

# **A Necessidade de Melhorar as Bases de Liderança Motivando os Colaboradores**

**Maria Rejane Silva Pereira**  
**rejane.sp10@bol.com.br**  
UAM

**Antonio Carlos Estender**  
**estender@uol.com.br**  
UAM

**Rogério Bandeira de Melo**  
**rbmmoreira@anhembibr**  
UAM

**Resumo:** O processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização; O líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência. Na pesquisa foi utilizado o estudo de caso e o método descritivo, como melhorar a gestão da liderança com as pessoas? Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar ou exercer a liderança é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências contributivas da cada um para atingir os resultados esperados. A Tell Cell tem um grande desafio pela frente. Pois o perfil de nossos gestores é o de gerente somente. Não são líderes que sabe motivar sua equipe. A empresa precisa desde a seleção de novos funcionários para os cargos de liderança já desenvolver o líder que ela espera para sua organização.

**Palavras Chave:** Liderança - Motivação - Estratégia - Pessoas - Comprometimento

## 1. INTRODUÇÃO

A necessidade de melhorar as bases de liderança motivando os colaboradores, não é um problema atual. Desde as primeiras organizações sociais, intituladas de comuns primitivas, o homem apresentava a necessidade da figura do líder. Esta função, porém não é privilégio apenas das sociedades humanas. Alguns animais, quando organizados em bandos ou mesmo em sociedade, como ocorrem em algumas espécies de insetos, necessitam da figura do líder. O estudo deste artigo propõe analisar os principais estilos de liderança e apontar sua influência na obtenção de resultados em uma empresa. A ideia é apresentar as iniciativas já consolidadas pela empresa em relação às práticas da liderança e verificar como essa liderança influencia o desempenho da empresa de forma a obter sucesso junto ao segmento de atuação.

O processo de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que gera resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização; O líder diferencia-se do chefe, que é aquela pessoa encarregada por uma tarefa ou atividade de uma organização e que, para tal, comanda um grupo de pessoas, tendo autoridade de mandar e exigir obediência. Para os gestores atuais, são necessárias não só as competências do chefe, mas principalmente as do líder. A natureza e o exercício da liderança tem sido objeto de estudo do homem ao longo da sua história.

Nos últimos anos, boa parte das pesquisas e obras tem sido criticada por ser de objetivo muito restrito, mais preocupado com a explicação dos comportamentos dos líderes face a face com seus colaboradores, ao invés de examinar os líderes no contexto maior de suas organizações, prestando pouca atenção ao papel da liderança organização. A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples, exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos. Liderar de uma forma clara pode ser entendido, como a gestão eficaz e eficiente das pessoas de uma equipe, para que se atinjam os objetivos propostos pela organização. Gerência é o que fazemos. Liderança é quem somos.

Liderar ou exercer a liderança é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências contributivas da cada um para atingir os resultados esperados. Isto torna cada elemento co-participativo do processo, é fazer cada qual sentir, que faz parte do time e não que está à parte. É preciso conciliar os objetivos organizacionais com os individuais, e saber em que momento ocorre a intersecção, o ponto comum entre as partes envolvidas. O líder deve ter em mente que as pessoas fazem os processos. São elas que por meio de seu trabalho contribuem efetivamente, para com a organização e para com a equipe. O capital humano deve ser valorizado para unir o grupo ao redor de um objetivo comum. Cada um deve se questionar: até que ponto contribui com o resultado da minha empresa? Quando o meu trabalho é o reflexo deste resultado? Qual o objetivo a ser atingido?

Como melhorar a gestão da liderança com as pessoas? Baseado nas informações acima, a Tell Cell, tem um grande desafio pela frente. Pois o perfil de nossos gestores é o de gerente somente. Não são líderes que sabe motivar sua equipe. A empresa precisa desde a seleção de novos funcionários para os cargos de liderança já desenvolver o líder que ela espera para sua organização. Muitas empresas erram em achar que ao contratar um gerente



com anos de experiência, resolverá seus problemas em relação a suas equipes. Como já foi dito, ser gerente é uma função que pode ser desenvolvida por qualquer pessoa. Agora ser líder não é algo fácil. Pois todos sabem quais são as características, mas muitas empresas não sabem extrair desses profissionais.

Na pesquisa foi utilizado o método descritivo, pois possuem as características investigativas, pois para que a empresa conseguisse enxergar ou entender onde estavam os problemas a serem resolvidos, foi se utilizados pesquisas do tipo pesquisa de clima organizacional. Através dessas pesquisas foi constatado que o maior problema estava em formar os gestores de lojas em verdadeiros líderes. Líderes esses capazes de motivar suas equipes a alcançar qualquer desafio que á eles fossem dado.

A Tell Cell utilizou o método de pesquisa, por ver que seus colaboradores estavam cada vez mais desmotivados, mesmo diante de todos os esforços da empresa para desenvolver campanhas para o alcance das metas estabelecidas aos vendedores. A partir dessas pesquisas foi encontrado o foco do problema. As lojas estavam com um grande problema de gestão, o gerente era apenas um cumpridor das funções que era de responsabilidade, não era um líder. Uma vez identificado o problema, começamos o processo para a formação do “Líder” almejado tanto pela empresa quanto pelos vendedores.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

As ideias apresentadas por Carvalho (2003), para a devida sustentação da hipótese utilizou-se da lógica para consistente como ferramenta de apoio à tomada de decisão; desse modo, foi verificada a plausibilidade da afirmativa e referidas questões-chave; a Tell Cell utiliza algumas pesquisas de satisfação do colaborador para entender onde possa estar sendo plausível ou não. Pois se acredita que essa pesquisa de satisfação pode-se levantar questões totalmente relevantes para entender quais são as reais e mais importante ferramentas nas tomadas de decisões dentro das organizações.

Segundo Alvarez (1995), utiliza-se o modelo neo-difusionista; basicamente, este modelo trabalha com o conceito de átomo cultural que é composto pelos traços culturais, que são os elementos constituintes que como fios delicados, mas entrelaçados tecem uma cultura organizacional; a Tell Cell possibilita que seus colaboradores consigam sempre estar alinhados com a sua cultura organizacional, pois acredita que uma empresa que tem seus funcionários bem alinhados com as estratégias da empresa, faz com que essa organização venha ter um grande diferencial em relação aos seus concorrentes.

Segundo Migliorini (2005), a participação da organização na vida social envolve praticamente todos os aspectos da vida de uma pessoa; assim o trabalho, mais precisamente emprego, é parte imprescindível do cotidiano pessoal; muitas das experiências diárias ocorrem dentro dos grupos e organizações; a Tell Cell tem a importância como parte integrante da vida social remete para um melhor entendimento da relação indivíduo organização, uma vez que o associado passa a maior parte do seu dia dentro da própria organização do que com sua família. Por é importante para organização se preocupar com a vida social de seus associados.

As ideias apresentadas por Souza e Carvalho (2006) indicam duas categorias para classificação das diferentes abordagens sobre motivação: teorias motivacionais de conteúdo e de processo; as teorias motivacionais de conteúdo tratam da descrição do conteúdo das motivações e observam o que impulsiona o comportamento humano; a Tell Cell abrangem a



vários tipos de teorias motivacionais variáveis individuais ou situacionais que são supostas de serem responsáveis pela conduta do colaborador. Pois estudos realizados mostram que quanto mais o associado se sente motivado, mais ele produzirá em maior quantidade e com mais qualidade.

## 2.2 LIDERANÇA

De acordo com Rhinesmith (2006 p.106) existem forças que integram os paradoxos globais afetando o estilo de liderar, a sensibilidade cultural e a perspicácia do negócio; nesse sentido, as organizações também evoluíram com o mercado, desenvolveram novas características, ajustaram e moldaram suas Culturas Organizacionais; a Tell Cell também foi se desenvolvendo diretamente com o mercado para que não fique obsoleta. Tem procurado acompanhar as novas tecnologias voltadas para esse quesito, tem buscado junto á esses avanços quais métodos que melhor se encaixa dentro da organização. O sucesso da organização não está somente em seus produtos e serviços, mas também em seus funcionários que interagem com o público e ajudam a organização a adaptar-se às mudanças no seu mercado de atuação. Neste cenário, o líder tem importância fundamental propiciando um ambiente em que funcionários atuem de maneira eficaz e criativa, reunindo talento, conhecimento, experiência, habilidades, valores e metas de forma a atingir produtividade e lucro. Pois nesse mercado de total competitividade, a empresa que não acompanharem esse progresso corre o grande risco de ficarem ultrapassadas e como disse o autor acima obsoletas.

Segundo Quintella (2003), a liderança no contexto moderno, representa um foco essencial para o sucesso nos negócios, ainda mais quando lidamos com as fragilizações resultantes do acirramento da competitividade; entretanto existem muitos lideres que não conseguem atingir sucesso com seus colaboradores por serem despreparados; a Tell Cell possui varias lideranças e tenta ter as melhores porem como nem sempre acerta acaba desmotivando seus colaboradores com algumas escolhas erradas. Pois formar um líder capaz de motivar toda uma equipe, não é uma tarefa fácil para nenhuma organização, o líder pode se deparar com alguns obstáculos, tais como, a elaboração de uma gestão de pessoas que respeite as diferenças e trabalhe a combinação de características individuais como forma de sincronizar os talentos, carência e obsolescência de habilidades técnicas, falta de integração com a equipe, pouco incentivo por parte da organização, desmotivação dos colaboradores, problemas de comunicação, entre outros. Todos esses conflitos tem que ser bem administrados pelo líder em questão.

Segundo Kotter (1994), o trabalho do líder está fundamentado também no desenvolvimento de uma cultura; neste sentido, e observando se este contexto nas organizações, dois elementos essenciais foram destacados: as Práticas de Liderança e a Cultura Organizacional; a Tell Cell não possui esses dois elementos destacados se tivessem não teria problemas em suas lojas. Não possui, mas entende que precisa criar essas suas praticas. Porque também entende que em um mercado tão competitivo quanto o varejista, cada cliente conquistado é de extrema importância. Mas a Tell Cell acredita que não só a conquista, mas a fidelização e retenção desses clientes são tão importante quanto a conquista.

Para Maslow (apud Motta, 2006), entre os anos de 1939 e 1943, focaria suas investigações no modelo que ele chamaria de pirâmide das necessidades; nesse sentido uma sociedade emergente, as pessoas superariam suas necessidades, hierarquicamente, começando pelas biológicas, de segurança, social, de autoestima e de auto realização. A Tell Cell muda os níveis que variariam tremendamente entre indivíduos, grupos ou sociedade em espaço e tempo diferentes. Por exemplo: um funcionário com pouco tempo de empresa pode concorrer



a uma promoção, igualmente a um funcionário que tem mais tempo de empresa. A única exigência para ambos, o que se espera de ambos é sua criatividade, sua visão inovadora. Qualidades essas que podem ser encontradas em ambos os interessados a promoção. Seja ele novo na empresa ou não.

### 2.3 MOTIVAÇÃO

Para Fleury (2006) a distinção entre clima e cultura organizacional se dá no sentido de que o clima diz respeito à realidade da organização, o momento atual em que as pessoas estão interagindo com os diferentes fenômenos que acontecem no dia-a-dia da empresa, como se fosse uma fotografia; já a cultura diz respeito aos aspectos históricos da empresa, como as características imputadas na empresa pelo seu fundador, as crenças e valores históricos da organização. Entretanto, para se desenvolver um bom profissional seja ele um bom líder ou um bom vendedor, é necessário que o ambiente de trabalho seja propício ao aprendizado. Geralmente os vendedores sabem suas metas, aonde a empresa quer chegar. Mas segundo os próprios colaboradores desejam que seu líder seja seu espelho.

Para Senge (1999), a aprendizagem organizacional está diretamente ligada a um ambiente que propicie a interação de pessoas e grupos de pessoas nos vários níveis da organização, e envolva uma cultura própria, onde o indivíduo é estimulado a ser um agente de mudança. Em relação ao ambiente e à cultura organizacional. Cabe salientar o ambiente de trabalho no caso “a loja” é também o seu ambiente de aprendizado. É importante que organização tenha consciência que mais do que simplesmente cobrar metas e resultados, é preciso desenvolver na mente de seus colaboradores que eles são mais o que importantes para o crescimento da empresa. E por assim ser, eles precisam fazer de seu ambiente de trabalho sua escola profissional. Assim a empresa ganha por proporcionar a seus colaboradores um ambiente de aprendizado dentro do ambiente de trabalho, pois ele se sentirá motivado. Também o funcionário acaba ganhando, pois tem em seu local de trabalho um ambiente propício para seu crescimento como profissional.

Conforme Hedberg (1981, p. 5), apud Fyol e Lyles (1985, p. 805), para ocorrer o processo de aprendizado é preciso haver equilíbrio entre mudanças e estabilidade entre os aprendizes e seu ambiente. Entretanto, não basta apenas trazer novas mudanças, é necessários que haja uma harmonia entre a mudança e a estabilidade dos processos. É importante que o aprendiz no caso o funcionário se sinta à-vontade e relaxado para que possa absolver todo o conhecimento necessário. Para que isso aconteça o ambiente tem que estar propício para este aprendizado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 83) a organização deve fornecer um contexto apropriado para facilitar atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimentos em nível individual., fatores que passaram a ser vitais para a obtenção de uma maior produtividade e otimização da capacidade instalada, velocidade na implantação de novas tecnologias. Nesse sentido, esta claro que quanto mais investimos em nossos colaboradores os motivando e proporcionando um agradável ambiente de trabalho, todas essas mudanças faz com que esses funcionários se comprometam mais com os resultados da empresa. Através de todo esse comprometimento eles acabam produzindo mais e mais.

### 3 ASPÉCTO METODOLÓGICO

De acordo com Lovelock e Wright (2001) o serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte á outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de





nenhum dos fatores da produção; o que implica que nem sempre as empresas prestadoras de serviços enquadram-se categoricamente em apenas umas das classificações do processo de serviços; na Tell Cell não é incomum encontrar mais de um tipo de operações dentro da empresa e sempre pra poder atender mais e melhor. Sua maior preocupação é e sempre será a prestação de serviços de qualidade.

Segundo Oliver (1997) o termo satisfação é bastante amplo e complexo, mas é a resposta ao contentamento do consumidor, o julgamento de que uma característica do produto, serviço, ou o produto ou serviço em si, ofereceu (ou está oferecendo) um nível prazeroso de contentamento relativo ao consumo, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento; o autor explica que sempre precisamos ter um grau de satisfação e contentamento muito elevado prestado; a Tell Cell se preocupa com a satisfação de seus clientes externos, para qualquer serviço que nos seja mais que internos, e com isso acaba possuindo em alguns momentos atendimentos de má qualidade. A Tell Cell acredita que esses momentos de má prestação de serviço é um termômetro que indica que algo esta errado e que precisa ser melhorado com urgência. Pois a satisfação se seus clientes esta sempre em primeiro plano.

Para Solomon (2002) de maneira geral, satisfação é o julgamento formado durante o uso ou consumo de produto ou determinado serviço de fornecedor, ou depois dele; cabe salientar, portanto que constitui uma reação ou sentimento em relação a uma expectativa; a Tell Cell sempre se preocupa com a expectativa que seus consumidores irão ter de seus produtos e serviços, mas se esquecem de avaliar seus colaboradores para que haja ate mesmo alguns cursos de motivação e liderança.

Para Schram (1971), o que justifica a escolha deste método é a sua própria essência, a tentativa de esclarecer as estratégias implementadas, atentando porque elas foram adotadas, como foram implantadas e desenvolvidas e quais os resultados, pois esta estrutura de estudo tem com objetivo identificar e interpretar um fenômeno; além disso, o problema da pesquisa em questão está relacionado com pessoas, em uma perspectiva comportamental e sua investigação não atingiria o grau de profundidade necessário, se fosse realizada com algum método baseado simplesmente em pesquisas quantitativas. Este método de estudo tornou-se mais convincente quando apresentado na forma de casos múltiplos em detrimento do estudo de caso único.

De acordo com os autores acima a empresa Tell Cell, a satisfação é a resposta á ao contentamento do consumidor ou colaborador, incluindo níveis maiores ou menores de contentamento. O autor explica que sempre precisamos ter um grau de satisfação e contentamento muito elevado pelo serviço prestado, e com isso conseguir tanto a satisfação do cliente como a fidelização. No mundo corporativo os funcionários são um dos clientes interno da corporação. Por assim ser, se esses colaboradores não se sentem satisfeitos dentro da organização, a empresa tem que se preocupar. Pois ela corre o risco de perder seu capital intelectual para a concorrência. A pesquisa foi utilizou-se o método qualitativo, pois através de pesquisa realizada junto aos colaboradores da empresa constatou-se que o que 80% dos casos de absentismo por parte dos funcionários provem por falta de uma boa liderança.

#### **4 TELL CELL**

A empresa Tell Cell, tem enfrentado um grande problema na gestão de seus funcionários no setor loja. O quadro hierárquico das lojas funciona da seguinte maneira: O gerente é autoridade máxima, abaixo dele esta o vendedor sênior e por ultimo vem os vendedores. Formar ou até mesmo contratar bons lideres não é uma tarefa nas empresas,



Funcionários sem comprometimento, que estão na empresa apenas pelo salário aumenta ainda mais a escassez de bons funcionários.

A Tell Cell resulta da unificação de seis operadoras: Amerigel (Centro-Oeste, Acre e Rondônia), que iniciou suas operações em 1997, quando foi lançada a sua rede [TDMA](#), [ATL](#) (RJ e ES), [BCP](#) Nordeste, BCP SP e [Tess](#) (interior e litoral do Estado de SP), que iniciaram suas operações em 1998 também com a tecnologia TDMA. Atualmente, a Tell Cell também opera nos estados da Bahia, Sergipe, Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Amazonas, Pará, Maranhão, Amapá e Roraima. A Tell Cell tem por valor o trabalho de forma eficiente, buscando a excelência em processos, sistema e ferramentas, alto padrão em tudo o que faz. Tem o compromisso de construir uma sociedade melhor, age com responsabilidade e consciência em todas as suas ações seja dentro ou fora da empresa.

A Tell Cell é uma das principais empresas de telefonia móvel do Brasil e atua nacionalmente em todos os Estados e no Distrito Federal. A operadora está presente em mais de 2.700 cidades e atende a mais de 35 milhões de clientes com infraestrutura e cobertura digital com a tecnologia GSM. No dia 25 de setembro, a Tell Cell completou sua presença em todos os estados brasileiros ao adquirir licenças no leilão do Serviço Móvel Pessoal (SMP), promovido pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), para operar nos Estados do Amazonas, Amapá, Pará, Maranhão e Roraima.

A Tell Cell é líder em inovação no mercado brasileiro de telefonia móvel, sendo pioneira na oferta de serviços de terceira geração (3G) em 250 cidades brasileiras, desde novembro de 2007, com a tecnologia HSDPA. A operadora mantém acordo de roaming para serviços de voz em mais de 160 países e em mais de 120 para tráfego de dados, nos cinco continentes. Juntas, estas operadoras movimentam mais de 90% do tráfego mundial de ligações.

A Tell Cell é uma empresa ousada e inovadora. Porque acredita que seus clientes merecem as melhores soluções. A Tell Cell assim como muitas empresas no mercado, encontra um grande desafio na gestão de pessoas. Pois acredita que seu bem maior não é a empresa em si, mas os seus colaboradores, seu capital intelectual. Porém a empresa tem passado por um problema relacionado á liderança e motivação de seus colaboradores dentro de suas lojas. Faltas, atrasos, funcionários insubordinados, são alguns, dos problemas enfrentados dentro das lojas.

O estopim, do problema acredita-se que seja uma liderança frágil por parte dos gestores diretos nas lojas, “gerente” e “sênior”. Acreditamos que na busca da solução de um problema existe sempre uma nova oportunidade de aprendizagem e crescimento. O grande desafio da empresa é desenvolver em suas lojas um ambiente que estimule a inteligência emocional de seus colaboradores. Começando por seus líderes, pois acreditamos que um líder que tem uma boa inteligência emocional para saber controlar suas emoções e administrar bem os conflitos de suas responsabilidades. Para isso ele tem que se manter sempre motivado. Caso contrário não conseguirá motivar sua equipe. Pois seus vendedores se espelham em seu líder. Esse líder deve saber criar uma equipe motivada, comprometida e integrada com a visão, valores e missão da empresa para que assim alcancem juntos os desafios estabelecidos para sua equipe. Uma vez que essa equipe alcance seus objetivos, a organização conseguirá alcançar ou se manter o topo.

## **5 ANALISE DE DADOS**



Diante da situação já mencionada, a Tell Cell tem um grande desafio pela frente. Pois terá desenvolver e implantar mudanças eficazes para que esse quadro que crítico de liderança venha esta dentro das estratégias da empresa. Mas como todo o que é novo assusta, a empresa encontrará resistência por parte toda, desde o vendedor ao gerente direto o qual deveria ser o líder. Pois todos sempre cobram mudança por parte de empresa, mas quando essa mudança é apresentada as partes interessada a grande maioria se mostram resistente á essas mudanças. Mostram-se resistente porque todos serão afetados e muitas das vezes terão que deixar sua zona de conforto, para se adequar aos novos processos. A mudança sempre assusta, pois temos que deixar essa zona de conforto, para encarar algo que não conhecemos, por ser algo novo, e a visão do novo ao mesmo tempo em que, desperta a curiosidade causa sempre a visão de que algo pode vir a dar errado. Em muitos casos os funcionários tem medo que de alguma forma essas mudanças, venham os afetar negativamente.

É nesse momento que sempre me vem um pergunta. Será que o problema realmente são os funcionários que não são comprometidos ou empresa não esta sabendo instruir os mesmo para a causa da empresa? Em toda história de sucesso das grandes empresas, sempre se tem a imagem de um grande líder. Como a empresa atua em um ramo varejista ela tem se preocupado mais com números, com as vendas. O marketing sempre lança grandes campanhas com base só no mercado. Mas nunca chegaram até esses vendedores que são considerados pela própria organização a linha de frente de vendas, para saber suas opiniões. Nunca perguntaram a esses vendedores se eles teriam alguma ideia para mudar algo que não esteja de acordo com as necessidades da empresa. Sempre é feita pesquisa de clima organizacional, mas muitos funcionários às vezes se sentem inibidos por acharem que mesmo essa pesquisa sendo segura, muitos não se sentem confiantes em expressar suas verdadeiras opiniões. E quando o fazem a impressão que se tem é que nada foi feito, em relação ao que se foi dito. Mas por outro lado, cobram-se muito as vendas, as metas que lhes são impostas e com isso acabam as empresas preocupando-se, com efeito, e não com a causa e com essa proposta estamos verificando o efeito que pode ser mudado de uma maneira macro para que todos os colaboradores sintam-se satisfeitos. E passem a estarem cada vez mais motivados e comprometidos com as estratégias da empresa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com Rhinesmith (2006 p.106) existem forças que integram os paradoxos globais afetando o estilo de liderar, a sensibilidade cultural e a perspicácia do negócio. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar ou exercer a liderança é ter o entendimento da cultura organizacional, do planejamento estratégico da mesma e alinhar sua equipe de acordo com as competências contributivas da cada um para atingir os resultados esperados. No mundo corporativo os funcionários são um dos clientes interno da corporação. Por assim ser, se esses colaboradores não se sentem satisfeitos dentro da organização, a empresa tem que se preocupar. Pois na gestão do conhecimento, o capital intelectual, ou seja, os colaboradores são o bem intangível da empresa. É muito importante que as organizações saibam compreender a importância desses profissionais para a organização. Precisa que seja investido na captação de novos funcionários e tão importante quanto é reter o seu capital intelectual. Pois grandes corporações enxergam esses profissionais como seu bem maior, muitas delas consideram que os prédios, os móveis e todos bem matérias, não são tão importante quanto esses profissionais. Uma empresa que esteja dando seus primeiros passos, não possuem muitos bens matérias. Mas se possui um capital intelectual, pode vir a ser uma grande empresa. Grande parte das organizações da atualidade começaram em um pequeno escritório, muitas até no em um quatinho no fundo de quintal. Mas por possuir funcionários comprometidos, com a causa da empresa, hoje essas empresas





conquistaram o êxito em sua jornada. E com base nessas pesquisas o desafio da Tell Cell será o de formar seus gerentes através de treinamentos específicos de liderança e interação com sua equipe.

Bukowitz e Williams (2002) como “(...) o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual.” Propiciar um ambiente de aprendizagem e de desenvolvimento profissional é uma ferramenta na retenção desses profissionais. Pois ao trabalhar em uma organização que se preocupa com o desenvolvimento de seus colaboradores, os mesmo se sentem motivados, e por assim ser esses colaboradores acabam se comprometendo com os resultados e progresso da empresa. É importante para as organizações que seus colaboradores enxerguem seus objetivos pessoais em conjunto com os da empresa. A tomar de exemplo uma loja. A loja em si em a meta para bater e atingir o resultado estabelecido por sua área. O gerente divide a meta da loja pelo número de vendedores. Se a maioria dos vendedores baterem a meta, isso não significa que a loja conseguiu atingir a sua meta. Se apenas um vendedor não atingir a meta, a meta de todos fica comprometida. Ou seja, se todos atingem sua meta, a loja também atinge assim todos recebem os louros pelo comprometimento. Cabe aos gestores fazer com sua equipe encham que seus objetivos pessoais estão diretamente ligados aos objetivos da empresa. O funcionário trabalha para conquistar bens materiais, que deseja oferecer á sua família uma qualidade de vida melhor. A empresa também deseja ter êxito financeiro, quer estar bem em relação com seu cliente, quer estar um passo ou dois a frente de seus concorrentes. O funcionário depende da empresa, pois é a empresa que paga seu salário e benefícios. Por outro lado para que a empresa tenha condições de pagar os funcionários os mesmo precisam trabalhar, ou seja, produzir. Portanto se analisamos com calma veremos que os objetivos da empresa e do funcionário estão ligados. Pois um depende do outro para alçarem seus objetivos.

## 7. REFERÊNCIAS

- ALVAREZ, M., H QUINTELLA, **Relatório IBM de Transformação na Votorantim**, Books, 1994. p. 4-8.
- CARVALHO, Fábio Romeu de, BRUNSTEIN, Israel, ABE, Jair Minoro, **Um Estudo de Tomada de Decisão Baseado em Lógica Paraconsistente Anotada: Avaliação do Projeto de uma Fábrica**, Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de. Produção n.1, dez. 2003. p. 47-62.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- KOTTER, John P. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. SP: Makron, 1994.
- HEDBERG, B How organizations learn and unlearn? In: NYSTTROM, P. and STARBUCK, W. (Eds.) **Handbook Of Organizational Design**. London: Oxford University Press, 1881, p 8-27
- LOVELOK, C.; WHIGHT, L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MAYO, E. **Changing Methods in Industry**. *Personnel Journal*, vol. 8, p. 326, 1930 Recife: Ibm Consulting Group, Fev 1995.
- MIGLIORINI, Maricéia Aparecida. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2005.
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 3 ed., 2006.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer**. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- QUINTELLA, H., Bellora, L., Ornellas, A., **Reflexões e Estudos Futuros de uma Pesquisa em Cultura Organizacional e do Modelo de Análise Cultural Neo- Difusionista**, Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção da UFF, Issn - 1678- 2399 Vol.3, num. 18, Niterói, 2003.
- RHINESMITH, Stephen, **A globalização e os Conflitos**, HSM Management 56, maio –junho, 2006. p. 106
- SOLOMOM, M. R. **O comportamento do consumidor: Comprando, Possuindo e Sendo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.



**IX SEGeT 2012**

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

SOUZA, Washington José de; CARVALHO, Virgínia Donizete de. **Elementos do Comportamento Organizacional no Trabalho Voluntário: Motivação na Pastoral da Criança à Luz da Teoria da Expectância.** In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2006, Salvador, Anais... CD-ROM.

SENGE, P. **A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Best Seller, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.