

Relação entre o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores da empresa Lamipack da cidade de Caçador/SC

Valdete Jane Cordeiro¹
Elisandra A. Oliveira dos Santos Tesser²
Roseli Aparecida de Paula³
Joseila Zampoma⁴

RESUMO

As organizações são unidades sociais formadas para atingir objetivos específicos que, na maioria das vezes, vão ao encontro dos objetivos humanos e pessoais de cada participante desta estrutura. Neste contexto está incluída a figura do gestor, que participa do processo motivacional do grupo onde atua. Para verificar a situação atual da gestão, este estudo propôs buscar informações sobre qual é e como é o estilo atual de liderança dos gestores, a motivação dos colaboradores e como os gestores motivam o desenvolvimento de competências profissionais pela via da educação nos colaboradores da empresa Lamipack. Desta forma, os acadêmicos bolsistas de Iniciação Científica do PIC Senac, por meio de pesquisa de campo, obtiveram informação de que, tanto os colaboradores quanto gestores consideram o ambiente de trabalho da empresa satisfatório e com potencial motivador ao trabalho e individual, onde os gestores são hábeis em resolver conflitos e os colaboradores sentem-se amparados em casos onde há necessidade de intervenção do gestor. Ainda obteve-se afirmação da maioria dos colaboradores de que trabalham motivados e com satisfação, aperfeiçoando suas habilidades e competências por meio da educação.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Colaboradores. Desenvolvimento de competências.

1 Psicóloga e professora no curso superior de Processos Gerenciais e Recursos Humanos no Senac Caçador, Tubarão e Concórdia. e-mail: valdetecordeiro@yahoo.com.br

2 Acadêmica do Curso de Processos Gerenciais da Faculdade de Tecnologia Senac Caçador.

3 Acadêmica do Curso de Processos Gerenciais da Faculdade de Tecnologia Senac Caçador.

4 Acadêmica do Curso de Processos Gerenciais da Faculdade de Tecnologia Senac Caçador.

1 INTRODUÇÃO

Vive-se em uma época de muitas transformações, na qual a velocidade e o volume de informações são definitivamente superiores ao que cada indivíduo consegue assimilar. Assiste-se a uma supervalorização da produtividade e da competitividade nos diversos segmentos da vida humana, inclusive, na gestão de pessoas.

Sabe-se que as organizações são unidades sociais formadas para atingir objetivos específicos que, muitas vezes, vão ao encontro dos objetivos humanos e pessoais de cada participante desta estrutura. E neste contexto está incluída a figura do gestor e os saberes que servem de base para a sua vida profissional. Assim, o gestor participa do processo motivacional do grupo onde atua e, conseqüentemente, atua positivamente ao influenciar os colaboradores a desenvolver suas competências através da educação.

Assim, para verificar como atualmente se encara a gestão, este estudo busca informações sobre como é o estilo atual de liderança dos gestores, a motivação dos colaboradores e como ocorre a motivação no desenvolvimento das competências na educação dos colaboradores da empresa Lamipak - empresa atua no ramo de beneficiamento de plásticos no município de Caçador, SC.

Desenvolver competências na educação e liderar pessoas não é tarefa fácil e nem simples para um gestor, pois o mesmo precisa conciliar muitos papéis pertinentes e, às vezes, não pertinentes a sua função, para conseguir sucesso. Ele próprio precisa estar preparado para as mudanças que seu perfil exige.

Com isso, elencaram-se características inerentes ao perfil do gestor e como este influencia nas atividades de seus colaboradores. Um fator importante para este estudo é como os colaboradores sentem o perfil do gestor e quais fatores os motivam.

Pode-se analisar, com base nos estudos de modelo de gestão, que o formato e/ou estilo de gestão influenciam de forma inerente na produtividade de um setor, de um grupo, como também, de colaboradores inseridos nesses setores. Os resultados deste estudo estão embasados na identificação das carências, como também, na visualização do perfil dos gestores e na influência destes sobre os colaboradores.

2 ENSINO POR COMPETÊNCIAS

O mundo do trabalho está se alterando contínua e profundamente, pressupondo o aparecimento de um novo modelo de educação profissional centrado no desenvolvimento de competências por área profissional (CORDÃO, 2002).

Quando se fala em competências profissionais, se fala também em termos de competências básicas, que deverão ser garantidas pelo ensino médio, como etapa de consolidação da educação básica, de preparação básica do cidadão para a cidadania e para o trabalho (CORDÃO, 2002, p.10).

Nesse sentido, a educação por competências na educação profissional não trata apenas de qualificar a pessoa para o trabalho em si, mas formar para a vida na qual também se insere o trabalho. Ou seja, o trabalhador que nem sempre se mostra como o foco da existência, com flexibilidade e alcance suficientes para enfrentar o emprego, o desemprego e o autoemprego (PAIVA, 1997, apud GONÇALVES et al, 2004)2. Para melhor definir estas observações, resume-se em proporcionar ao trabalhador reconversões e a reprofissionalizações ao longo da vida profissional.

De acordo com Cordão (2002, p. 30), o mundo do trabalho está se alterando contínua e profundamente. Nas palavras do autor:

pressupondo a superação das qualificações restritas às exigências de postos delimitados, o que determina a emergência de um novo modelo de educação profissional centrado no desenvolvimento de competências por área profissional.

Essa emergência se dá também pelo fato do envelhecimento da população mundial, indicando que as pessoas precisarão de uma formação cada vez mais eficiente que faça parte de uma rede de educação permanente. Esta formação permitirá ao indivíduo exercer sua cidadania e obter um desenvolvimento profissional mais flexível, oferecendo igualdade de oportunidade a todos.

3 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Chiavenato (1999) a chamada teoria da administração busca orientar e auxiliar os gestores na arte de administrar com as técnicas e ferramentas necessárias para análise e compreensão do mercado, bem como com as orientações sobre quais estratégias utilizar, para assim aperfeiçoar sua empresa em relação ao setor que atua.

Logo, este trabalho possui um referencial teórico que apresenta a síntese de modelos, como também a avaliação da gestão em recursos humanos para avaliar o perfil dos gestores (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Hampton (2005), é fundamental a combinação intencional de pessoas e de tecnologias para atingir um determinado objetivo na área da gestão. Uma empresa também é uma organização e dentro desta, há uma divisão, um departamento ou seção dentro de uma organização maior.

O mesmo autor explica que toda organização tem três segmentos básicos: pessoas, tarefas e administração. Pode-se mencionar que as organizações são alinhadas em setores e departamentos, para que haja melhoria na eficácia em seus processos, objetivando assim a maximização de lucratividade.

Além da atividade administrativa da organização, como gerir todos os recursos e capital, colocados a sua disposição o líder também precisa dar atenção ao ambiente de trabalho, pois um ambiente saudável é um indicador favorável para o bom desempenho das atividades e, consequentemente, da melhor produtividade. Já um ambiente frio causa frustrações às pessoas.

Segundo Chiavenato (1999, p. 470), o clima organizacional cria certo tipo de expectativas, onde “[...] as pessoas esperam certas recompensas, satisfações”, e quando estas não respondem causam frustrações e insatisfação.

Atualmente, dentro das organizações, há a necessidade de pessoas que tenham conhecimento amplo e que desenvolvam habilidades variadas, como comunicação, criatividade, ter ideias, e, principalmente, trabalhar em equipe, que pode ser considerado um desafio que poucas organizações conseguem por em prática (CHIAVENATO, 1999).

Os gestores devem incentivar o conhecimento, a habilidade e competências junto aos colaboradores. E assim, obter qualidade no trabalho desenvolvido e colaboradores motivados para buscar constantemente seu capital intelectual sendo mais produtivo com mais resultados.

3.1 Qualidade de vida no trabalho

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nasce a partir da necessidade de atuar mais profundamente na questão das condições de trabalho, desde as práticas e processos organizacionais até o ambiente físico e os padrões de relacionamento (SCHIRRMESTER, 2006).

A QVT tenta melhorar as condições de trabalho dos empregados, e também, uma possível melhora na empresa, onde empregados satisfeitos, comprometidos com a tarefa e a missão da

empresa, num ambiente de cooperação, produzem mais e melhor (SCHIRRMESTER, 2006). Assim, todas as mudanças da visão da empresa poderão iniciar através de seus colaboradores para chegar aos clientes.

3.2 Liderança

Segundo Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. A presente definição ressalta algumas virtudes, tais como: habilidade, Influência, motivação, entre outras, na aplicabilidade dos questionários colaboradores.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 185) “para ser bem sucedido como líder, o executivo deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, às relações interpessoais, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo”.

Hunter (2004) afirma que a liderança é uma atividade que é aprendida, a partir de empenho, dedicação, determinação e da intenção do profissional candidato a líder, buscando sempre uma melhoria contínua para si e, conseqüentemente, para a empresa na qual estiver envolvido.

4 MATERIAIS E MÉTODOS

Fizeram parte deste estudo, quatro gestores, com respectivamente, vinte e quatro colaboradores para cada gestor, em setores diferentes de produção da empresa Lamipack, do ramo de plásticos, no Município de Caçador - SC.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com respostas fechadas. O estudo possui a forma de pesquisa exploratória, pois não há trabalhos específicos desenvolvidos referentes a este tema, sendo assim, há necessidade de desenvolver pesquisas nesta área.

No que se refere ao tipo de pesquisa, este trabalho teve cunho quantitativo, pois se trata da análise da gestão de quatro líderes, e cada um deles possui a subordinação de vinte e quatro colaboradores. Portanto, foram aplicados questionários no formato fechado aos 24 colaboradores de cada gestor, e para cada um dos quatro gestores, onde a extração das informações foi efetuada através de aplicação de modelos estatísticos.

Na segunda etapa a coleta de dados foi embasada nos questionários estruturados de quatro gestores com os respectivos colaboradores, sendo 24 pra cada gestor, sendo esse da área operacional da empresa. O questionário teve nove questões, que foram entregues aos gestores numa visita à empresa, no dia 27 de setembro de 2010.

Após a tabulação dos dados, a análise dos mesmos foi realizada através do resultado dos questionários e transferência de cada resultado a uma tabela, com sigilo absoluto de cada participante.

5 RESULTADOS

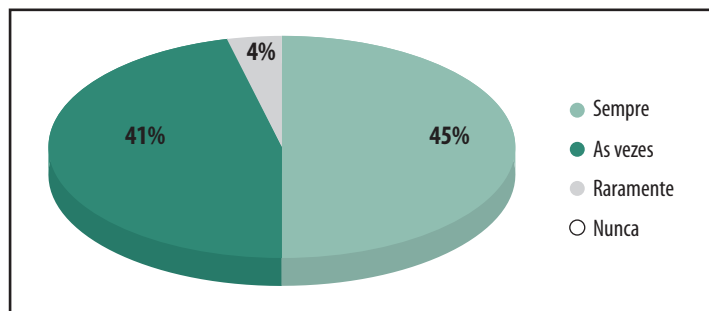
Observa-se que a maior parte dos colaboradores são jovens de 18 a 25 anos representando 47%, já 28% de 26 a 30 anos, 19% de 31 a 35, e com menor representação de 6%, dos colaboradores de 36 a 40, já outras idades não representaram. A maioria dos colaboradores possui menos de 30 anos. Isso indica que os colaboradores de menor faixa etária são normalmente novos contratados, iniciando na empresa.

A segunda questão buscou identificar os gêneros dos colaboradores. Assim, verificou-se que 100% são do sexo masculino.

A questão 3 buscou saber se as condições do ambiente de trabalho são favoráveis para o

desempenho de suas atividades. 50% dos entrevistados responderam a alternativa “sempre” o ambiente de trabalho é favorável, 46% responderam a alternativa “às vezes” e somente 4% dos respondentes responderam a alternativa “raramente”, conforme mostra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Condições do ambiente de trabalho



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Observa-se, neste contexto, que a metade dos colaboradores consideram que o ambiente de trabalho é favorável para o desempenho de suas atividades.

Segundo Chiavenato (1999, p. 471) “um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade de pessoal”.

Sendo assim, o ambiente de trabalho é um dos fatores importantes dentro de uma organização, pois sendo ele agradável, proporcionará bem-estar e motivação aos seus colaboradores que, conseqüentemente, melhorarão a produtividade. Esse é um fator que deve ser observado por todos os gestores, pois um ambiente agradável determina o desempenho da empresa como um todo.

A questão número quatro buscou saber se os colaboradores sentem-se felizes e realizados com o cargo que ocupam atualmente. E assim, percebe-se que 55% dos entrevistados afirmaram que sim, estão felizes e realizados no cargo, 37% responderam que geralmente estão. Enquanto 3% afirmaram que raramente são felizes e realizados e 5% não gostam do que fazem.

Para Handy (1993) o trabalho assume proporções enormes na vida do homem atual. Inclusive, afirma que talvez as organizações sejam o meio principal para o homem adquirir sua identidade e buscar seu ego ideal. E assim, existem duas análises que podem ser consideradas. Uma delas é a de que, configurando que mais da metade dos entrevistados afirmam estarem felizes com o cargo que ocupam atualmente, pressupõe que a empresa está agindo corretamente. Ou seja, aplicando corretamente os métodos de gestão de pessoas, correspondendo com as necessidades de cada colaborador, ou os colaboradores da empresa não possuem perspectivas de crescimento profissional.

Os desafios estão relacionados aos avanços tecnológicos e às novas expectativas das empresas que agora enfrentam mercados globalizados, extremamente competitivos. Com isso, surgem também novas exigências em relação aos desempenhos dos profissionais (CORDÃO, 2002).

Assim, na questão seguinte buscou-se conhecer se o gestor influencia os colaboradores aos estudos e no desenvolvimento de suas competências. Neste sentido, obteve-se retorno de 44% dos respondentes que escolheram a alternativa “sempre”, que o gestor motiva e influencia o colaborador a desenvolver suas competências, 41% responderam a alternativa “às vezes”, 14% responderam a alternativa “raramente” e somente 1% responderam a alternativa “nunca”.

Nota-se que a maior parte dos entrevistados considera que o gestor possui capacidade de motivar a equipe a estudar e buscar alternativas de crescimento. Neste aspecto, pode-se citar

Chiavenato (1999, p. 185) ao afirmar que “a liderança é um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção a sua meta, apesar de todas as perturbações internas ou externas”.

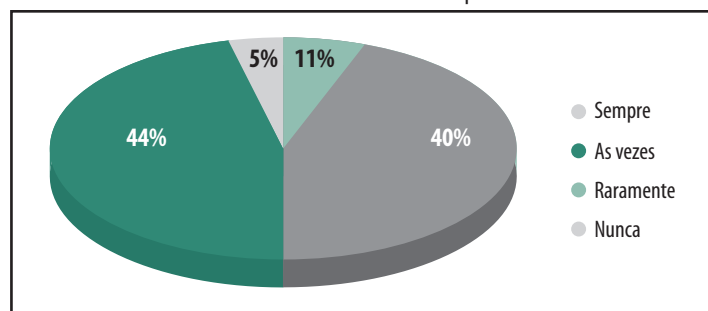
É o líder que influencia os colaboradores no processo produtivo das organizações e a alcançar as metas, inclusive, na questão da educação. O líder deve influenciar os colaboradores, pois é ele quem determina o comportamento dos mesmos, e sempre ter determinação em suas decisões para controlar situações na qual se encontra.

Também se questionou se a empresa disponibiliza treinamentos periódicos. Nesta questão recebeu-se a resposta de que todos afirmaram ter opção de estudar através da empresa, obtendo também, o incentivo do gestor.

Sob este aspecto, Cordão (2002) afirma que a revolução tecnológica e o processo de reorganização do trabalho demandam uma completa revisão dos currículos, tanto da educação básica quanto da educação profissional. O autor indica que se exige dos trabalhadores, em doses crescentes, sempre maior capacidade de raciocínio, autonomia intelectual, pensamento crítico, iniciativa própria e espírito empreendedor, bem como capacidade de visualização e resolução de problemas.

Em seguida, foi realizada a seguinte questão: Você busca opções de cursos (ou treinamentos) diferenciados aos disponibilizados pela empresa? Neste aspecto, 40% dos entrevistados afirmaram “sempre” buscar novas alternativas, 44% afirmaram “às vezes” buscar alternativas educacionais de forma menos constante. Já 11% dos entrevistados afirmaram que raramente buscam e 5% afirmaram “nunca” buscar cursos, como mostra o gráfico 2.

Gráfico 2 – Liberdade de expor idéias



Fonte: dados da pesquisa (2011)

Ao analisar a questão aplicada, pode-se citar as palavras de Chiavenato (1999) ao indicar que, dentro das organizações há a necessidade de pessoas que tenham conhecimento amplo e que desenvolvam habilidades variadas, como comunicação, criatividade, ter ideias e, principalmente, trabalhar em equipe, que pode ser considerado um desafio que poucas organizações conseguem pôr em prática.

Reproduz-se a ideia do autor, ao citar que os gestores devem incentivar o conhecimento, a habilidade e competências junto aos colaboradores. E assim obter qualidade no trabalho desenvolvido e colaboradores motivados para buscar constantemente seu capital intelectual, sendo mais produtivo com mais resultados.

A próxima questão buscou saber se o gestor consegue se comunicar de maneira objetiva junto aos colaboradores da empresa. Os resultados mostram que 52% dos entrevistados afirmaram que sempre conseguem uma boa comunicação com o gestor, e 40% afirmaram ter comunicação razoável. Ainda, 8% afirmaram que são raros os momentos em que há boa comunicação.

Na oitava questão buscou-se saber se os colaboradores consideram o seu trabalho valorizado pelo gestor da empresa. Nesta questão 33% dos colaboradores responderam que se sentem

valorizados, 49% consideram-se não tão valorizados, 12% afirmaram ser raramente valorizados e 6% indicaram que não são valorizados.

De acordo com Chiavenato (1999), ninguém trabalha de graça. Cada funcionário está interessado em investir trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.

Por fim, buscou-se saber se o gestor trabalha com motivação e satisfação dos colaboradores. Nesta questão 35% dos entrevistados afirmaram que há motivação e satisfação no trabalho, 48% afirmaram que normalmente trabalham com motivação e satisfação. Dos entrevistados, 14% afirmaram raramente ter estes estímulos e 3% afirmaram não ter nenhum.

Chiavenato (1999) afirma que as pessoas na organização devem ter valorização e motivação contínuas, através de treinamentos e capacitações constantes e ininterruptas. Ainda indica que mesmo os funcionários que apresentam excelente desempenho devem receber orientação e melhoria das habilidades.

Os questionários aplicados também permitiram conhecer a idade dos quatro gestores entrevistados. Observa-se que a maior parte dos colaboradores possui entre 31 a 35 anos de idade, representando 40%, e 20% 26 a 30 anos, 20% 36 a 40 anos e, idem, 20% entre 41 a 50 anos, já outras idades não representaram. Percebe-se que a maioria dos gestores possui mais de 30 anos, indicando que são profissionais com carga de experiência.

A segunda questão buscou identificar os gêneros dos gestores, o que se verificou que 100% são do sexo masculino.

Já a terceira questão buscou saber dos gestores se os mesmos consideram eficaz a comunicação com os colaboradores. Nesta questão 75% dos gestores afirmou que sempre há comunicação eficaz, enquanto 25% afirmam “às vezes” haver alguma falha na mesma

De acordo com Chiavenato (1999) a relação entre colaborador e a empresa deve ser participativa, com comunicação ativa. É necessário interagir e desenvolver no colaborador a necessidade em participar dos objetivos do negócio, transformando isso em motivação.

Para Chiavenato (1999) a comunicação é o processo de transmissão de informação e compreensão mediante uso de símbolos comuns. Os símbolos comuns podem ser verbais ou não verbais, ou melhor, é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra.

A questão seguinte buscou saber se o gestor considera sua capacidade comportamental de conduzir a equipe como sendo a mais adequada. Recebeu-se 75% de respostas “sempre”, e 25% de respostas “às vezes”.

Em seguida foi solicitado aos gestores que informassem se conseguem desenvolver habilidades nos colaboradores por meio dos treinamentos disponibilizados. Assim, verificou-se que nesta questão também os números são similares à anterior, onde 75% indicam “sempre” obter resultados positivos e 25% “às vezes”. Neste aspecto, Chiavenato (1999) indica que a participação de cada indivíduo no contexto empresarial é importante, pois vem identificar sua responsabilidade e contribuição para o alcance das metas empresariais.

A questão número seis buscou saber se o gestor avalia como favoráveis as condições do ambiente onde os colaboradores exercem as atividades. Nesta, os gestores indicam que “sempre” o ambiente é considerado favorável, em 75% das respostas, e em 25%, de que o ambiente “às vezes” é favorável.

Bergamini (1994) indica que o ambiente de trabalho pode determinar a quantidade de otimização de cada tipo de comportamento do líder para melhorar a satisfação e o desempenho dos subordinados.

Decorrendo o questionário, foi solicitado aos gestores que indicassem se recebem treinamentos da organização para desempenhar sua atividade de gestor. Estes indicaram que “sempre” recebem treinamentos em 75% dos casos, e que “às vezes” recebem, em 25% das respostas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 294) “o treinamento é uma maneira eficaz de delegar

valor às pessoas, à organização e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações”.

Por fim, solicitou-se aos gestores responder se a equipe que lidera trabalha motivada durante o processo de produção. Recebeu-se 75% de respostas “sempre” e 25% de respostas “às vezes”.

Segundo Chiavenato (1999), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano.

6 CONCLUSÕES

Todo trabalho dignifica o indivíduo e contribui para o desenvolvimento do mesmo e da sociedade onde está inserido. Neste sentido, percebe-se que a motivação dos colaboradores de uma empresa está intimamente conectada a liderança exercida por seus gestores.

Esta premissa pode ser adequada a todos os ramos empresariais. Assim, sob esta perspectiva, este estudo buscou relacionar o estilo de liderança dos gestores e a motivação dos colaboradores de uma empresa do ramo de plásticos, a Empresa Lamipack, situada na cidade de Caçador/SC.

Para compreender o objetivo proposto este estudo elaborou dois questionários específicos. Um destes questionários foi aplicado para que fosse respondido pelos 24 colaboradores da empresa, e outro para os quatro gestores.

Estes questionários foram voltados a descrever o estilo atual de liderança dos gestores, identificar a motivação dos colaboradores e, também, relacionar o estilo de liderança dos gestores com a motivação dos colaboradores da empresa.

Sob este foco, sabe-se que o ambiente de trabalho, a qualificação educacional e profissional e a remuneração não são aspectos de interesse de determinada classe trabalhadora, mas sim, de toda a sociedade, independente da classe ou definição de cargo (CHIAVENATO, 1999).

Assim, percebeu-se que tantos os colaboradores quanto gestores consideram o ambiente de trabalho da empresa satisfatório e com potencial motivador ao trabalho e individual. Isso comporta a indicação de que o ambiente de trabalho é importante à motivação.

Na sequência, pode-se confirmar que os colaboradores acreditam que os gestores são hábeis em resolver conflitos. Portanto, os colaboradores sentem-se amparados em casos onde há necessidade de intervenção do gestor, e prezam que o gestor consegue se comunicar de uma forma precisa para que todos compreendam as suas necessidades.

A liberdade de expressão é fator importante na motivação no trabalho. Neste caso, os colaboradores afirmam que a abertura dada pelos superiores é feita de forma moderada, mas com bom diálogo. E os gestores afirmam que possuem capacidade comportamental e boa comunicação para condução da equipe.

Nesse aspecto, o autor Chiavenato (1999) afirma que o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico do trabalho, a liberdade e responsabilidade de decidir e as possibilidades de participar são fatores importantes para que a empresa possa atingir suas metas sem se opor às necessidades dos colaboradores.

Ajustado ao foco anterior, também se percebeu que a comunicação entre os indivíduos da empresa é considerada objetiva. Percebeu-se que a maioria sente-se valorizado de forma razoável, mas consideram que a empresa retribui adequadamente ao trabalho realizado.

Todas estas questões resultam na afirmação da maioria dos colaboradores de que trabalham motivados e com satisfação, desempenhando e melhorando suas habilidades constantemente.

Considerando as entrevistas, conclui-se que um competente desempenho profissional exige domínio do seu ofício associado à sensibilidade e à prontidão para mudanças e uma disposição para aprender e contribuir para o seu aperfeiçoamento. E assim, o desenvolvimento do

profissional de todos os colaboradores da empresa – gestores ou não - deve ser resultado de um processo natural, preenchendo lacunas por meio dos estágios que a educação proporciona, evoluindo constantemente.

RELATIONSHIP BETWEEN THE STYLE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION OF EMPLOYEES OF THE ENTERPRISE LAMIPACK IN THE CITY OF CAÇADOR/SC

ABSTRACT

Organizations are social units formed to accomplish specific objectives that, most often, try to reach the human and personal goals of each participant of these structures. In this context, the figure of the manager who participates in the motivational process where the group operates is included. To see how management is currently viewed in the company, this study proposed to find information about the leadership style of the managers regarding the motivation of employees, and how managers motivate the development of professional skills through education for the company's employees. The company, subject of this study is Lamipack in Caçador-SC. Thus, students who received a grant from the programme Iniciação Científica do PIC Senac carried out a field research whose result pointed to the fact that both, employees and managers, consider the work environment satisfactory, with good motivational levels. Managers are skillful problem solvers and employees feel supported whenever there is the need for intervention by the manager. Most employees are motivated and work with satisfaction, developing their skills and expertise via education.

Keywords: Leadership. Motivation. Employees. Skills.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. Liderança: A Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Campus, 1999.

CORDÃO, Francisco Aparecido. A LDB e a nova Educação Profissional. **Boletim Técnico do Senac**, Rio de Janeiro, v. 28, n.1, p. 11- 23, jan./abr., 2002. Disponível em <<http://www.senac.br/BTS/281/boltec281b.htm>>. Acesso em: 20 maio 2011.

GONÇALVES, Maria Helena Barreto et al. **Referenciais para a educação profissional do SENAC**. Rio de Janeiro: SENAC/DFP/DI, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 2005.

HANDY, Charles. **Por Dentro da organização**. São Paulo: Saraiva, 1993.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

SCHIRREMEISTER, Renata. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional**: Um estudo em que equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica. 166 f. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.