um pequeno resumo destas teorias mais conhecidas.

A teoria das necessidades surgiu dos estudos do psicólogo americano, Abraham Maslow, que parte do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo. Algumas dessas necessidades são conscientes, outras não. Para Maslow, as necessidades humanas estão arrançadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Maslow, distingue dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primeiras formam a base da hierarquia.

Necessidades primárias são as fisiológicas, também denominadas biológicas ou básicas, que dizem respeito à sobrevivência das pessoas, como por exemplo, fome, sede, sono, que são as necessidades mais baixas na hierarquia. Elas orientam a vida humana desde o momento do nascimento. São as necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência do indivíduo. Primeiro nível das necessidades e devem ser satisfeitas em primeiro lugar. E também estão relacionadas à necessidade de proteção (Necessidades de segurança) contra alguma ameaça real ou imaginária, como por exemplo, salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e até emprego, e surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, estas últimas constituindo o topo da hierarquia. As necessidades de afetivo-sociais falam do desejo de amar e de ser amado, de pertencer a um grupo (Necessidades sociais) e surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. As frustrações dessas necessidades conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão. E as necessidades de auto-estima, estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolvem auto-apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, de reconhecimento, de status, prestígio e de consideração. A frustração dessas necessidades produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desânimo.

E por fim, no topo da hierarquia, encontram-se as necessidades de auto-realização, que podem ser atingidas quando se proporcionam trabalhos gratificantes e interessantes, através dos quais o indivíduo possa se auto-desenvolver.

A teoria dos dois fatores de Herzberg é também conhecida como teoria dos fatores higiênicos e motivacionais. Herzberg, na década de 50, formulou essa teoria para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Concluiu que dois fatores diferentes influenciam a motivação. Contradizendo a visão tradicional, afirmou que certos fatores têm o poder principal de deixar o funcionário insatisfeito quando certas condições se encontram ausentes. São os chamados fatores de higiene, ou higiênicos, ou de manutenção, ou ainda, extrínsecos. Esses fatores podem ser considerados como fortemente motivadores. Estão relacionados ao contexto de trabalho, ou seja, estão ligados com o ambiente que envolve o trabalho, como por exemplo, o salário, benefícios sociais,

condições físicas e ambientais de trabalho, etc.

Os fatores de motivação ou intrínsecos estão centrados no trabalho; estão ligados ao conteúdo do trabalho. Os funcionários encontram-se fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Existe, assim, uma relação direta entre o trabalho e as recompensas internas, como por exemplo, sentimento de crescimento individual, de reconhecimento profissional, etc.

A característica mais importante dos fatores motivacionais é que quando são ótimos, eles levam a satisfação das pessoas no trabalho. Porém, quando precários, evitam a satisfação. Os fatores higiênicos quando estão presentes não provocam estado de satisfação, e sim um estado neutro de não-insatisfação. Na ausência dos mesmos as pessoas se sentem insatisfeitas.

Quanto maior a satisfação dos funcionários, mais alta é a qualidade de vida no trabalho. Os funcionários podem estar mais ou menos satisfeitos, não apenas com os fatores motivacionais e higiênicos, mas também com outros fatores, como sua própria educação formal, vida familiar e oportunidades para desfrutar de atividades culturais e sociais. Estes dois últimos estão claramente fora do ambiente de trabalho. No entanto, é inegável seu papel na saúde psicológica e na produtividade dos funcionários de todos os níveis.

Podemos, então, definir a motivação como sendo a força que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica. Tomando por base a “Pirâmide de necessidades”, a “Teoria dos dois fatores” e a “Teoria da expectativa”, formulada por V. H. Vroom. Pare ele, existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Ele utilizou a palavra “valência” para descrever o nível de um desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, enquanto que um nível baixo sugeriria que o desejo tinha menor importância para a pessoa, a ponto de este ser uma causa pouco provável de alguma motivação. No entanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito. Um funcionário, por exemplo, pode ter um forte desejo de adquirir uma casa luxuosa, em vez de uma casa mais popular. Se esse indivíduo acredita poder realizar seu desejo, uma vez que se trata de um imóvel para consumidores de alta renda, ele então tomará as providências necessárias, de modo a produzir o resultado exigido e a satisfação de seu desejo. Se o desejo não for acessível, há então pouca probabilidade dessa pessoa trabalhar com mais afinco e melhor. A pessoa não se sentirá motivada.

Com base nos autores descritos acima, podemos definir então que a motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e a mesma pessoa pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, ela pode estar mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião.

A conclusão é que a motivação dentro de um ambiente organizacional não é uma função exclusivamente gerencial, e sim uma força intrínseca e que o nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo, além das diferenças individuais, existem as variações no mesmo indivíduo em função do momento e da situação.

## **Liderança e motivação**

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma

tarefa ou missão aos seguidores, porque é de seu interesse realizá-las. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa.

A liderança está associada a estímulos, incentivos e impulsos que podem provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Liderança, tal como motivação, nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, aquelas que dizem respeito a nossas entranhas, ao que nos move ao que faz sentido para nós, aquilo a que atribuímos significado.

O limite do desempenho não é estático e se altera com a aquisição de novos conhecimentos, com o aprimoramento das habilidades e com a mudança de atitudes e interesses. A evolução constante permite que as pessoas desenvolvam potencialidades que podem ser aproveitadas no campo profissional ou em outras áreas de atividades. Entre os fatores que podem promover o desenvolvimento das pessoas, estão: treinamento, educação, interação social, experiência e ação dos gerentes. Embora pertençam à categoria dos fatores higiênicos e não à dos motivados, de acordo com a teoria dos dois fatores, os gerentes podem influenciar decisivamente os fatores motivacionais.

A ligação entre os processos de motivação e liderança revela que o líder sempre é um instrumento do grupo. O entendimento das motivações dos seguidores explica o processo social da liderança e também possibilita o desenvolvimento de líderes. Quem quiser se candidatar a posições de liderança deve aprender a transmitir mensagens sintonizadas com os problemas e interesses do grupo potencial de seguidores.

## **LOJAS AMERICANAS S.A.**

As Lojas Americanas S.A. (LASA), é uma empresa brasileira do segmento de varejo fundada em 1929 na cidade de Niterói, no Rio de Janeiro, pelos americanos John Lee, Glen Matson, James Marshall e Batson Berger. Atualmente, a empresa conta com cerca de 420 lojas em 19 estados do Brasil e também no Distrito Federal.

A LASA tem sua sede na cidade do Rio de Janeiro e conta com 3 centros de distribuição, em Queimados (Rio de Janeiro), Barueri (São Paulo) e Recife (Pernambuco). As lojas possuem dois formatos – Tradicional e Express, de acordo com a área de vendas disponível. Circulam pelas Lojas Americanas cerca de 800 mil clientes por dia, podendo chegar a mais de 1,5 milhões em épocas de eventos, como Páscoa, Dia das Crianças, Natal e Dia das Mães.

As pessoas são um importante pilar dos negócios de Lojas Americanas e a gestão corporativa é feita com ênfase na captação, desenvolvimento, capacitação, recompensa e retenção desses talentos, para quem são oferecidas oportunidades diferenciadas no setor de Varejo. A Companhia encerrou em 2005 com 9.282 associados, trabalhando nas lojas, centros de distribuição e na sede de Lojas Americanas.

A Empresa acredita na formação de pessoas e dedica tempo e recursos ao treinamento e desenvolvimento de sua gente. Logo, existem vários projetos elaborados pela empresa que beneficiam seus empregados, como a Faculdade do Varejo - destinados aos associados com mais de dois anos na empresa estimulando sua formação acadêmica; o programa de estágio e Trainee, gerando oportunidades para jovens universitários; e é pioneira na contratação de portadores de necessidades especiais e menores aprendiz.

Com isso, a empresa exerce um padrão de tratamento com seus associados, sendo

executados treinamentos de motivação e liderança, para os gerentes.

Para motivar seus associados, são feitas várias reuniões durante o dia, mantendo sempre contato e diálogo com seus funcionários, ouvindo-os e orientando-os sobre os devidos problemas que poderão ocorrer. Antes da abertura da loja ao público, é realizada uma reunião onde todos os funcionários ficam cientes dos eventos e ofertas do dia, além de cumprimentos, alongamentos e gritos de guerra, fato que os deixam motivados e dispostos para um longo dia de trabalho.

Por ser um trabalho árduo e estressante, a empresa beneficia seus funcionários com remuneração em dinheiro dos horários excedidos por semana e caso necessário devidas folgas. Além dos benefícios padrões como vale-transporte, cheque refeição, 13º salário, férias remuneradas, assistência médica, assistência odontológica, auxílio funerária, seguro de vida adicional, creche, empréstimos de emergência, descontos em produtos da loja e participação nos lucros para determinados cargos. As lojas que possuem um maior número de vendas de determinado produto comparadas a todas as lojas no Brasil, são beneficiadas com aquisição do produto ou vale compras nas lojas, recompensados por um excelente trabalho da equipe.

Um aspecto importante da LASA é o fato de que não se contratam gerentes, diretores e até mesmo supervisores de loja. Inicialmente são contratados pessoas para exercerem cargos mais baixos da cia, como operadores de caixa, estimulando e até mesmo motivando os funcionários mais capacitados a tornarem um dia gestores da empresa. É padrão da LASA valorizar os funcionários mais antigos da casa, mantendo-os na empresa por muito mais tempo do que as empresas mais comuns de varejo, onde possui uma grande rotatividade de empregados e alocando cargos de grandes responsabilidades a pessoas que não conhece realmente na prática a empresa. Ou seja, a LASA dá a oportunidade de crescimento profissional para seus associados ao invés de adquirir um “estranho” com currículo recheado, mas na realidade sem a experiência que um funcionário mais antigo possui, até mesmo pelo conhecimento de seu trabalho e confiança já adquiridos pelo empregado.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com as teorias analisadas neste trabalho, podemos perceber que o seguidor não é tão passivo à ação do líder como até então se pensava. Dentro de uma nova maneira de procurar entender o vínculo entre o líder e seu seguidor, passa-se a procurar estudar como ocorre o processo de interação que envolve, sobretudo, trocas sociais. O líder é então visto como alguém que pode trazer benefícios não somente para o grupo em geral, mas também para cada membro desse grupo em particular. É ele que faz nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Quando cada membro de um grupo percebe seu líder de maneira positiva, haverá uma tendência natural em devolver ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade da qual necessita para desempenhar seu papel de dirigir pessoas.

Esse novo enfoque foi de grande importância para este trabalho, pois nos levou a perceber que não é a força da autoridade que os chefes, no geral, possuem por causa de sua posição privilegiada no organograma da organização, aquilo que dá a ele a eficácia em dirigir pessoas, mas sim a percepção positiva desses seguidores é que autoriza o líder a agir como tal. Essa autorização é sacramentada, principalmente quando ele é espontaneamente

escolhido por eleição natural dos membros do grupo. A posição formal não garante a ninguém desempenho de verdadeiro líder. Não se pode confundir o cargo com o desempenho de quem o ocupa.

Reconhecendo a importância da reação do seguidor, surgem as escolas situacionais em liderança que passam a explicar o caráter contingente do fenômeno da liderança. A ênfase mais expressiva passa a perceber a existência de variáveis que devem ocorrer para que seja atingida a eficácia no processo de liderança. Neste momento, o aspecto motivacional do vínculo da liderança passa a ser estudado de maneira mais aprofundada. A partir de determinado momento, então, esses dois termos que são motivação e liderança passam a estar definitivamente ligados em todos os estudos desenvolvidos especialmente na década de 1970. Descobriu-se que devem existir razões muito fortes que justifiquem o crescente interesse dos pesquisadores e autores a respeito da inevitável união entre aqueles pontos comuns ou complementares que interligam a dinâmica motivacional às condições que possam assegurar a eficácia do líder.

Motivação não é algo que se explique em apenas uma frase, nem se consegue ter funcionários motivados através de uma única atitude. A motivação é um conjunto de coisas que ao se combinar, transformam a empresa em um negócio altamente poderoso. Basicamente, há motivação quando o cenário é muito parecido com o seguinte: a empresa está indo bem, é respeitada no mercado e é motivo de orgulho para os funcionários; os funcionários sabem exatamente o que é a empresa, o que ela está fazendo agora e quais são seus objetivos; as pessoas são constantemente desafiadas a fazer mais e melhor e participam ativamente das mudanças; o ambiente é aberto, sensível a idéias e sugestões, e propicia espaço para que cada pessoa possa desenvolver todo o seu potencial; o trabalho das pessoas é notado e, quando é o caso, enaltecido abertamente; os salários estão, pelo menos, dentro da média de mercado. Conquistado esse ambiente de trabalho, a motivação cresce e os resultados práticos aparecem.

O que prevalece hoje, ainda, infelizmente, é o gerenciamento neutralizador que dá espaço para que a desmotivação surja em alto grau. Mas, esse quadro está mudando rapidamente. As empresas que enxergarem isso mais depressa vão sobreviver. As outras não vão segurar nem funcionários nem clientes.

É óbvio que salário, remuneração e benefícios são importantes. Sem isso não há ser humano que possa estar motivado. Um bom salário, por si só, não vai causar motivação, mas a falta dele é um elemento forte de desmotivação. Mas não é só o salário que influi na questão do resgate a motivação. Outros aspectos organizacionais são importantes para que os funcionários “vistam a camisa da empresa”. Liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento das pessoas, ambiente de trabalho seguro e saudável são outros aspectos importantes que motivam os funcionários. Quando a liderança de uma empresa está motivada é expressado através das atitudes. E quando isso acontece a empresa inteira fica motivada, pois o tom parte do comando, facilitando assim, o trabalho em equipe e o desenvolvimento das pessoas através do treinamento contínuo, fazendo com que as mesmas se sintam mais respeitadas no ambiente de trabalho.

Quando falamos em motivação lembramos da qualidade de vida. Devido aos processos de reengenharia pelos quais as empresas têm passado nos últimos anos, é grande o número que se vê de pessoas inseguras, mais estressadas e sozinhas. Jornadas de 12 horas de trabalho passaram a ser o usual. Quem não está estressado certamente vai ficar. As empresas que não investirem na qualidade de vida dos seus funcionários irão perder talentos. O bom clima do ambiente de trabalho e a satisfação dos funcionários melhoram os

resultados financeiros. É mais rentável ter funcionários motivados. Isso implica custos? Com certeza. Mas o resultado, em motivação, pode fazer o investimento valer muitas vezes à pena frente a forte competitividade já evidenciada neste limiar do século XXI.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração, construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição Totalmente Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

LOJAS AMERICANAS –**História**. Disponível em: <<http://www.ri.lasa.com.br/site/aempresa/visaogeraldaempresa.php?id=10>>. Acesso em: 27 Out. 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração, da Escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração, da revolução urbana à revolução digital**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

UNIVERSIA – Seção especial. **Os segredos da motivação e o trabalho em equipe**. Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1561&language=portuguese&specialId=95>>. Acesso em: 19 Out. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

