



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: RECURSOS HUMANOS

A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA NO METRÔ-DF

Amanda Portes Good

RA Nº 2005103-7

PROF. ORIENTADOR: GILBERTO GOMES GUEDES

Brasília/ DF, junho de2007.

Amanda Portes Good

A MOTIVAÇÃO E A LIDERANÇA NO METRÔ - DF

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profº Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Amanda Portes Good

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NO METRÔ - DF

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UNICEUB – Centro Universitário de Brasília.

Profº Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Banca Examinadora:

**Profº Gilberto Gomes Guedes
Orientador**

**Prof(a)
Examinador(a)**

**Prof(a)
Examinador(a)**

Brasília/DF, JUNHO DE 2007.

Agradeço,

A DEUS por ter permitido que
concluísse mais essa etapa de minha vida

À minha família, em especial aos
meus pais e ao meu namorado que sempre
me apoiaram e incentivaram nos momentos
difíceis, pela compreensão de minhas
ausências e pelo apoio e amor incondicional
dedicado a mim, nos momentos em que
pensei que não conseguiria.

“Não partilhe sempre o mesmo caminho, passando somente onde outros já passaram. Abandone ocasionalmente o caminho trilhado e embrenhe-se na mata. Certamente descobrirá coisas nunca vistas, insignificantes, mas não as ignore. Prossiga explorando tudo sobre elas, cada descoberta levará a outra. Antes do esperado, haverá algo que merece reflexão” (Alexandre Graham Bell).

RESUMO

A monografia trata de um tema relevante para a vida da organização: a motivação de seus colaboradores e como seus líderes devem atuar para que esses não desmotivem. A partir de pesquisa bibliográfica e um estudo feito com os agentes de estação do Metrô - DF, aos quais foi aplicado um questionário, pode-se perceber, que no mundo globalizado, exige-se cada vez mais pessoas eficientes, multifuncionais e criativas. Por outro lado, a organização deve manter-se atenta a todos que fazem parte dela, dos gerentes e líderes aos colaboradores.

Cada vez mais percebe-se o surgimento de uma nova necessidade na vida organizacional: levar-se em conta o capital humano. A sua singularidade, sem perder de vista o comunitário. As suas emoções, aliadas à inteligência racional. A integração que gera energia de todos em prol de um objetivo comum e motivação. Os novos tempos demandam mudanças na gestão das pessoas. O ser humano precisa encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão profissional. Ele deve sentir a sensação de pertencimento no todo, e não só mais uma peça do sistema. Para tanto, a liderança deve se preparar para tais transformações no gerenciamento organizacional. Ela atua como facilitadora que percebe as individualidades de seus seguidores, canalizando-as em prol da equipe que, por sua vez dirige a sua energia para o todo da organização.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1 Histórico da Motivação.....	3
2.2 A Motivação Humana.....	4
2.3 A Motivação no Brasil.....	8
2.4 A Motivação nas Pessoas.....	11
2.5 Motivação para a Qualidade.....	13
3. Liderança.....	14
3.1 Histórico da Liderança.....	14
3.2 Técnica de Chefia e Liderança.....	16
3.3 Fatores Essenciais da Liderança.....	18
3.4 Melhorando o Desempenho.....	19
3.5 Motivação X Liderança.....	20
4. METODOLOGIA	22
4.1 Metodologia do Trabalho.....	22
4.2 Método de Abordagem.....	22
4.3 Método de Pesquisa e Procedimentos.....	22
5. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	23
5.1 Levantamento de Dados.....	24
5.2 Apresentação dos Dados.....	24
5.3 Análise dos Resultados.....	25
6 CONCLUSÃO.....	28
BIBLIOGRAFIA.....	30
APÊNDICE.....	32
LISTA DE GRÁFICOS.....	33

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Referente à 1ª questão do questionário	33
GRÁFICO 2	Referente à 2ª questão do questionário	33
GRÁFICO 3	Referente à 3ª questão do questionário	34
GRÁFICO 4	Referente à 4ª questão do questionário	34
GRÁFICO 5	Referente à 5ª questão do questionário	35

1 INTRODUÇÃO

A motivação no trabalho tem, antes de tudo, sua origem no modo de ser do indivíduo, no ambiente que o cerca e na situação do país e do mundo. É fato, a economia nacional exerce forte pressão gerando insegurança e insatisfação no trabalhador. O assunto tão sério podendo gerar até complicações no estado de saúde do indivíduo, tanto física quanto psicológica.

Neste contexto surge então a figura do líder, que poderá com sua influência propiciar um ambiente em que o indivíduo possa confiar e se desenvolver como pessoa, como parte de um todo dentro da organização, como colaborador e como cidadão.

Percebe-se então, que vários aspectos interferem nos estados motivacionais que podem ter reflexos no modo de produção. Entretanto se forem tomadas atitudes simples nas relações de trabalho, a satisfação e a motivação por certo virão a contribuir para o bom desempenho profissional.

A proposta de trabalho implica não a dar resolução aos problemas, mas a descrever qual a importância do líder na motivação dos seus colaboradores, bem como o papel da liderança em busca do bem estar do indivíduo e da empresa. O problema central é saber como até as mínimas relações pessoais, dentro da organização se encontram e como essas interferem na desmotivação individual.

O objeto de estudo foi direcionado ao Metrô - DF, que é uma Empresa Pública de Direito Privado, vinculada à Secretaria de Transporte do GDF, mais precisamente à sua área operacional. O foco desta monografia é comprovar por meio de questionários aplicados aos agentes de estação, que um dos fatores da falta de motivação, é a influência da liderança. E também, qual a situação da instituição em relação ao assunto tratado.

O estudo do tema é relevante devido a sua relação, indivíduo X organização, ou seja, as organizações não existem sem os indivíduos, e esses não se desenvolvem no âmbito social sem as organizações. As organizações e os indivíduos constituem a base fundamental para o crescimento de cada um. O ser humano deve ter a sensação de pertencer a um todo e não se sentir uma peça desconectada da máquina, que é a organização. Para tanto, a liderança deve se preparar para servir e não apenas ser servida.

Essa monografia é dividida em quatro partes na seguinte composição:

A primeira parte tem por finalidade, dar definição de motivação, bem como relatar a importância desta na realização do trabalho, quais aspectos e objetivos esta possui. A abordagem histórica e as teorias de conteúdo da motivação. Na segunda parte, o estudo tratará da definição de liderança. A busca nesse capítulo é esclarecer mais uma vez, a importância desse tópico, seu envolvimento direto com o colaborador (motivação) e sua real função. Aí também, procura-se realizar a ligação entre a motivação e liderança. Mostrando aí, sua importância nesses novos tempos. Na terceira parte, têm-se como elementos fundamentais os resultados da pesquisa de campo realizada, onde objetivou-se saber a opinião e a compreensão do agente de estação do Metrô - DF, em torno do tema que é estudo neste trabalho (foi aplicado questionário aos servidores operacionais da organização em questão). Nesse capítulo, têm-se os resultados quantitativos e qualitativos dos dados coletados através do questionário e de fontes secundárias.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Histórico da Motivação

Segundo Cecília Witaker Bergamini, no livro *Motivação nas Organizações* p.19, até 1780 e 1840 período em que houve grandes mudanças não só na Inglaterra como no mundo inteiro, motivar era o mesmo que punir. Sendo assim levou-se muito tempo para que a preocupação com o comportamento humano nas mais diferentes ocupações (profissões), fosse objeto de estudo.

Depois desse período então, buscou-se destinar cuidados especiais acerca da atuação de gerentes e administradores, destinando pessoas adequadas para determinados cargos.

Os partidários da Administração Científica abordados por Taylor por volta de 1911, usavam de formas de controle para que seus subordinados atingissem metas pré-estabelecidas. A rotina do trabalho passou cada dia a ser mais simples. Ao invés da punição, passou-se a motivar o trabalhador através da gratificação.

Os teóricos pensaram ter encontrado a chave para a solução do problema: a conduta humana.

O inusitado aconteceu. Os trabalhadores descobriram que quanto mais trabalhassem mais ganhariam, entretanto um número menor de trabalhadores fariam o mesmo trabalho, mas que poderiam não ter com isso o sustento garantido.

Surgiu a idéia de que o trabalhador deveria ser considerado por inteiro. Ou seja, valorizar o indivíduo de tal forma que reconhecesse o valor de cada um levando-o a ter suas necessidades satisfeitas no âmbito do trabalho e da sociedade.

Para a Escola de Relações Humanas, o bem estar dos trabalhadores era a coisa mais importante. Os supervisores deveriam deixar clara a preocupação com os problemas de seus subordinados. Entretanto de alguma forma continuaram a ser dominados.

Os trabalhadores deveriam saber de todos os problemas sobre a organização, tudo oportunidade para manifestar-se sendo que a premiação viria para o grupo e não individualmente.

Se no início do século XX, o desafio era descobrir o que fazer para motivar as pessoas, hoje o enfoque é outro. Sabe-se que cada pessoa, dependendo da

situação pode encontrar motivação ou já estar motivada para desempenhar o seu papel dentro de uma empresa ou no seu próprio negócio.

2.2 A Motivação Humana

A motivação humana é a força ou o impulso que leva o indivíduo a agir de uma forma específica. Cada indivíduo é motivado de uma maneira, e a pessoa motivada se torna mais criativa, entusiasmada, o que é muito importante para uma organização, pois o trabalho não será mais considerado um fator de obrigação, cobranças, mas sim um local que ao mesmo tempo provém à subsistência, será provedor também de prazer, felicidade e satisfação.

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 1989, p.99).

Em um ambiente de trabalho o líder tem um papel muito importante, ele deverá ser um exemplo para os seus colaboradores, conhecer os valores de cada pessoa, as suas habilidades, e assim delegar as tarefas de acordo com a habilidade de cada um, e de ser extremamente cuidadoso com as palavras e ações.

As teorias da motivação mudaram com o tempo para se ajustar a mudanças da natureza das funções dos administradores. Os primeiros administradores lidavam com subordinados que executavam tarefas relativamente sem complicação: ao passo que muitos ou mesmo a maioria, dos administradores de hoje lidam com pessoas que executam trabalhos mais complicados. Também observamos que o entendimento dos métodos eficazes e ineficazes de administração e a importância das forças sociais no local e trabalho aumentaram com o passar do tempo. Isto também afetou o desenvolvimento do pensamento administrativo. (STONER 1995, p.300).

A motivação é uma das preocupações dos empresários e dos gestores desde os primeiros administradores, quando se percebeu a existência dos grupos informais dentro das empresas, significando que a produtividade não decorria apenas da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também das pessoas em

relação às tarefas que lhes eram solicitadas.

A motivação não é uma influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e sua compreensão dos comportamentos, necessários para se conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. A motivação, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado. (STONER 1985 p. 300).

O profissional não se faz somente a partir da técnica e do conhecimento, se faz também com emoção e talento, e tudo isso só é possível quando existe emoção. O profissional motivado tem maiores condições de satisfazer e encantar seus clientes.

É necessário que as empresas procurem não desmotivar seus colaboradores, para que a mesma obtenha sucesso, é preciso haver uma comunicação sadia entre os funcionários, desde o presidente ao faxineiro. Todos têm que se coordenar e aprender a falar e principalmente a ouvir.

A motivação no trabalho propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e desafios do cargo, ou seja, dar oportunidade e responsabilidade para os colaboradores traz motivação pessoal, tornando o colaborador mais responsável por suas atividades desempenhadas dentro da organização.

Herzberg (CHIAVENATO, 1989: p. 100), que também sugere algumas respostas para questões sobre como motivar pessoas no trabalho e como o processo de motivação ocorre criou a "Teoria de Equidade". Sua peça central é a *norma de equidade*, a crença compartilhada, especialmente em sociedades de pequena distância do poder, em que a honestidade no tratamento, incluindo recompensas individuais, é um direito a ser procurado. Uma pesquisa que utiliza a Teoria da Equidade concentra-se em dois aspectos: a existência da norma de equidade e como as pessoas reagem ou resolvem a iniquidade.

Herzberg também concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores. Essa teoria foi chamada de teoria dos dois fatores. Entre os fatores de insatisfação (fatores higiênicos) estavam o

salário, as condições de trabalho e a política da empresa, todos eles afetavam o contexto em que o trabalho era realizado. O mais importante desses fatores é a política da empresa, que segundo muitos indivíduos pode ser uma grande causa de ineficiência e ineficácia. Os pontos positivos atribuídos a esses fatores não levavam à satisfação no trabalho, mas meramente à ausência de insatisfação. Entre os fatores de satisfação (fatores motivantes) estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, e o progresso, todos eles relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas ao desempenho profissional.

Pesquisas evidenciam a idéia de que as pessoas realmente comparam seu trabalho com as tarefas organizacionais e recompensas dos outros. Elas preferem equidade ou honestidade e quando percebem a iniquidade experimentam a *dissonância cognitiva* ou, neste caso, desarmonia entre o que elas vêem e o que acreditam ser direito.

Se as pessoas sentem que estão sendo mal remuneradas e que pouco podem fazer, diretamente, para mudar essa situação, elas estão propensas a ficar insatisfeitas, trabalhar menos e se ausentar mais frequentemente do que quando sentem que estão sendo tratadas com equidade. (HAMPTON 1990, p.178).

Maslow, importante psicólogo americano, procurou compreender e explicar o que motiva o indivíduo a agir: o que energiza, dirige e sustenta o comportamento do ser humano. Para ele, o comportamento é motivado por necessidades a que ele deu o nome de necessidades fundamentais. Tais necessidades são baseadas em dois agrupamentos: deficiência e crescimento. As necessidades de deficiência são as fisiológicas, as de segurança, de afeto e as de estima, enquanto que as necessidades de crescimento são aquelas relacionadas ao auto-desenvolvimento e auto-realização dos seres humanos (HUITT, 1998).

Maslow prega que as pessoas são influenciadas pela necessidade, que são classificadas em prioridades e hierarquias de acordo com o grau de importância para cada pessoa. (LEMOS 2000, p.86).

Alguns fatores são considerados desmotivadores, analisados sob a luz da Hierarquia das Necessidades conforme Maslow: a falta de perspectiva na empresa; a falta de benefícios básicos, como planos de saúde, vale transporte, etc, muita individualidade na área, *Layout* ruim, distante dos gerentes com quem trabalham e a

falta de treinamento básico. (LEMOS 2000, p.87)

O indivíduo procura realizar sua necessidade que para ele é mais importante. Satisfeita essa necessidade, ele parte para a necessidade seguinte que são:

a) Necessidades Primárias

Fisiológicas: referem-se às exigências básicas do corpo, como nutrição, água, abrigo, temperaturas moderadas, descanso e sono.

Segurança: incluem o desejo de estar seguro tanto em relação a danos físicos quanto a danos emocionais. Qualquer trabalho altamente causador de estresse pode frustrar a necessidade de segurança emocional.

b) Necessidades Secundárias

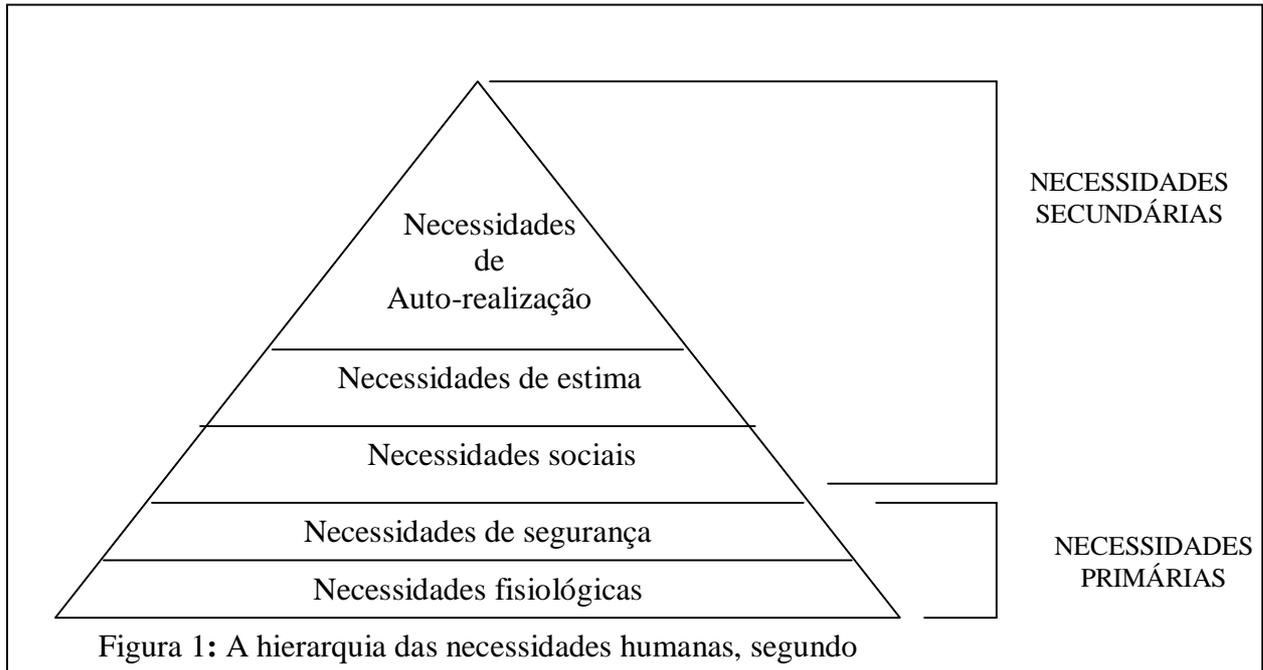
Sociais: são as necessidades de amor, de se fazer parte de um grupo e de associação com as pessoas.

Estima: refletem o desejo das pessoas de serem vistas por si mesmas e pelos outros como alguém de valor. As ocupações com *status* são uma fonte fundamental para a satisfação das necessidades de estima. Os administradores podem ajudar os empregados a satisfazer suas necessidades de estima elogiando a qualidade de seu trabalho.

Auto-realização: se relacionam ao desejo de atingir o próprio potencial. Elas incluem as necessidades de auto-satisfação e de desenvolvimento pessoal. A verdadeira auto-realização é um ideal a ser perseguido, mais do que algo que deriva automaticamente da ocupação de uma posição desafiadora. As pessoas realizadas são aquelas que estão se tornando tudo o que são capazes de serem.

Essas necessidades são demonstradas através de uma pirâmide, chamada "Pirâmide de Maslow", onde as necessidades primárias, respectivamente fisiológicas e segurança, ocupam as duas primeiras faixas da base da pirâmide e as secundárias, respectivamente sociais, auto-estima e auto-realização ocupam as três faixas seguintes da pirâmide, no sentido vertical de baixo para cima.

Para Maslow estas necessidades apresentam-se numa hierarquia de importância e premência, conforme ilustrado na Figura 1.



Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. Todas as capacidades do organismo servirão para satisfazer a fome... (CHIAVENATO, 1989:342).

2.3 A Motivação No Brasil

Segundo Laurence e Lorsch, no livro *Desenvolvimento Organizacional: diagnóstico e ação*, pode-se ter uma melhor noção de como começou a se pensar em motivação no Brasil: a seguir tem-se um histórico:

A motivação é definida pela capacidade de empenho e mobilização dos recursos, falando do comportamento humano em face de uma situação. O ser humano fica condicionado a certos comportamentos decorrentes de hábitos e costumes de nossos ancestrais. Certos hábitos são rotineiros na vida social, o que vem constituir modelos comportamentais.

O homem tem necessidade de ser estimado por seus semelhantes, levando-o a agir conforme os valores sociais. Por isto a educação e o ambiente familiar são importantes para a auto estima e a confiança na formação do jovem.

Assim, a primeira motivação nasce na família, à motivação para a vida. O jovem é encorajado para estudar, para comprar seu carro, para conseguir o primeiro emprego... Ele passa depois de adulto a pertencer a vários grupos: sociais, escola, trabalho, igreja. Nos grupos, consegue comunicar-se com maior facilidade, pois encontra ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

Nas primeiras fábricas, os operários encontravam um ambiente de trabalho onde se produzia e não se tinha nenhum direito. Essa situação os tornou insatisfeitos, com os sentimentos reprimidos, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem externar o outro lado, o lado humano, daí a motivação para formar grupos informais, formados espontaneamente sem disciplina rígida e onde se sentiam aceitos.

Estes fatos, encaixam-se no perfil do trabalhador brasileiro que é bastante sensível e emotivo, valoriza a convivência, chegando a renunciar a uma série de vantagens para usufruir da convivência protetora dos pequenos grupos.

Há casos de operários que rejeitaram promoções para não sair do aconchego protetor dos grupos de convivência. Geralmente ocorrem essas resistências, pelo fato de o remanejamento provocar a desarticulação dos grupos.

Percebe-se, que o supervisor que estiver concentrado nos interesses do grupo, obtém melhores resultados. Os operários rendem mais quando encontram no chefe uma pessoa interessada em seu trabalho e em seus problemas.

Sabe-se entretanto, que há várias linhas de ação dependendo das circunstâncias e do perfil da equipe que está sendo administrada.

O operário brasileiro pode carecer de participação, por razões psicológicas e históricas, pois há muito tempo submete-se a um regime autocrático e centralizador.

O conflito com as chefias tem aumentado nos últimos tempos. Há um aborrecimento generalizado com a figura do chefe. A maioria dos desligamentos tem suas raízes nos conflitos com a chefia imediata.

Há um consenso de que um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é a participação, isto é, a possibilidade de o empregado colaborar, de sentir-se membro da organização e não apenas uma simples peça do sistema.

Há de notar-se, que não se pode implantar um programa motivacional, quando outros fatores como remuneração e a vida social do trabalhador estiverem

ruins, não consegue-se retorno, isso pode ser tomado como ofensa por parte do colaborador.

No Brasil, a concentração de renda é alta, a empresa deve priorizar as questões salariais e de benefício, para depois pensar em fatores de motivação. Por outro lado, não afasta a decisão de atender a outras necessidades do homem, pois a motivação visa atingir o homem integralmente.

Nota-se que o empregado ao ingressar numa empresa, leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos por limitações e exigências da própria estrutura formal.

A organização, que deveria funcionar como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, torna-se uma fonte de bloqueio para sua capacidade de realização. É comum a empresa contratar uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque a maior parte da potencialidade é bloqueada pelo ambiente de trabalho.

Segundo o mesmo autor, outro fator de motivação é a filosofia da empresa em relação ao trabalho, ou seja, a postura da direção em relação ao trabalhador. Quando a direção tem uma imagem negativa do quadro de pessoal, as decisões e as práticas administrativas também são negativas.

Entretanto, se a imagem é positiva, com o homem acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se, as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

A motivação não implica apenas nas influências da organização. O homem é também responsável por sua produtividade no trabalho. Quando o indivíduo está fortemente motivado consegue superar qualquer obstáculo.

A motivação do trabalhador, não é apenas produto das circunstâncias individuais e da organização, mas é resultado também da conjuntura sócio-econômica em que se encontra a empresa.

A mão-de-obra ressentida quando o regime político é autoritário e instável. Quando a situação social é difícil, notam-se também, os efeitos no estado de espírito do povo e, por conseqüência no trabalhador.

Nota-se no caso da classe média no Brasil. Com o aumento da inflação, essa parcela da população gradativamente sente dificuldade de manter o mesmo padrão

de vida de alguns anos atrás. A consequência disso é que as pessoas se tornam violentas, agressivas, deprimidas, com reflexos negativos no desempenho e na produtividade.

Portanto, o meio ambiente da empresa, interno ou externo, tem uma influência marcante na conduta do empregado, chegando a limitar ou a libertar a capacidade motivacional da força de trabalho.

As empresas têm buscado a aplicação de programas de Qualidade de vida no trabalho, que buscam o bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores visando à eficiência organizacional.

A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam doenças como a depressão; na educação, voltada para os processos de aprendizagem e nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

É possível compreender a motivação como resultado da busca pela satisfação das necessidades e desejos naturais dos ser humano.

Há quem defenda a idéia de estimular o ser humano de forma intrínseca, ou seja, de dentro para fora. Desta forma, não se cria a limitação imposta por reforços externos.

Segundo o mesmo autor, em breve reflexão, pode-se perceber a importância de todos os pontos de vista, uma vez que a motivação deve ser espontânea. O equilíbrio entre a motivação interna e a externa deve ser a base na educação infantil e na reeducação do adulto.

2.4 A Motivação nas Pessoas

Acredita-se que a Administração de Recursos Humanos tenha uma das mais difíceis missões existentes dentro das empresas: atrair pessoas e ter compromisso com a satisfação e a motivação do elemento humano das empresas.

A empresa e o trabalho têm de significar algo melhor para o futuro das pessoas, pois, caso contrário, elas não se integrarão e não se entregarão de forma total e irrestrita. (BOTELHO 1993, pág. 19)

Os efeitos motivacionais de altos salários são um assunto controvertido.

Alguns estudos mostram que as pessoas acreditam que altos salários aumentam a motivação; as pessoas aumentarão suas produções para compensarem as remunerações generosas que estão recebendo. Mas, contudo o salário sozinho não motiva, pois existe um conjunto de necessidades a serem supridas, como por exemplo, estabilidade, benefícios, ambiente, qualidade de vida, auto realização, entre outros.

Uma organização não necessita apenas de pessoas boas; precisa de gente que se aprimore através de formação adequada, que só pode ser propiciada pelo treinamento. Toda e qualquer pessoa deseja que outras procedam da maneira por ele pretendida.

A personalidade do indivíduo influencia tanto a maneira pela qual um estímulo é percebido quanto o grau do impulso para satisfazer determinada necessidade. Por isso, o mesmo estímulo dado pelo administrador para fazer determinado trabalho pode ser negativo (sentir como imposição ou fonte de aborrecimento por quem não é auto-pressionado para realizar) e positivo para outro que deseja aprender, desenvolver-se e fazer coisas interessantes.

A motivação real começa com a ferramenta de uma idéia diferencial. Em seguida, a chefia desafia seus subordinados a fazer com que isso floresça, no desenvolvimento de produtos, na engenharia e no que quer que seja.

Ter um bom diferencial não é suficiente. A organização deve saber como agir, unindo ferramentas para seus colaboradores não percam sua motivação. Há várias formas de incentivar: fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis; programas de reconhecimento de funcionários; Programas de envolvimento dos funcionários; Programas de remuneração variável; Plano de remuneração por habilidade e Benefícios flexíveis, enfim existem diversas formas de ação dos líderes, para que esses não desmotivem seus funcionários, mas o fundamental, é que não se esqueça de que são pessoas com vontades, desejos, sonhos.

A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. (BERGAMINI 1997, pág.24)

Em suma os gestores podem não desmotivar equipes de várias formas, o ideal é que o gestor realmente conheça o perfil de seu colaborador, saiba exatamente suas habilidades, para que a delegação de tarefas seja direcionada de acordo com estas habilidades, e com isso atingir os pontos motivacionais desses.

2.5 Motivação Para a Qualidade

A maior parte das barreiras que são encontradas na prática da qualidade é o problema da Motivação, ou seja, não consegue-se motivar o colaborador todos os dias, nem sempre eles estão dispostos a exercer suas funções dentro da empresa, sempre falta algo para motivá-los, nunca estão satisfeitos. Se a empresa não esta disposta a fazer, dia após dia, o que precisa ser feito; se os subordinados não estão dispostos a fazê-lo; ou se, a qualquer momento, desanimam em sua disposição, a execução de planos entrará, fácil e rapidamente, em declínio.

Existem diferentes formas de estímulo, empíricos ou científicos, utilizados por pessoas e empresas na tentativa de motivar, a fim de obter uma ótima qualidade, como o negativo físico o negativo psicológico e o estímulo positivo.

É evidente que nenhum desses processos é capaz de produzir resultados efetivamente duradouros. Isso porque a motivação, na realidade, depende da existência de objetivos (externos ao indivíduo) em sintonia com os motivos (internos) particulares de cada indivíduo, capazes de gerar comportamentos (ação) em direção à conquista, ao gozo dos objetivos e à conseqüente satisfação dos motivos.

A maior parte dos comportamentos de cada pessoa tende a ser ditada pelo desejo de satisfazer sua necessidade mais intensa e a intensidade das necessidades sentidas variará em razão inversa à sua satisfação (quanto menos satisfeita, maior a necessidade de satisfazê-la).

Para atingir os níveis de satisfação capazes de tornar uma organização num bom lugar para se trabalhar, é fundamental investir na qualidade do relacionamento entre as pessoas, procurando incentivar a confiança e o respeito entre todos, seja qual for seu nível hierárquico. Assim, é importante existir uma política de

comunicação clara dentro da empresa, garantindo que todos os funcionários tenham acesso às informações de que necessitam.

A organização deve estar interessada nas pessoas e demonstrar isto através de suas ações. Todos trabalham com mais confiança quando sabem que podem contar com seus superiores, verbalizar suas dúvidas e expor sua individualidade. As condutas rigidamente padronizadas tolhem a criatividade dos colaboradores.

Motivação e liderança, quando trabalhadas como que uma fazendo parte da outra, ou melhor, uma sendo dependente da outra, é considerada como sendo "uma injeção de ânimo, um resgate de energia". Abordando assuntos intimamente relacionados com os Profissionais da área operacional do Metrô – Df e suas respectivas atividades, este trabalho apresenta a visão de quanto à empresa é capaz de potencializar.

3. LIDERANÇA

3.1 Histórico de Liderança

Segundo Cecília Witaker Bergamini, no livro *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, p. 320 o termo liderança apareceu, por volta do ano 1300 da era cristã, embora venha sendo utilizado aproximadamente há duzentos anos na língua inglesa.

Lendo a República de Platão, já se percebe a preocupação em preparar líderes políticos. Como é um assunto estudado há tanto tempo e que tem contado com tantos trabalhos, é natural que muitas vezes se encontrem anotações que evidenciem pontos de vista bastante diversificados a seu respeito.

Logo no início da história dos líderes, acreditava-se que o seguidor deveria sofrer passivamente a influência do seu líder. Assim, em primeiro lugar procurou-se estudar liderança principalmente buscando conhecer aquilo que o líder é. De início, o grande interesse foi tentar encontrar traços e motivações especiais que descrevessem o retrato do líder ideal.

Considerando ainda o seguidor como aquele que era passivo à influência do líder, surge já na década de 40, principalmente no pós-guerra, pesquisadores das unidades de Ohio e Michigan, que analisaram tarefas desenvolvidas pelos líderes

classificando-as em parâmetros diferentes. Separaram as atividades ligadas às pessoas e à produção. Neste caso, já não se está preocupado com aquilo que o líder é, mas com aquilo que o líder faz.

Surgem estilos de liderança que eram modos particulares de comportamentos dos líderes, uns mais consideradores das pessoas e outros mais centrados na execução das tarefas.

No caso das teorias dos traços e das motivações, acreditava-se que o potencial de liderança era inato, no caso das teorias dos estilos, passou-se a acreditar que os líderes poderiam ser treinados de modo a conseguirem exercer suas atividades com eficácia.

Com o passar do tempo, começa-se a perceber que o seguidor não é tão passivo à ação do líder, como até então se pensava.

Por outro lado, o líder passou a ser visto como alguém que pode trazer benefícios, não somente para o grupo em geral, mas também para cada membro desse grupo em particular. Quando se percebe o 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.

Segundo a mesma autora, a partir de 1964, Hollander, tendo em mente a importância da motivação do seguidor, propõe a “Teoria das trocas” destacando que um importante fator na eficácia da liderança é o equilíbrio que deve haver entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas pelo seu líder.

Com isso, pretende sugerir que a aceitação de um líder, será tanto maior quanto mais ele for considerado como agente facilitador da concessão daqueles objetivos realmente almejados pelos seus subordinados.

Hollander e House, apresentam também a Teoria do “Caminho-Objetivo”. O líder não deve só conhecer os objetivos almejados por seus comandados, mas também desempenhar o papel de facilitador do percurso que os leva até esses objetivos. Portanto, o líder será tanto mais eficaz, quanto mais facilite a chegada àquilo que pretendem seus seguidores.

Uma terceira teoria, surge com o trabalho de Fiedler. Ele apresenta a possibilidade de que além do estilo do líder, das expectativas dos seguidores, as características do ambiente representam novo elemento a ser também considerado,

combinando o estilo do líder com os aspectos que delineiam a situação, de maior ou menor favorabilidade. A situação é mais favorável quando as relações com os subordinados são boas e a menos favorável para o líder, ocorre quando as relações com os subordinados são ruins, a tarefa não é estruturada e a posição de poder do líder é fraca.

Com as proposições de Fiedler desaparece a figura do líder ideal, capaz de ser seguido por qualquer grupo independente da situação enfrentada por este último.

3.2 Técnica, Chefia E Liderança

Antes de falar sobre liderança, deve-se falar de líder, aquela pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho.

O primeiro fato a considerar na definição de líder, é o destaque. Ele aparece no grupo, é colocado em evidência. Pode acontecer também, que ele esteja entre os liderados e não em destaque.

A influência é a verdadeira essência do líder. Alto ou baixo, o homem pode influenciar os outros elementos do grupo, esse é o líder.

Para compreender o significado da palavra líder, é necessário observar e sentir que ele não vai apenas se destacar do grupo, mas influenciá-lo.

Líderes têm o desejo de fazer com que algo aconteça, de mudar o jeito das coisas, de criar algo que ninguém criou antes. Mas ele tem que ser um artífice, pois terá de fazer com que aceitem a trilhar o caminho por ele traçado.

Define-se liderança como sendo, segundo Kouzes e Posner, no livro O Desafio da Liderança, p.33, a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas.

A liderança é um esforço coletivo, não existe líder isolado. Os líderes exemplares procuram obter o apoio e a colaboração das pessoas.

Eles sabem que ninguém se esforça para produzir, quando se sente fraco, incompetente ou alienado. O senso de propriedade os faz sentir bem. Quando as pessoas têm maior poder de decisão, mais independência, elas utilizam suas energias para produzir resultados inesperados.

Liderança é relacionamento baseado na credibilidade e na confiança. Esses fatores são primordiais para que as pessoas se arrisquem, assumindo riscos para

galgarem mudanças. Segundo Kouzes e Posner, no mesmo livro, p. 13, os líderes apontam o caminho pelo exemplo pessoal e pela dedicada execução de suas tarefas.

É necessário que o líder seja coerente em ações, pois o discurso muitas vezes não convence. Deve mostrar propostas claras, objetivos definidos. Fornecer feedback, cumprir cronogramas, adotar ações corretivas quando necessário.

O caminho para a culminância é cansativo, as pessoas cansam ficando até frustradas. Aí é que aparece a figura do líder, para encorajar, estimulando a perseverança. Um gesto simples, como uma mensagem de otimismo, um cartão, podem reverter um quadro de desânimo.

Os líderes podem atrair seguidores por sua fé na capacidade do homem de se adaptar, crescer e aprender.

A visão é a mercadoria do líder, pois é através dela que ele consegue arregimentar, integrar, congrega pessoas em torno de si e de sua “bandeira”.

Numa boa organização, os gerentes estarão sempre atentos aos problemas ligados à necessidade de conseguir de cada homem que dê o melhor de si mesmo. (MAIA E SOUTO MAIOR 1966, p.113).

O verdadeiro líder não deve ser ausente, deve percorrer com frequência o ambiente de seus colaboradores. A sua presença não deve ser com a intenção de fiscalizar e sim de animar o ambiente. Ele ouve mais do que fala, procura elogiar mais do que criticar.

Não menospreza as iniciativas. Quando há liderança, as pessoas não tem medo de correr riscos e de expor suas idéias e opiniões. Antes de ficar controlando o uso do tempo dos seus colaboradores, tem o controle do tempo.

Ele tem uma visão diferente, mais audaciosa, procura sempre modificar o ambiente que o cerca, entusiasmando-se pelas vitórias. Com habilidade e competência, pode dar ao trabalho um significado mais intrínseco. Levando assim, as pessoas a entender que não se trabalha só por dinheiro, mas pelo prazer de superar obstáculos.

3.3 Fatores Essenciais da Liderança

Existem fatores que algumas pessoas julgam essenciais na função de um líder. Segundo Smith (1943), no livro *Relações Humanas na Indústria*, 156, apresentou uma lista de seis qualidades necessárias para ser um verdadeiro líder: a inteligência e o raciocínio, a compreensão imaginativa, o temperamento bem equilibrado, o interesse em ser justo, o talento de aceitar responsabilidades e o senso de humor.

Sir Walter Puckey (1944), no mesmo livro, apresentou outra lista. Segundo ele, líder é aquele que possui: a capacidade de manifestar um objetivo comum, uma imparcialidade óbvia, o apreço, a compreensão, a capacidade de delegar, a capacidade de coordenar, um juízo astuto de caráter, força e firmeza, o poder de refletir o progresso do grupo e o senso de humor.

É possível que essas “listas” podem ter exceções. Nem todo líder possui essas qualidades. É bom ressaltar, que as lideranças podem variar de grupo para grupo e que as qualidades que agradam a uns, não agradam a outros.

Um elemento muitas vezes é conduzido à condição de líder, por habilidade técnica, não possuindo as características inerentes a liderança de um grupo.

Seria oportuno que qualquer líder, antes de ser escolhido, fosse observado ante a natureza do grupo a ser liderado e os objetivos propostos.

O primeiro item então a ser observado, seria a aceitação do grupo, sem este, o líder ficaria numa situação complicada para cumprir a sua missão.

Pode acontecer rejeição por parte do grupo. O que fará então o líder?

Segundo Ferro, no livro *Relações Humanas na Indústria Moderna*, na pág.159, diz que neste caso: “o líder precisará compreender a natureza e os objetivos, bem como os hábitos do seu grupo, podendo até ter de pedir conselho daqueles que já fazem parte deste há mais tempo”.

Isso pode parecer óbvio ao chefe de uma empresa, mas é necessário também ao líder, conhecer profundamente o seu grupo. Saber das suas necessidades, dos seus sonhos e de seus objetivos, pois diante das dificuldades, terá mais chance de ajudá-los e compreendê-los.

Os líderes poderão exercer a liderança e aprender mais ainda ao liderar os obstáculos. Ele deve dirigir pelo exemplo e não pelo discurso. Saber que, mais

importante do que suas palavras, são os seus procedimentos, pois estes podem ser seguidos pelos seus colaboradores.

Fazer com que todos tenham interesse em trabalhar para o grupo, é fruto da capacidade de persuasão e sensibilidade do líder. Este, também deve criar condições para a realização desse trabalho.

3.4 Melhorando o Desempenho

O indivíduo na função de líder, se quiser desenvolver a sua habilidade e aprender com seus erros, terá de refletir sobre a influência que o seu comportamento exerce sobre o grupo.

Se ele tratar bem, tudo leve a crer que será respeitado, embora alguns ou a maioria não concordem com determinada postura. Se tratar mal, certamente sua atitude será repudiada e ainda pior, ficará descrente, pois não confiarão mais nele.

Por outro lado, existirá a possibilidade das pessoas boas e responsáveis, sentirem-se fracas ou brandas por cederem diante de determinada situação e preocuparem-se achando que o grupo liderado ou algum elemento está tentando tirar proveito ou até com zombarias, o que seria insuportável.

O líder então, deverá encarar o fato de que isso vai acontecer sempre, e que o melhor será aceitar com paciência porque sempre alguns tentarão se aproveitar dos acontecimentos, sobrepujando outros. E que terá, apesar dos fatos, estimular a que se comportem bem.

Segundo Smith, no livro, *Relações Humanas na Indústria*, 161, o líder precisa ter interesse em ser justo.

É louvável que a liderança seja exercida imparcialmente. Se o líder puder fazer uma introspecção de seu comportamento, poderá mais claramente perceber as necessidades do seu grupo, evitando buscar alguém para levar a culpa e dessa forma semear a desunião ao invés de uni-los.

A sensibilidade é um sentimento que deveria estar presente no líder, pois ele pode pela posição que ocupa, amenizar um grande mal causado a um elemento, somente ouvindo e compreendendo.

Numa grande indústria o líder poderá descobrir que a produção será melhorada dependendo da sua influência positiva. Nesse momento cabe falar que a liderança poderá adotar a concepção de companheirismo e camaradagem. Uma vez

que a liderança conquistar os seus subordinados, as barreiras para uma linha de produção serão por certo transpostas.

O líder poderá ainda levar a cada membro uma mensagem de encorajamento, ao dedicar um tempo para conversar pessoalmente sobre a qualidade do trabalho, a filosofia e as metas traçadas para alcançar os objetivos.

Como um líder, porém, você deve partilhar o sentido de responsabilidade tanto quanto possível. A chave para desenvolver a responsabilidade é expandir os limites da confiança. (GENOVEZ 1989, p.145)

3.5 Motivação X Liderança

O homem é insatisfeito por natureza. Quando deseja obter algo, trabalha incansavelmente até consegui-lo, uma vez conseguindo descobre no seu íntimo que aquilo não o satisfaz plenamente. Em seguida, parte em busca de outro sonho para saciar a sua ansiedade. Quando esse sonho parece impossível de alcançar sente-se desmotivado para o trabalho e assim segue a sua rotina: um dia motivado, outro não.

A empresa ocupa-se então de investir nos líderes os quais por sua vez devem não desmotivar seus colaboradores de trabalho, buscando maneiras de satisfazer seus anseios espelhando-se no comportamento, na reação diante das mais variadas situações, tendo um bom relacionamento e acima de tudo, tendo e passando confiança.

Liderança é relacionamento fundado na credibilidade e na confiança. Sem esses dois fatores, as pessoas não se arriscam. Sem que assumam riscos, não há mudanças. Sem mudanças, tanto as empresas como os movimentos perecem. (KOUZES E POSNER 1997, p.13).

Com a globalização cada vez mais ativa, as empresas conseguem descobrir que o seu bem maior é a força humana, e que para ser competitiva e lucrativa, deve investir no seu grande capital: o homem. Que deve melhorar sempre as condições de trabalho. Que o ser humano, para progredir precisa de ter suas necessidades satisfeitas, que este estado certamente vai se refletir no comprometimento de seu trabalho com a empresa, pois isto o motivará por ter as suas necessidades satisfeitas.

Como líder você deve ser capaz de fazer com que o grupo e seus membros progridam – ou mantê-los em progresso – na direção desejada. Esta habilidade geral para progredir e suscitar os outros a agir é agora chamada de motivação. Os sujeitos de sua atividade motivadora serão a equipe e o indivíduo. Por extensão, passarão a incluir também a organização. (GENOVEZ 1989, p.138).

Este grau de satisfação só é possível quando a empresa consegue investir como já foi escrito, no seu potencial humano. Proporcionar não só condições materiais dentro da empresa, mas preocupar-se com a saúde e com as suas expectativas para a vida.

É imprescindível a presença de um líder que esteja atento a todas estas questões, sabendo que está diante de seres humanos e não de máquinas. Que eles produzirão, mas precisam antes, de ter sonhos, precisam acreditar em seus anseios e juntos então poderão traçar metas, traçar objetivos.

Pode acontecer o contrário.

Segundo Bergamini, no livro Liderança, A Administração dos Sentidos, as pessoas entram motivadas na organização e acontece que pela falta de uma boa liderança, más condições de trabalho, falta de qualidade no relacionamento humano e principalmente ausência de expectativas promissoras, elas vão ficando desmotivadas. Assim, pode-se concluir: a pessoa motivada não é aquela que tem um bom líder, mas o profissional de quem um mau líder não tirou a motivação inicial.

O homem pode encontrar condições adversas no trabalho. Pessoas desanimadas, más condições de trabalho, falta de liderança, desentendimentos... Tudo isso pode levar a desmotivação e aí o trabalhador tem que ser muito convicto para não deixar vencer-se pelo meio que o está influenciando. Não será influenciado se tiver um ideal. Se existir uma pessoa capaz de lutar diante das condições indesejáveis, de não se deixar abater e ainda conseguir que outros não desanimem, este será o verdadeiro líder.

4. METODOLOGIA

4.1 Metodologia Do Trabalho

Os dados mencionados foram obtidos por meio de análise documental e na intranet da empresa, bem como por meio de um questionário aplicado aos funcionários da área operacional do Metrô – DF. Esta pesquisa acadêmica possui objetivos exploratórios e descritivos, que foram alcançados através de levantamento bibliográfico, observações e levantamento de informações na intranet de empresa em questão. O trabalho foi elaborado através de informações históricas e comparativas entre os temas, Motivação e Liderança, e suas influências, de livros sobre o assunto e dados coletados com o questionário aplicado aos agentes de estação.

- **Questionário:** É uma técnica de coleta de dados que nos possibilita recolher, por meio de respostas do informante, dados imprescindíveis para a pesquisa; (Cervo, 2002. 27).

4.2 Método de Abordagem

O método de abordagem utilizado foi o dedutivo, onde buscou-se contrastar as diversas abordagens sobre o tema, Motivação e Liderança. A exposição das teorias e a constatação dos fatos permitiram a análise dos assuntos relacionados a essa influência.

4.3 Método de Pesquisa e Procedimentos

Foi realizada pesquisa descritiva sob a forma de estudos exploratórios, questionários, análise documental, levantamento de dados inerentes ao assunto tratado.

5 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Dados Oficiais

A Companhia do Metropolitano do Distrito Federal, Metrô - DF foi criada pelo Decreto 15308, de 15 de dezembro de 1993, conforme autorização da Câmara Legislativa, pela Lei 513, de 28 de junho de 1993, sendo uma Empresa Pública de Direito Privado, vinculada à Secretaria de Transportes do GDF.

Fonte: METRO – DF - intranet

Missão do Metrô-DF

Oferecer à população transporte coletivo de qualidade, com eficiência, conforto, limpeza, regularidade, rapidez e segurança, seguindo os preceitos da prevalência do coletivo sobre o individual e da preservação da vida, do meio-ambiente e do patrimônio cultural.

O Metrô - DF é o maior empreendimento desde a construção de Brasília e traz arraigado o mesmo espírito transformador, de pioneirismo e coragem. Em abordagem mais ampla, vem retomar o ordenamento do DF, preservando e restabelecendo para o futuro as características que fizeram de Brasília Patrimônio da Humanidade, unindo e reconciliando as quatro escalas de Lúcio Costa: Monumental, Residencial, Gregária e Bucólica.

Fonte: METRO – DF – intranet

Capital Intelectual

A constante interface entre as mais diversas áreas e a reunião de profissionais talentosos geram um conjunto sistematizado de experiências e conhecimentos superior ao simples somatório de cada contribuição de forma isolada. Trata-se da formação do capital intelectual da Companhia, que agrega engenheiros, arquitetos, projetistas, desenhistas, técnicos, programadores,

analistas, administradores, economistas, contadores, advogados, psicólogos, comunicadores, médicos, equipe de apoio e da área operacional, como agentes, seguranças, pilotos, as equipes da Coordenadoria e do Brasmetrô e toda uma miríade de profissionais trabalhando para a concretização e o desenvolvimento do Metrô-DF.

Fonte: METRO – DF – intranet

5.1 Levantamento de Dados

O presente trabalho teve como base, um questionário aplicado aos agentes de estação do Metrô – DF. A partir desse, pode-se obter dados que comprovassem o estudo feito sobre a bibliografia proposta.

A empresa em questão foi escolhida por ser o local de trabalho da autora desde janeiro de 2006, e pela oportunidade de aprofundar os estudos nessa área, tendo-se notado a grande desmotivação dos funcionários da área operacional e pela constante busca destes em melhorias e crescimento.

5.2 Apresentação dos Dados

Foi aplicado a esses agentes de estação, um breve questionário, composto de 6 perguntas a cerca de o que é mais importante para esses agentes no quesito trabalho; suas prioridades de vida; o que lhes é oferecido pela organização e o que é considerado vital; se a empresa favorece a ação dos líderes e o que é visto nesse, como sendo uma característica considerável.

Na organização em questão, a área operacional conta com 654 pessoas, subdivididas em diversos setores, sendo, porém, este questionário feito com os agentes de estação, que no momento são de 260. A função, agente de estação, é de atender aos usuários que freqüentam o Metrô- DF: informando, vendendo bilhetes, auxiliando no transporte, conduzindo, prestando primeiros socorros, enfim orientando as pessoas que usam esse meio de transporte.

5.3 Análise dos Resultados

Com a aplicação do questionário, pode-se perceber e reforçar a idéia, de que na vida organizacional de todo trabalhador, não é somente importante à questão do salário, e sim, todo o envolvimento do colaborador com a organização da qual esse faz parte e sua relação com seu supervisor direto, influenciando-o diretamente.

Como resultado da primeira questão: Qual a sua prioridade em relação à trabalho? obteve-se os seguintes números:

- Para 60% dos agentes, o trabalho é para a satisfação de necessidades primárias – fome, moradia, vestimenta.
- Para 20% desses, o trabalho é uma forma de fazer carreira.
- Para 6%, auto-realização.
- Para 4%, como reconhecimento.

Na segunda questão, quando o agente foi questionado sobre o que este considerava mais importante, notou-se:

- Empatado em primeiro lugar, como mais votado, estavam os seguintes itens, com 20% cada: segurança no emprego, possibilidade de progressão (oportunidade) e salário.
- Em segundo lugar, com 15%, ficou o item, boa liderança.
- Com 8,46%, o item informação interna.
- Com 7,69%, satisfação, prazer, alegria derivados do trabalho.
- Com 5%, respeito, valor pessoal, dignidade.
- E com 3,85%, participação (consciência).

Na terceira questão, foi perguntado, o que era considerado mais importante em relação ao que a organização pode oferecer a seus colaboradores, e como resultado:

- Em 1º lugar, com 55% , condições favoráveis de trabalho.
- Em 2º lugar, com 17,31% , perspectivas promissoras.
- Em 3º lugar, com 12,31% , programas de qualidade de vida.
- Em 4º lugar, com 9,62% , bons salários, e.
- Em 5º lugar, com 5,77% , clima organizacional.

Na quarta questão, foi perguntado qual seria o item mais importante, como facilitador do trabalho do líder, e o resultado foi:

- Em 1º lugar, com 47,69%, condições gerais de trabalho, segurança e saúde.
- Em 2º lugar, com 18,46%, diálogo.
- Em 3º lugar, com 13,85% , respeito.
- Em 4º lugar, com 10,38% , plano de carreira.
- Em 5º lugar, com 8,46%, salários e benefícios.
- Em 6º lugar, com 1,15%, clima organizacional e cultura organizacional.

E na última questão, o quê mais caracteriza o êxito de um líder, registrou-se:

- Com 62,69% , seria o carisma.
- Com 20,38% , a autoridade.
- Com 12,31% , apego à missão da organização.
- E com 4,62%, domínio especialista.

Observou-se com os resultados do questionário: que os agentes de estação, trabalham para satisfação de necessidades primárias, consideram itens de importância: segurança no emprego, possibilidade de progresso salário, boa liderança; que a organização deve oferecer condições favoráveis de trabalho, planos de carreira; que o trabalho do líder é facilitado se a organização conceder condições, diálogo, respeito e que para ter êxito, o líder precisa ter carisma. Pode-se perceber, que para os agentes de estação, salário não é o item mais importante, que é preciso ter um plano de carreira, que as pessoas não se sentem pertencentes à organização e essa deixa a desejar no quesito condições de trabalho e saúde, que falta apoio aos líderes, e assim esses não conseguem ter bons relacionamentos com seus colaboradores.

Pode-se observar que a organização, Metrô-DF, ainda deixa a desejar, em alguns pontos. Os líderes da área operacional, não têm ferramentas, nem respaldo para conseguir de seus colaboradores ânimo e vontade de vestir a camisa da organização. Pois estes estão ligados tanto à área administrativa – recebendo ordens – e também à operação.

Com o questionário feito aos agentes de estação, pode-se reafirmar tudo isso. Os agentes sentem que não fazem parte da organização, e quem na verdade é visto

pelos usuários. Se essas pessoas de frente da organização, não estiverem em com suas necessidades básicas respeitadas, como é que serão tratados os usuários? Como falar em atendimento ao cliente, se seus colaboradores são mal tratados? Considera-se, que para que se consiga obter das pessoas que fazem parte da empresa um bom serviço, é preciso, antes de tudo, fale a mesma língua e tratem as pessoas com respeito, favorecendo assim, o trabalho dos líderes, e estes assim conseguirão evoluir no relacionamento com seus agentes e manter um serviço de boa qualidade à população.

Com esse estudo, pode-se perceber e confirmar, que na situação atual em que as organizações estão inseridas, que os colaboradores não mais como no passado, quando eram usados como verdadeiras máquinas, querem muito mais do que simplesmente trabalho e salário, precisam de condições de trabalho, para que assim possa ser diminuída a incidência de casos de estresse e acidentes de trabalho, melhora na qualidade de vida e conseqüentemente mais produtividade e melhora no convívio dentro das empresas.

6. CONCLUSÃO

Com a pesquisa, pode-se perceber, que há uma diversidade imensa de histórias de sucesso acerca de líderes em todos os setores de trabalho organizado. Em empresas com ou sem fins lucrativos, na indústria e na prestação de serviços, nos setores privado e governamental, de educação e de entretenimento, no trabalho assalariado e no serviço comunitário. Os líderes se encontram em todas as cidades e todos os países, em todos os cargos e todos os lugares. São funcionários e voluntários, novos e velhos, homens e mulheres.

A liderança desconhece limitações de qualquer espécie, preocupa-se com o indivíduo, estimulando-os a dedicar o melhor de si. Acreditando que produtos e serviços de qualidade só podem ser produzidos por pessoa especiais.

A contribuição básica do líder pode consistir em reconhecer as boas idéias, e adotar o espírito desafiador diante do estabelecido, mesmo sabendo que a experimentação, a inovação e a mudança envolvem risco e fracasso.

Enfim, liderança é um dos temas que mais atenção tem chamado por parte de administradores e pesquisadores. Pois, o líder dotado de sensibilidade procura descobrir as verdadeiras necessidades dos seguidores para ser o elemento facilitador que ajuda atingir os objetivos.

Já a motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada por uma compreensão profunda a respeito das características naturais da existência.

São a mente e o coração que determinam a vontade de realizar algo e não a norma escrita e a imposição que o fazem. A única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer as suas necessidades e oferecer fatores de satisfação de tais necessidades.

O desconhecimento desses aspectos irá fazer com que se consiga desmotivar as pessoas. Por conseguinte, a grande preocupação, não reside em adotar estratégias que motivem as pessoas, mas principalmente criar um ambiente de trabalho no qual o trabalhador mantenha-se motivado.

As organizações e os indivíduos constituem a base fundamental para o crescimento de cada um.

Diante desta afirmação, observa-se que os resultados obtidos no desenrolar da pesquisa foram os melhores, foi possível ter a oportunidade de desenvolver um

trabalho acadêmico e com isso aprender e enriquecer o conhecimento para a vida profissional.

REFERÊNCIA

ADAIR, John; Como Liderar com Eficiência (um manual de autodesenvolvimento): tradução de Célia Maria Leal da Costa Genovez. Ed. Nobel, 1989.

BARRY, W.S; Fundamentos da Gerência: tradução Francisco Maia e Rildo Souto Maior. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: Administração do sentido. Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker e CODA, Roberto. Psicodinâmica da Vida Organizacional – Motivação e Liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 4. ed. Atlas, 1997.

BOTELHO, Eduardo Ferreira. Do Gerente ao Líder: A Evolução do Profissional. 2. ed. Atlas, 1993.

CERVO, Amado – Metodologia Científica. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa. São Paulo: Atlas, 1989.

DE AQUINE, Cléber Pinheiro. Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1981.

HAMPTON, David R. Administração: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KOUZES, James M. e Barry Z. Posner. O Desafio da Liderança. 2. ed. Editora Campus, 1997.

LE MOS, Marcos Afonso. Administração da Empresa de Serviços. Goiânia. Kelps, 2000.

LAURENCE & LORSCH. Desenvolvimento Organizacional: diagnóstico e ação. São Paulo: Ed. Edgard Blucher, 1969.

MURRAY, Edward J.; Motivação e Emoção: tradução de Álvaro Cabral. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1973.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. Técnica de Chefia e Liderança. São Paulo: ed. Livraria Pioneira, 1965.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2. ed. Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9. Pearson Education do Brasil: 2002.

STONER, James A.F. Administração. 2. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.

TREDGOLD, R.F; Relações Humanas na Indústria Moderna: tradução Fernando de Castro Ferro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1965.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO

- 1) Qual a sua prioridade em relação à trabalho?
 - satisfação das necessidades primárias(fome, moradia,vestimenta)
 - oportunidade de fazer carreira
 - reconhecimento
 - auto-realização

- 2) O que você considera mais importante?
 - boa liderança
 - informação interna
 - segurança no emprego
 - respeito, valor pessoal, dignidade
 - consciência de pertencer a uma organização, dela participando como uma parte importante do seu êxito(participação)
 - satisfação, prazer, alegria derivados do trabalho
 - possibilidade de progredir(oportunidade)
 - salário

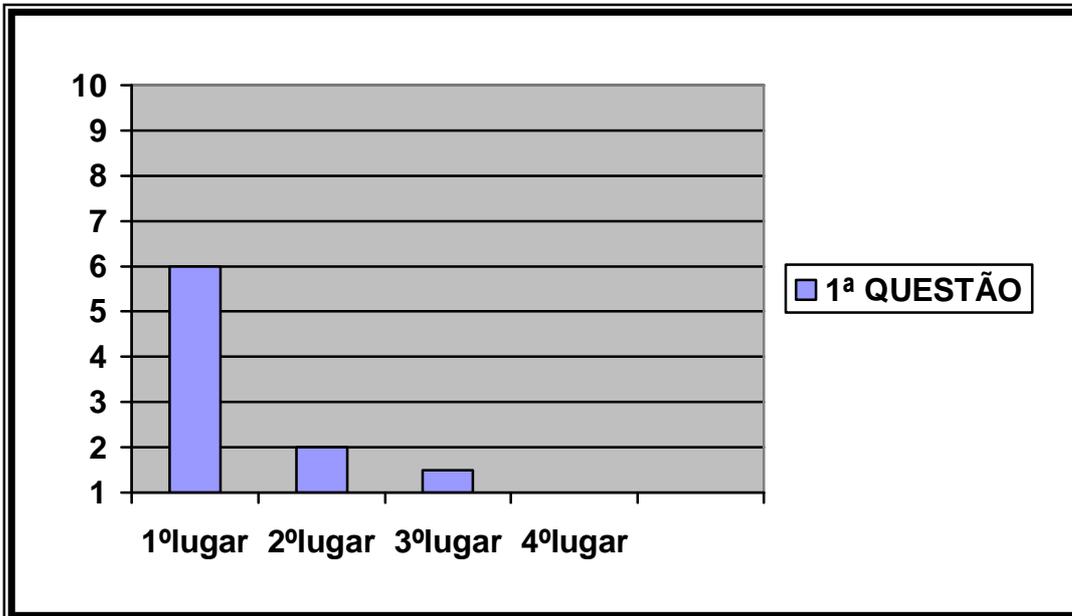
- 3) O que você considera mais importante em relação ao quê a organização pode oferecer aos seus colaboradores?
 - bons salários
 - condições favoráveis de trabalho
 - Clima organizacional
 - programas de qualidade de vida
 - perspectivas promissoras

- 4) Qual o item, em sua opinião, mais importante como facilitador do trabalho do líder para a motivação dos colaboradores:
 - plano de carreira
 - condições gerais de trabalho,segurança e saúde
 - clima organizacional (aberto, àgil, participativo) e cultura organizacional aberta à criatividade e à comunicação
 - salários e benefícios
 - diálogo
 - respeito

- 5) o que mais caracteriza o êxito de um líder?
 - carisma
 - apego à missão da organização
 - autoridade
 - domínio especialista

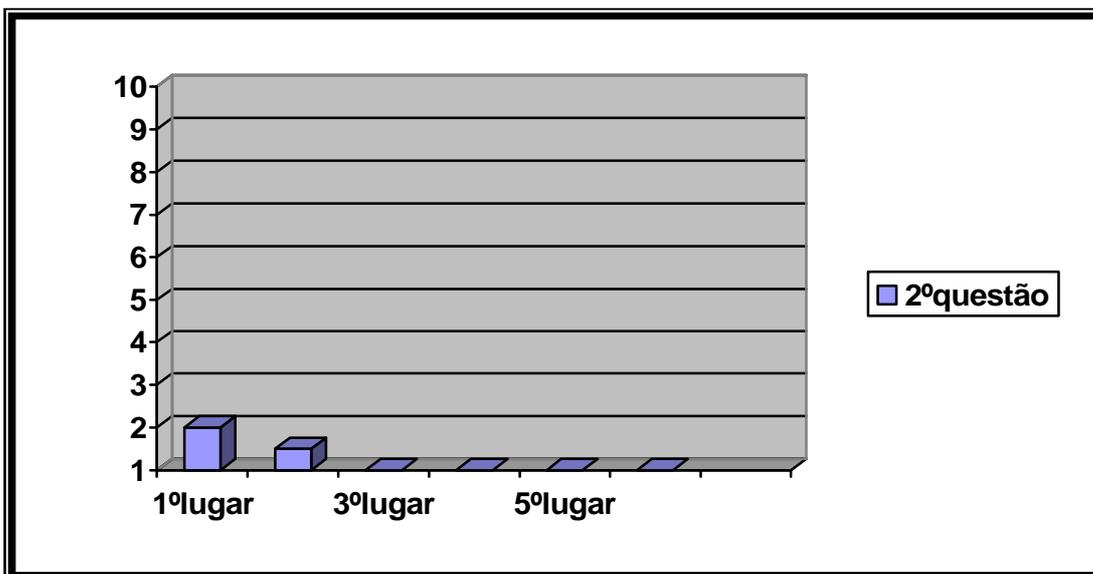
LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Relacionado à 1ª questão do questionário aplicado aos agentes de estação do Metrô - DF.



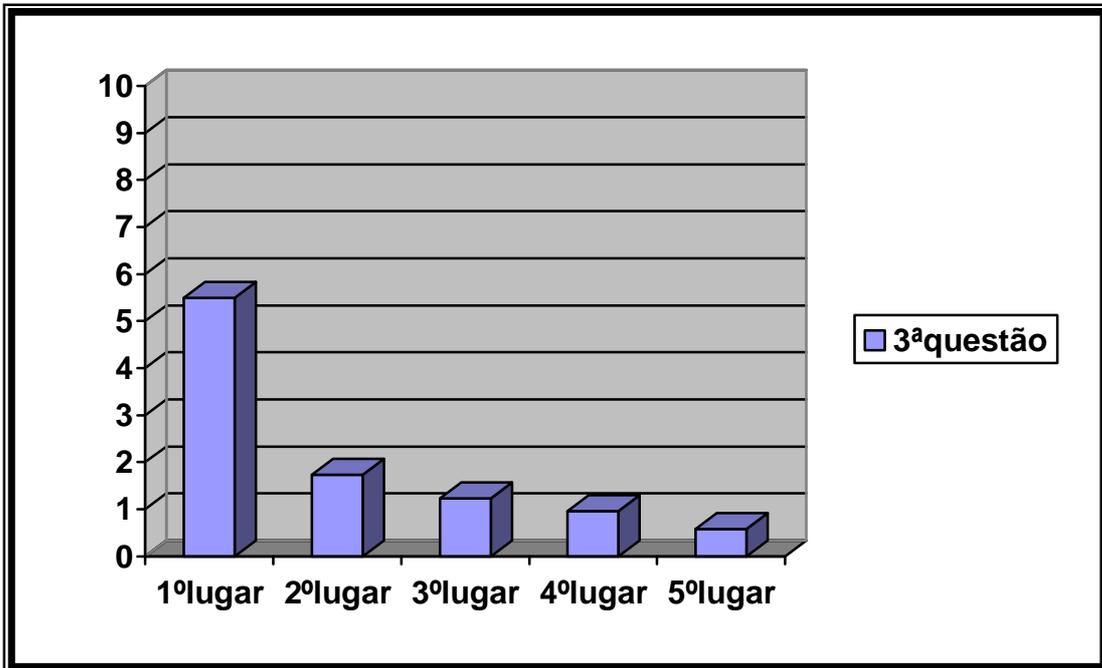
Fonte: Representação gráfica dos dados da 1ª questão do questionário, aluna AMANDA PORTES GOOD em monografia acadêmica, maio de 2007.

GRÁFICO 2 – Relacionado à 2ª questão do questionário aplicado aos agentes de estação do Metrô – DF.



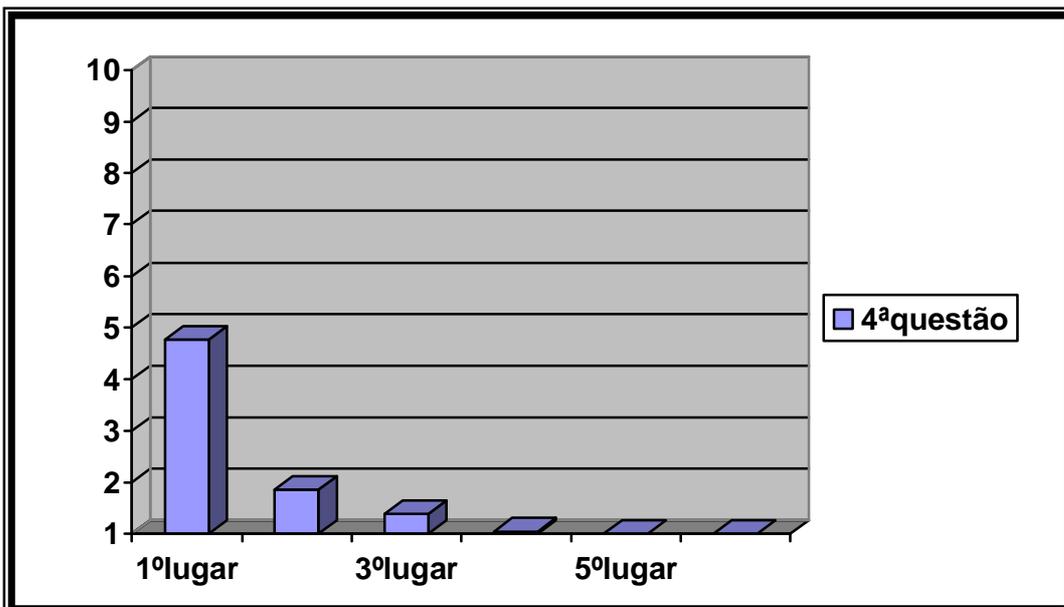
Fonte: Representação gráfica dos dados da 2ª questão do questionário, aluna AMANDA PORTES GOOD em monografia acadêmica, maio de 2007.

GRÁFICO 3 – Relacionado à 3ª questão do questionário aplicado aos agentes de estação do Metrô – DF.



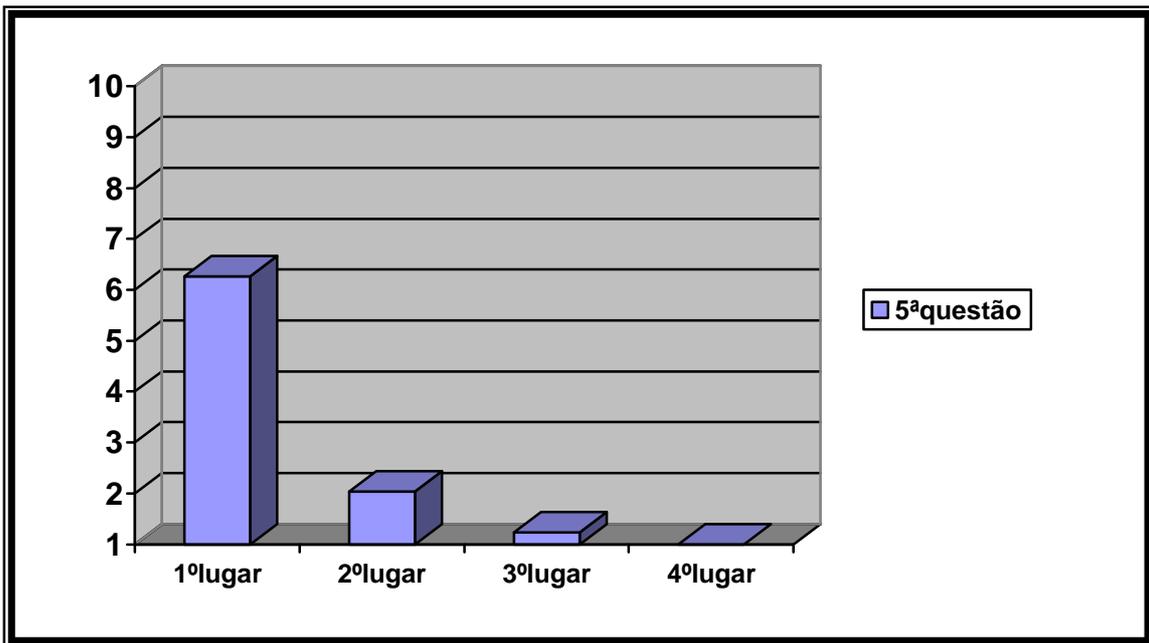
Fonte: Representação gráfica dos dados da 3ª questão do questionário, aluna AMANDA PORTES GOOD em monografia acadêmica, maio de 2007.

GRÁFICO 4 – Relacionado à 4ª questão do questionário aplicado aos agentes de estação do Metrô – DF.



Fonte: Representação gráfica dos dados da 4ª questão do questionário, aluna AMANDA PORTES GOOD em monografia acadêmica, maio de 2007.

GRÁFICO 5 – Relacionado à 5ª questão do questionário aplicado aos agentes de estação do Metrô – DF.



Fonte: Representação gráfica dos dados da 5ª questão do questionário, aluna AMANDA PORTES GOOD em monografia acadêmica, maio de 2007.