



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

ALEXSANDRA DAIANA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

ALEXSANDRA DAIANA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2015

ALEXSANDRA DAIANA FERREIRA

**A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos

Prof. Msc. Leonardo Henrique de Almeida e Silva

Aprovado em _____

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço a Deus, que mesmo de forma oculta está sempre do meu lado me ajudando.

A minha família, em especial minha filha Kaylane que é o maior tesouro da minha vida, obrigada pela paciência e pela compreensão de estar ausente durante estes quatro anos.

A minha mãe Geralda pela educação, amor e cuidado que teve com minha pequena.

Aos meus amigos por toda caminhada que fizemos juntos e principalmente pela amizade.

A todos os professores pela dedicação. Pessoas que eram desconhecidas e que me fizeram ver a vida com outros olhos.

Ao meu professor orientador, Márcio Lobosque, pelo ensino, confiança e tempo dedicados a mim. Sem o seu esforço e dedicação não seria possível à realização deste trabalho monográfico.

O meu muito obrigada a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho monográfico traz ao leitor como o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores, pois a liderança tem se apresentado como um tema cada vez mais importante dentro das organizações. Estas estão buscando líderes eficientes e eficazes capazes de motivar os colaboradores para que ambos consigam melhores resultados para o alcance do sucesso organizacional, pois a motivação é uma força intrínseca, estimulada por fatores externos. A pessoa quando motivada vai trabalhar com mais satisfação ajudando a empresa a alcançar as metas desejadas. Foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória de caráter qualitativo na empresa X, através de um estudo de caso, onde pode-se perceber que o líder através de uma boa liderança pode exercer grande influência na motivação dos colaboradores. Esta análise possibilitou entender como as atitudes do líder podem motivar a equipe, visando a melhoria da empresa.

Palavras-chave: Líder; liderança; motivação, colaboradores, empresa X.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Diferença entre líder e chefe.....	12
QUADRO 2 - Estilos de liderança.....	14
QUADRO 3 -Teoria de dois fatores de Herzberg.....	23

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide de Maslow.....	21
------------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES.....	10
1.1 Conceituando líder e liderança.....	10
1.1.1 Diferença entre líder e chefe	11
1.2. Tipos de líder e liderança	13
1.3 A influência da ação e atitudes do líder nas empresas	15
2 A MOTIVAÇÃO COMO FATOR ESSENCIAL PARA O ALCANÇE DOS OBJETIVOS ORGANIZAIONAIS	18
2.1 Definições de motivação	18
2.2 Principais teorias motivacionais	19
2.2.1 Teoria de Maslow.....	20
2.2.2 Teoria ERG	21
2.2.3 Teoria de Herzberg	22
2.2.4 Teoria McGregor	24
2.2.5 Teoria de Vroom.....	25
2.3 A motivação e sua importância no ambiente de trabalho	25
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.....	28
3.1 Histórico da empresa	28
3.2 Metodologia do estudo de caso	29
3.3 Análise e discussão dos dados	29
CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	37
ANEXOS	38

INTRODUÇÃO

Muito se discute a importância do líder na motivação de seus colaboradores dentro de uma organização. Alguns aspectos devem ser analisados na abordagem dessa questão, tais como o prestígio do líder junto a seus liderados, e ainda, a autoestima como fator para o crescimento empresarial.

É importante ressaltar que um líder deve manter em seu perfil o respeito e a ética para obter o reconhecimento de sua equipe para que as tarefas sejam realizadas da melhor forma. Além disso, a motivação é a força que estimula as pessoas a agirem, pois pessoas com autoestima elevada realizam seu trabalho com mais satisfação, garantindo melhores resultados para a organização.

Dessa forma o presente trabalho tem como problemática a seguinte questão: De que forma o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores?

No atual mercado, a competição e a concorrência são fatores que influenciam cada vez mais as organizações, por isso há uma necessidade das empresas buscarem líderes eficientes e eficazes para a melhorarem sua competitividade.

O presente trabalho tem como objetivo geral mostrar a importância do líder na motivação dos colaboradores. Além disso, visa identificar especificamente os conceitos de líder e liderança, apresentar os seus tipos; mostrar a diferença entre líder e chefe e sua importância dentro da organização; definir motivação, apresentar suas principais teorias e aplicabilidade e influência; realizar um estudo de caso na empresa X para saber qual a importância do líder na motivação dos colaboradores.

A realização deste trabalho vai implicar em duas etapas: a primeira consiste em uma pesquisa bibliográfica através de livros sobre Gestão de Pessoas, sites especializados e artigos acadêmicos, que abordam o assunto. Já o segundo etapa consistirá em um estudo de caso na empresa X, com aplicação de um questionário juntos aos colaboradores, buscando entender como o líder pode influenciar na motivação dos mesmos.

O primeiro capítulo mostrará a importância do líder dentro das organizações, abordando seu conceito e definindo líder e liderança. Por fim, irá trazer a diferença entre um líder e um chefe, seus tipos e a influência da ação e atitudes dos líderes nas empresas.

Já o segundo capítulo abordara o conceito de motivação, mostrando sua importância no desempenho dos colaboradores e ressaltando suas principais teorias motivacionais e seu impacto na formação do clima de trabalho.

O terceiro e último capítulo irá abordar um estudo de caso na empresa X, onde se fará um breve histórico da empresa, com a aplicação de um questionário aos liderados para análise dos dados.

1 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

O primeiro capítulo mostrará a importância do líder dentro das organizações, abordando seu conceito e definindo líder e liderança. Por fim, irá trazer a diferença entre um líder e um chefe, seus tipos e a influência da ação e atitudes do líder nas empresas.

1.1 Conceituando líder e liderança

No atual mercado competitivo, as empresas viram-se obrigadas a buscarem um diferencial para sobressair à forte competitividade e sobreviver ao mercado. A gestão de pessoas se tornou um papel fundamental para que isso ocorresse, pois as empresas passaram a investir no capital humano, buscando líderes eficientes e eficazes capazes de influenciar pessoas na busca de objetivos e alcance de metas. Segundo Robbins (2009, p.154), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

Hoje o líder possui uma grande influência em seus colaboradores, pois a verdadeira satisfação com o trabalho está ligada com a competência profissional do líder, sendo um exemplo para organização. Para Gil (2009, p.222) um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho.

Conforme o autor supracitado, o líder se preocupa com cada pessoa de sua equipe, com a necessidade que estes possuem, procurando sempre manter um bom relacionamento. Admite que todos os empregados são importantes e estão atentos para sua individualidade e necessidades pessoais. Gómez (2005, p.125) também nos esclarece que:

Ser líder supõe lidar com conceitos como: capacitar, educar, ajudar a crescer, orientar, entusiasmar e mobilizar, implantar valores e modelar condutas. Na verdade, um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado.

Um líder não é simplesmente só mandar, ele tem que interagir com sua equipe, conhecer cada membro que faz parte dela, pois é através de uma boa liderança que os colaboradores vão se sentir motivados e comprometidos. Segundo

Vergara (2009, p. 75), “Liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

É muito importante que ele tenha um bom relacionamento com seus subordinados, mantendo sempre um bom clima organizacional. E isso se forma através de uma boa liderança, pois segundo Gil (2009, p.220) a liderança é a forma do prestígio pessoal, ou seja, se o líder mantiver um bom relacionamento com sua equipe ela vai aceita-lo com mais facilidade, buscando seguir seu exemplo.

Já para Gómez (2005, p.126), “A liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos”, ou seja, liderar é ter um bom relacionamento com seus liderados buscando sempre alcançar os mesmos objetivos, pois a confiança gera um ambiente de trabalho mais agradável e conseqüentemente mais comprometimento da equipe com seu liderado.

É importante ressaltar que um líder diante de sua equipe deve manter sempre o respeito e a ética. Segundo Vergara (2009, p.97), “é da ética que emana a legitimidade de sua autoridade. O líder tem de ensinar e aprender”. O líder deve ser um exemplo para seus liderados, pois é através de seu exemplo que sua equipe busca orientação para seu trabalho.

A seguir serão abordadas as diferenças entre líder e chefe.

1.1.1 Diferenças entre líder e chefe

Ser líder e chefe são duas tarefas diferentes, pois o primeiro conquista pelo seu carisma e o segundo pelo seu poder de autoridade. O líder se preocupa com a equipe o chefe busca somente obter resultados dentro da organização, sem se preocupar com o bem estar dos colaboradores. Segundo Vergara (2009, p.74) nem todo chefe é líder e nem todo líder é um chefe.

O líder é aquele que se reúne com sua equipe, buscando escutar e respeitar suas opiniões, sempre a valorizando. Ele tem a capacidade de inspirá-los e motivá-los, se tornando um exemplo a ser seguido, pois segundo Gómez (2005, p.127), “liderar não é ter pessoas a baixo de si sobre as quais se imporem. Liderar é despertar consciências, conquistar corações e ganhar disponibilidade”.

Já o chefe não possui uma identificação com a equipe, fala o que deve ser feito e como vai ser. Eles não são modelos para seus subordinados, apenas são temidos e inspiram medo. Para Gómez (2005, p.126) fazem com que os subordinados obedeçam e trabalhem mediante a pressão do castigo e recompensa, ou seja, os subordinados apenas obedecem pela autoridade que o chefe exerce sobre eles. Os chefes são obedecidos e os líderes respeitados.

Conforme o autor supracitado, o líder não precisa usar de sua autoridade para conseguir com que seus liderados o respeitem, este já possui carisma próprio. Ainda segundo Gómez (2005, p.126):

Um chefe pode impor sua vontade e conseguir que os demais se mobilizem utilizando seu poder de castigar, mas o líder autêntico obtém a participação voluntária de outras pessoas, desenvolvendo sua consciência e despertando nelas o senso do compromisso.

O líder não precisa usar apenas autoridade, ele busca o respeito dos membros de sua equipe, despertando assim a admiração de seus liderados.

Para Maximiano (2005, p.284) chefes são diferentes de líder, a capacidade de influenciar é diferente de um para o outro. O primeiro tem poder formal sobre os funcionários e o segundo tem liderança, como pode ser observado no quadro 1.

QUADRO 1 - Diferença entre líder e chefe

AUTORIDADE FORMAL	LIDERANÇA
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo, que criam figuras de autoridade dotadas do poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece à lei incorporada na figura de autoridade, não à pessoa que ocupa o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
A autoridade formal é limitada no tempo e no espaço geográfico, social ou organizacional. Os limites definem a jurisdição da autoridade.	A liderança é limitada ao grupo que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
A autoridade formal é temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de autoridade.	A liderança tem a duração da utilidade do líder para o grupo de seguidores.
A autoridade formal inclui o poder de forçar a obediência das regras aceitas para a convivência.	Os líderes têm poder representados pela massa que o segue.
A autoridade formal é atributo singular.	A liderança é produto de inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

Fonte: Maximiano (2005, p.284).

De acordo com o quadro anterior, o líder tem a capacidade de conquistar seus subordinados pelo seu carisma, sempre buscando atender a diferença de cada membro de sua equipe, criando um ambiente onde haja confiança entre ambos. Os seguidores seguem as orientações estabelecidas pelo líder e este procura respeitar cada membro da equipe.

O chefe só consegue alcançar seus objetivos através da autoridade exercida, não se preocupando com sua equipe, para ele só interessa bons resultados. Os seguidores obedecem o poder de autoridade que este possui e não a pessoa que ocupa o cargo.

No subcapítulo a seguir serão apresentados tipos de líder e liderança.

1.2 Tipos de líder e liderança

O líder tem uma grande importância no desenvolvimento da equipe, onde pode criar ou não um ambiente de trabalho favorável, pois é através de sua liderança que a equipe se sentirá motivada, contribuindo para um bom desenvolvimento da organização. Segundo Gil (2009, p. 222), existem dois estilos de comportamento do líder, um voltado para a tarefa e outro para as relações humanas.

Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Já o líder orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

De acordo com o autor, o líder voltado para a tarefa só se preocupa com os resultados que tem que alcançar, já o líder orientado para as relações humanas, busca primeiramente o bem estar de sua equipe. Já para Robbins (2004, p.231):

Os líderes voltados para os funcionários enfatizavam os relacionamentos interpessoais; tinham um interesse pessoal nas necessidades dos funcionários e aceitavam as diferenças individuais entre os membros. Os líderes voltados para a produção, por outro lado, tendiam a enfatizar os aspectos técnicos e de tarefas do cargo, estando preocupados principalmente com a realização das tarefas de seus grupos, e consideravam os membros do grupo como um meio para aquele fim.

Segundo o autor anterior, os líderes voltados para os funcionários buscam entender a necessidade da equipe para depois trabalhar com ela e os líderes voltados com a tarefa buscam somente por bons resultados.

Para Chiavenato (1999, p. 98) a teoria explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, ou seja, o que explica a liderança do líder é o comportamento que terá com sua equipe.

Conforme Chiavenato existem três estilos de liderança: Autocrático, é quando o líder delega tarefas aos seus subordinados e este lhe obedece, enfatizando somente o líder. Já a Democrático, o líder preocupa-se com sua equipe, interagindo com ela, trabalha e toma decisões em conjunto. Por fim, a Liberal,¹ deixa a equipe decidir sem interferir. A seguir o quadro 2, traz as diferenças entre esses três estilos de liderança.

QUADRO 2- Estilos de liderança

<i>Autocrática</i>	<i>Democrática</i>	<i>Liberal (laissez-faire)</i>
Apenas o líder dá ordens, sem participação dos membros.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e técnicas para a execução das tarefas, de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo elabora as estratégias para atingir o alvo, solicitando conselhos ao líder quando for necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, fornece informações quando solicitado.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder não costuma elogiar os membros da equipe.	O líder procura ser um membro do grupo, sem encarregar-se de tarefas. Procura elogiar o trabalho dos membros.	O líder só faz comentário quando perguntado.

Fonte: Adaptado Chiavenato (1999, p. 99).

¹ Entende-se que liderança liberal é uma “não liderança”, pois se encontra no limiar do chefe e do líder.

Conforme o quadro anterior, o líder autocrático é aquele que manda, fixando as diretrizes onde determina a tarefa que cada membro vai exercer. O líder democrático interage com sua equipe, escuta a opinião de cada um e, procura elogiar as pessoas envolvidas e deixa a divisão das tarefas por conta do grupo. O líder liberal não se envolve no trabalho da equipe, dá liberdade para que os membros da equipe tomem as decisões necessárias.

O comportamento do líder vai depender do cenário e da tarefa que será executada, ou seja, a situação em que se encontra perante sua equipe. Conforme Gil (2009, p. 225), “A eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre estilo do líder e exigência da situação”.

O líder vai exercer seu trabalho conforme a situação em que se encontra dentro da organização. Para Vergara (2009, p. 78) não existe um estilo de liderança exato, será preciso analisar a situação:

A teoria contingencial desfoca a atenção da figura do líder para o fenômeno da liderança. Alerta que ela é uma relação, ou seja, não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação, vê três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação.

Na visão da autora a liderança é formada através do momento em que está vivendo, mudou a situação, as necessidades dos liderados vão ser diferentes.

O subcapítulo a seguir apresentará a influência da ação e atitudes dos líderes nas empresas.

1.3 A influência da ação e atitudes do líder nas empresas

O líder é fundamental para o sucesso de uma organização, pois é através de sua influência que impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos estabelecidos pela empresa. Segundo Robbins (2009, p. 161), “Cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando a orientação e/ou o apoio para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais”.

É importante que o líder mantenha bons canais de comunicação com seus liderados, lhes transmitindo confiança. Segundo Gómez (2005, p.148) a comunicação é muito importante para estabelecer e reforçar de forma contínua as

reações de confiança na organização, pois é através da boa comunicação que o liderado vai se sentir mais confiante e satisfeito, colaborando com melhores resultados na empresa.

Para Robbins (2009, p.170), quando os liderados confiam em seu líder estão dispostos a se tornarem vulneráveis em razão de suas ações, confiando que seus direitos e interesses não serão prejudicados.

Conforme o autor anterior é necessário que o líder crie um ambiente favorável para seus liderados, com base na confiança. O líder é aquele que trata sua equipe com respeito e a ajuda crescer.

Já para Gómez (2005, p. 125), “Líder é capaz de ajudar seu pessoal a crescer e a se elevar acima de sua rotina cotidiana e de suas limitações”, ou seja, tem a capacidade de mostrar para sua equipe que ela tem potencialidade. O líder tem uma importância muito relevante sobre sua equipe, pois é através de sua liderança que depende o sucesso das ações.

Outro ponto a se destacar é que o reconhecimento dos colaboradores pelo líder gera reações positivas. É necessário que as pessoas sejam reconhecidas pelo seu desempenho, não apenas de forma tangível, mas também de forma intangível para gerar repetição de comportamento. Segundo Vergara (2009, p. 96),

É importante que o líder seja capaz de reconhecer o trabalho das pessoas. Promoção e dinheiro não bastam. É preciso tratá-las como pessoas que são, portadoras de capital intelectual, e oferecer-lhes outras recompensas não tangíveis.

Para a autora, não basta somente o dinheiro e as promoções, ou seja, é muito importante que a pessoa se sinta motivada para realizar seu trabalho, por isso a importância do líder passar confiança para seus liderados. Conforme Robbins (2009, p.170),

A confiança parece representar um atributo essencial associado à liderança. Quando confiam em seu líder, os liderados estão dispostos a se tornar vulneráveis em razão das ações dele e confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados.

Somente através da confiança em seu líder, as pessoas vão trabalhar com mais satisfação, garantindo melhores resultados para a organização.

Após tratar os conceitos, diferenças entre líder e chefe, tipos de liderança e a influência e atitudes do líder, no próximo capítulo será tratado sobre a motivação.

2 A MOTIVAÇÃO COMO FATOR ESSENCIAL PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Este capítulo abordará o conceito de motivação, mostrando sua importância no desempenho dos colaboradores dentro de uma organização e ressaltando suas principais teorias motivacionais e seus impactos na formação do clima de trabalho.

2.1 Definições acerca da motivação

O grande desafio das empresas atualmente, para o alcance do sucesso, é a capacidade de motivar seus colaboradores, pois funcionários motivados trabalham com mais satisfação garantindo melhores resultados. Desta forma, para Gil (2009, p.201):

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa

É importante que as empresas valorizem seus colaboradores, para que estes se sintam motivados, pois é através deles que a organização vai alcançar ao sucesso desejado.

Ainda, segundo Gil (2009, p.201), os funcionários comprometidos vêm sendo convocados para fazer parte da busca pelos resultados e é neles que as empresas tendem a investir, pois a motivação é a chave do comprometimento.

A motivação é uma força interna estimulada por fatores externos, fazendo as pessoas agirem para a busca de resultados. Conforme Vergara (2009, p. 42), a motivação é uma força, uma energia que impulsiona as pessoas na direção de algo, ela é intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

Segundo Robbins (2004, p. 203), “Motivação é o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que ele enfrenta”, ou seja, a motivação vai depender da situação que a pessoa se encontra. Então, é preciso que as empresas reconheçam os esforços de seus colaboradores, pois se reconhecidas

profissionalmente tendem a se comprometer mais com a empresa. Assim, Chiavenato (2008, p.63) diz:

Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”.

Conforme Robbins e Chiavenato, não é possível motivar as pessoas, o que se pode fazer é criar caminhos para o indivíduo atingir objetivos.

Ainda, para Chiavenato (1999, p.91), “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. Conforme o autor são as necessidades que vão impulsionar as pessoas ao alcance de um objetivo.

Para algumas pessoas essas necessidades são temporais, ou seja, vai depender das necessidades que estas possuem, como declara Ferreira (2015, p. 15):

A satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, sejam fisiológicas, psicológicas ou sociais. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas.

Segunda a autora é importante que as empresas estejam sempre atentas às necessidades de seus colaboradores, estas variam conforme a situação em que estes estão inseridos, para poder identificar os pontos que as motivem.

Após apresentar definições acerca da motivação o subcapítulo seguinte irá abordar as teorias sobre motivação.

2.2 Principais teorias motivacionais

Devido à complexidade do assunto motivação, surgiram várias teorias para explicá-la e, por isso, é importante que as empresas estudem o cenário em que estão inseridos, buscando conhecer as necessidades das pessoas que ali estão trabalhando. Segundo Gil (2009, p.202)

Os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los.

As teorias mais conhecidas sobre motivação são relacionadas com as necessidades humanas, por isso é importante que as conheça para entender melhor sobre o que leva as pessoas a se sentirem motivadas. Assim no subcapítulo seguinte será abordada a teoria de Maslow.

2.2.1 Teoria de Maslow

A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, como hierarquia das necessidades. Segundo Vergara (2009, p. 44), as necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva a tomar uma direção.

Conforme Robbins (2004, p.204), a teoria da hierarquia das necessidades estabelece que cada ser humano possui cinco tipos de necessidades, sendo elas:

- 1- Fisiológicas: alimento, bebida, abrigo, satisfação sexual.
- 2- Segurança: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- 3- Sociais: afeto, participação, aceitação e amizade.
- 4- Estima: fatores de estima internos e externos.
- 5- Auto realização: crescimento, alcance de seu potencial e auto realização.

Para Maslow a pessoa só passava para a necessidade superior quando satisfizesse a anterior. Segundo Gil (2009, p.206) a teoria é importante no ambiente de trabalho, pois ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros, ou seja, não basta somente o dinheiro, as pessoas precisam ser reconhecidas e valorizadas.

Para motivar as pessoas era preciso primeiramente saber em qual hierarquia a pessoa se encontrava para depois satisfazer sua necessidade.

A figura 1, a seguir ilustra a pirâmide utilizada por Maslow.

FIGURA 1- Pirâmide de Maslow

Fonte: Castellani (2012, s.p.).

A pirâmide deixa claro as necessidades que Maslow acha importante, partindo da premissa que as necessidades de nível mais baixo precisam estar satisfeitas para que a de nível superior aconteça. É preciso que satisfaça uma necessidade de cada vez, só depois dela satisfeita que poderia se atingir a outra necessidade, sendo assim até chegar à última necessidade que é a de auto-realização.

A teoria da hierarquia das necessidades foi muito elogiada, mas não foi suficiente pra que algumas pessoas aceitassem, surgindo a teoria ERG, que será discutida a seguir.

2.2.2 Teoria de ERG

Foi criada por Clayton Alderfer, que fez uma análise em cima de teoria de Maslow. Conforme Chiavenato (2010, p.250), “Alderfer fez um trabalho com a hierarquia de Maslow para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica”.

Na teoria de ERG existia apenas três necessidades, sendo elas de existência, relacionamento e crescimento. De acordo com Robbins (2009, p. 136),

O grupo existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às necessidades de relacionamento- o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa de interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação. Finalmente, Alderfer identifica as necessidades de crescimento- um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto realização.

As três necessidades não precisavam estar relacionadas ao mesmo tempo, ou seja, não era preciso satisfazer a primeira necessidade para se chegar a outra. Segundo Robbins (2009, p.137), “mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo”.

Esta teoria achava que a frustração poderia fazer com que a pessoa regredisse, ou seja, se estivesse em uma necessidade de nível superior poderia voltar a uma de nível inferior, conforme nos diz Robbins (2009, p.137), “a frustração pode levar à regressão e uma necessidade de nível baixo”.

De uma maneira geral a teoria de ERG foi um aprimoramento da hierarquia de Maslow, mas também teve algumas falhas que não poderiam ser usadas pelas organizações.

Depois de se analisar a teoria ERG, a seguir será discutida a teoria de Herzberg.

2.2.3 Teoria Herzberg

Também chamada de teoria dos dois fatores, foi criada pelo psicólogo Frederick Herzberg, que sustentava que a atitude das pessoas é que determinavam seu sucesso ou fracasso, para ele existiam dois fatores, que são os higiênicos e motivadores.

Robbins (2009, p.51) se quiser motivar a força de trabalho é preciso dar ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou a resultados diretos, como oportunidades de promoção e crescimento pessoal.

Apesar das críticas, sua teoria foi muito divulgada e reconhecida pelas organizações, mas não foi suficiente para outras. A seguir será abordada a teoria de X e Y.

2.2.4 Teoria de X e Y

A teoria de X e Y foi criada por McGregor, onde propôs à existência de duas opiniões diferentes do ser humano, a primeira seria a X e a segunda a Y.

Conforme Robbins (2004, p.205), “a teoria X presume que as necessidades fisiológicas e de segurança dominam o indivíduo e a teoria Y presume que as necessidades sociais e de estima são dominantes”.

Na teoria X as pessoas só se sentem motivadas através da disciplina e recompensa, gostam de ser controladas e chefiadas. Já na teoria Y, as pessoas para estarem motivadas é preciso estímulos de criatividade e participação. Desta forma, para Robbins (2009, p. 50).

McGregor acreditava que as premissas da teoria Y são mais válidas que as da teoria X. Por isso, ele propôs ideias, tais como o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras que demandam muita responsabilidade e um bom relacionamento em grupo, como formas de maximizar a motivação do funcionário.

É muito importante que os gerentes tenham conhecimento das pessoas com quem estão trabalhando para depois motivá-las. Segundo Gil (2009, p.206), “a maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem”.

A teoria X acreditava que as pessoas não gostavam de trabalhar e por isso era necessária a disciplina e, na teoria Y, os colaboradores viam o trabalho como fonte de satisfação. As duas teorias não foram muito aceitas, pois em alguns momentos os gerentes tinham que inverter seus papéis.

A seguir será analisada a teoria de Vroom.

2.2.5 Teoria de Vroom

Também conhecida como teoria da expectativa foi criada por Vroom na década de 60, e acreditava que a pessoa se motiva pela expectativa de receber algo.

Conforme Robbins (2004, p. 212), esta teoria estabelece que um indivíduo tenda a agir conforme a expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado, e da atratividade desse resultado para o indivíduo.

A teoria se baseia em três variáveis, sendo elas:

- 1- Atração: é quando o indivíduo se preocupa com o resultado.
- 2- Relação desempenho- recompensa: o grau que determinado nível de desempenho vai levar a algum resultado.
- 3- Relação esforço- desempenho: a probabilidade de certa quantidade de esforço que vai levar o indivíduo ao desempenho.

Para Chiavenato (2010, p.258), “a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa e as recompensas decorrentes são maiores do que os esforços feitos”.

Para o autor supracitado a teoria se baseia no interesse pessoal, as pessoas vão se sentir motivadas somente quando receber algo em troca.

Após apresentar sobre as teorias motivacionais, o próximo subcapítulo vai abordar sobre a motivação e sua importância no ambiente de trabalho.

2.3 A motivação e sua importância no ambiente de trabalho

No mundo cada vez mais competitivo é muito importante que as pessoas se sintam motivadas dentro de uma organização, pois vão garantir melhores resultados. Segundo Maximiano (2005, p.278), “quanto maior a satisfação dos funcionários, mais é a qualidade de vida no trabalho”.

As empresas precisam sempre buscar o bem estar de seus funcionários, para estes trabalharem comprometidos com a organização, por isso hoje, a motivação dos colaboradores é um dos grandes desafios. Segundo Chiavenato (2010, p.271),

O trabalho define as pessoas e as suas relações com outras. O ideal seria trabalhar por amor, pelo prazer de dar algo e pela auto-atualização, que são aspectos que dependem de relacionamentos igualitários, interação pessoal, participação, cooperação, *empowerment* e aprovação.

Para o autor supracitado é relevante que as empresas busquem formas de tornar o ambiente de trabalho mais prazeroso, pois assim seus colaboradores vão ajudar as organizações cada vez mais em seu crescimento. Segundo Vergara (2009, p.66), “encontrar um significado no trabalho o motivaria a crescer junto com a empresa, compatibilizando seus interesses pessoais com os objetivos empresariais”.

É necessário que as empresas invistam em bons líderes capazes de influenciarem seus colaboradores, mas antes é preciso que eles tenham conhecimento dos desejos e necessidades de cada membro. Também é importante que as empresas estabeleçam metas que sejam capazes de estimular a motivação das pessoas. Para Ferreira (2015, p.37):

Para que as pessoas se sintam estimuladas, é necessário que se estabeleçam metas desafiadoras. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande. As metas, entretanto, devem ser estabelecidas com realismo. O impossível é algo que ninguém se sente obrigado a cumprir e nem mesmo a tentar.

Segunda a autora a empresa precisa fazer os seus colaboradores se sentirem motivados e para que isso ocorra é necessário estabelecer metas desafiadoras, para que estas se sintam comprometidas, pois é através do comprometimento destas que a organização terá bons resultados.

Ainda, para Ferreira (2015, p. 36), “Uma das recomendações é valorizar as pessoas. Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém”, ou seja, é necessário que todos sejam tratados da mesma forma, sempre valorizando o trabalho de cada um.

Outro fato é que os gerentes precisam estar atentos à cultura de cada indivíduo da equipe, pois para Robbins (2004, p.217), a motivação de uma equipe significa que os gerentes devem ser flexíveis para acomodar as diferenças culturais, ou seja, as necessidades de cada um são diferentes, por isso é preciso ficar atento a cultura de cada membro.

Conforme Gil (2009, p.210), “pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos”, ou seja, trabalham com mais satisfação.

É preciso que as organizações invistam nos seus colaboradores, e estes se comprometam com as empresas, pois só assim garantirão bons resultados para alcance do sucesso, e isso se dá através de uma liderança eficiente e eficaz.

Após tratar os conceitos de motivação, suas teorias motivacionais e importância, no próximo capítulo será abordado um estudo de caso na empresa X.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

O terceiro e último capítulo irá abordar um estudo de caso na empresa X, onde se fará um breve histórico da empresa, a metodologia utilizada para a análise e discussão dos dados.

3.1 Metodologia de trabalho

Neste capítulo será realizado um estudo na empresa X, na cidade de São João del-Rei, MG, com o objetivo de analisar a influência do líder na motivação de seus colaboradores.

Foi aplicado um questionário (em anexo) aos funcionários da empresa X, contendo dez perguntas sobre líder, liderança, diferença entre líder e chefe, motivação e as formas como o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores. O questionário foi entregue a 22 colaboradores, sendo respondido por 11 destes, todos vendedores. Foi aplicado no período de 20/08/2015 ao dia 25/08/2015.

A pesquisa realizada é de natureza exploratória, visando analisar o cenário da organização e propondo melhorias, de forma quantitativa, pois não é o objetivo da mesma a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos. Como nos alerta Marconi e Lakatos (2010, p.171).

Exploratórios são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.

Após apresentar a metodologia do trabalho, o subcapítulo a seguir trará o histórico da empresa.

3.2 Histórico da empresa²

A história da empresa foi obtida através de entrevista com a proprietária onde a mesma relatou a trajetória da organização desde sua inauguração até os dias atuais.

A empresa X atua no ramo de vestuário na cidade de São João Del-Rei desde 1996 e iniciou suas atividades em uma pequena loja onde comercializava roupas femininas e masculinas. Hoje, além de possuir uma filial, conseguiu ampliar suas instalações com uma loja mais ampla e com maior variedade de produtos para oferecer ao cliente, contando também com um setor de roupas infantis e outro setor de calçados masculino, feminino e infantil.

A organização iniciou suas atividades contando apenas com a proprietária e uma funcionária; hoje a empresa possui um total de 22 funcionários em suas duas lojas. O subcapítulo seguinte abordará a análise e discussão dos dados da pesquisa.

3.3 Análise e discussão dos dados da pesquisa

Através da coleta de dados, a partir de um questionário em (anexo) aos colaboradores da empresa X, foi investigado o papel do líder, a influência de sua liderança e aspectos da motivação. O trabalho visa identificar de que formas o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores.

A primeira pergunta questiona o que vem a ser líder. Das 11 respostas obtidas três responderam de forma semelhante que líder é: “[...] é aquela pessoa capaz de influir os demais [...]”, inspirando assim seus colaboradores. Cinco responderam que líder vem a ser: “[...] é aquela pessoa que tem o poder da liderança [...]”; bem como “[...] sabendo lidar com todo tipo de situação de forma simples e concreta [...]”. Os outros três responderam de forma equivalente que líder é: “[...] uma pessoa que tem a finalidade de motivar, orientar e instruir [...]”; assim “[...] mostrando a direção a seguir, não só buscando resultados, mas a melhor maneira de encontrá-los”.

² Histórico obtido através de entrevista com o proprietário.

A segunda questiona o que os colaboradores entendem ser um chefe.

Das 11 coletadas nove responderam que chefe é: “[...] a pessoa que apenas da ordem, sem se preocupar com a opinião do grupo [...]”; assim como “[...] aquele que acha que os subordinados apenas devem seguir sua ordem, sem pensar no bem estar coletivo da equipe”. Como também aquele “[...] que tem o poder de autoridade [...]”. Uma respondeu que chefe é: “[...] quem está acima do líder [...]”. E uma pessoa não soube responder o que é chefe.

Analisando as respostas das questões um e dois, a maioria dos entrevistados considera que líder é aquela pessoa que tem capacidade de influenciar uma equipe, buscando sempre motiva-la, mostrando a melhor direção, conforme tratado no capítulo 1 e referenciado por Robbins (2009, p.154) trabalho monográfico. Já quanto à segunda pergunta grande parte considera chefe aquela pessoa que somente dar ordem, sem se preocupar com o bem estar da equipe. Somente uma pessoa não soube transmitir o que é ser chefe.

A terceira questão visa identificar qual o papel do líder dentro da organização, das 11 respostas, cinco responderam que o papel do líder é: “[...] Ter visão e incentivar sua equipe [...]”; para que assim “[...] os funcionários alcancem suas metas [...]”. Dois responderam que: “[...] É ter habilidade para dirigir uma equipe”. Um respondeu que: “[...] o papel do líder é instruir e motivar as pessoas [...]”, pois “[...] para que juntos possam alcançar os objetivos do grupo”. Uma pessoa disse que: “é saber controlar as situações, fatos ou acontecimentos inesperados [...]”. Já duas pessoas não souberam qual o papel do líder dentro da organização, não respondendo a pergunta.

Analisando a questão três nota-se que duas pessoas não souberam falar qual o papel que o líder possui dentro de uma organização e, já para a maioria, acham que o papel dele é incentivar os funcionários para que estes alcancem os objetivos estabelecidos pela empresa, sabendo controlar as situações, como declarado no capítulo 1 e referenciado por Gómez (2005, p.125).

A quarta questão pergunta se os colaboradores se sentem liderados ou chefiados. Pode se perceber que dez pessoas responderam se sentir lideradas, pois acreditam que tem liberdade para opinarem: “[...] o líder proporciona liberdade de opinião [...]”; bem como “[...] o líder nos vê como uma equipe [...]”; assim “[...] incentivando-os a melhorar e elogiando os pontos positivos.” Já uma pessoa se

sente liderada e outros momentos chefiada, pois acredita que “as vezes não são tomadas as decisões certas”.

Partindo da análise da questão quatro pode-se perceber que grande parte dos envolvidos na organização se sentem liderados, pois acreditam ter a liberdade de expressão para com seu líder. Somente uma pessoa se diz se sentir liderado e chefiado, acreditando que tem momentos que o líder também se torna um chefe, conforme tratado no capítulo 1 e referenciado por Gómez (2005, p.284).

A quinta pergunta foi sobre o que entende por motivação. Dos onze entrevistados seis responderam de forma semelhante que motivação é: “[...] o que faz com que o indivíduo dê o melhor de si para o alcance dos objetivos”. Uma pessoa disse que: “é a energia que leva a participar de um desafio [...]”. Outra respondeu que: “[...] é quando cometo um erro e não me criticam, conversam e me incentivam a fazer o certo”; para que assim “[...] dentro de seu ambiente de trabalho queira crescer e amadurecer através dos erros”. Já para outra é: “[...] quando você tem uma recompensa pelo que faz [...]”. Uma pessoa não soube o sentido real da pergunta, dizendo: “[...] cada empresa motiva de acordo com suas necessidades”.

A questão seis pergunta se os entrevistados se sentem motivados em seu ambiente de trabalho e por que. Dos 11 entrevistados dez pessoas responderam que sim. Algumas pelo motivo de: “[...] nosso serviço é valorizado e nosso esforço reconhecido”; assim como “[...] temos metas a serem cumpridas e bem organizadas”. Já para outras pessoas acham que sentem motivadas pelo fato de: “[...] sou recompensada e gratificada pelo meu trabalho”; bem como “pelas promoções [...]”. Outra disse que é pelo motivo: “[...] quando erro, eles me dão a chance de melhorar”. Uma questionada respondeu que se sente motivada às vezes, pois acha que “a gerência é muito imparcial”. Outra pessoa não entendeu a pergunta: “[...] porque tenho um chefe que motiva nós trabalhadores [...]”.

Analisando as questões cinco e seis pode se notar que grande parte entende que motivação é uma força que faz com que a equipe de o melhor de si para obter bons resultados dentro da organização, também sendo semelhante a ter uma energia para obter bons resultados, como tratado no capítulo 2 e referenciado por Vergara (2009, p.42). Para outros é a oportunidade de melhorar quando se faz algo de errado, uma não soube o sentido real da pergunta não sabendo esclarecer o que é motivação. Quanto à sexta pergunta a maioria se diz sentir motivada no seu ambiente de trabalho, mas por diferentes motivos, algumas por ter reconhecimento

dentro da empresa e outras pelo fato de ter boas gratificações e promoções. Outra questionada não soube declarar o real motivo de se sentir motivada. Uma pessoa se sente às vezes, pois acha que a gerência é imparcial, ou seja, todos têm o mesmo tratamento dentro da organização.

A questão sete questiona aos colaboradores o que a empresa poderia fazer para manter ou aumentar a motivação. Dos 11 entrevistados cinco de forma responderam que: “poderiam dar gratificações para a equipe quando ela merecer”, assim como “[...] presenteando-as com dias de descanso ou até mesmo financeiramente”. Três pessoas de forma semelhante concordam que a empresa precisa “capacitar a equipe com cursos [...]”. Uma questionada respondeu que: “poderia mostrar interesse na equipe [...]”, outra não soube definir bem sua resposta dizendo: “acima de tudo toda empresa deve manter a justiça, igualdade e cumprir o que foi proposto”. Uma pessoa não respondeu a pergunta.

Em análise à sétima questão nota-se que houve respostas diferentes, mas todas declaram que é importante que a organização sempre busque maneiras de motivar seus colaboradores. Algumas acham que é através de gratificações e elogios que a empresa vai manter a motivação dos colaboradores, para outras ela precisa capacitar seus funcionários, para que estes se sintam preparados no ramo que atuam, tratado no capítulo 2 e referenciado por Maximiano (2005, p. 278). Uma pessoa não foi clara quanto à sua resposta e outra não respondeu a pergunta.

A oitava pergunta diz respeito se o questionado acha que o líder exerce papel motivador no seu ambiente de trabalho e como ele exerce. Dos 11 entrevistados dez responderam que sim, mas com respostas diferentes, destes quatro responderam que é: “[...] orientando e incentivando”; bem como “[...] ajudando nas dificuldades [...]”. Outras cinco pessoas disseram que é: através do incentivo buscando o “[...] crescimento profissional”; assim “[...] resultando no sucesso da empresa”. Uma pessoa diz que é por que: “gratifica de forma justa” e outra disse que às vezes, não respondendo toda a questão.

Analisando a oitava questão, a maioria dos entrevistados acha que dentro da organização o líder desempenha um sim um papel motivador, respondendo de formas diferentes. Entre elas algumas acham que é através da orientação e do incentivo que o líder proporciona. Outras destacam que é importante que ele busque sempre incentivar o funcionário, para que estes tenham um crescimento dentro da organização, conforme tratado no capítulo 1 e declarado por Gómez (2005, p.125).

A questão nove questiona se a liderança e motivação desempenham papel importante no alcance de melhores resultados para as organizações. Das 11 pessoas questionadas a maioria disse que liderança e motivação desempenham, sim, um papel importante. Nove responderam de forma equivalente que “se o líder desempenha bem seu papel, os colaboradores vão ficar motivados [...]”, pois “[...] a equipe vai sempre buscar por bons resultados [...]”. Duas pessoas não responderam a questão.

A décima pergunta questiona se o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores, e de que formas. Dos 11 entrevistados nove responderam que sim, pois alguns acham que: “líder é à base da equipe. Ele pode instruir, animar, ajudar e argumentar sobre as melhores formas de crescimento da equipe”. Outra se define pelo fato dele: “[...] não diferenciar uns dos outros [...]”; bem como “[...] elogiar [...]”, ou ainda “[...] estabelecer relação de confiança de seus colaboradores”. Uma pessoa acha que depende, pois: “quando ele tem a liberdade para fazer as coisas de forma correta e justa sim, quando há pequenos empecilhos não”. E uma não respondeu a questão.

Em análise à questão nove pode se perceber que a maioria acha que liderança e motivação têm grande importância para alcance de melhores resultados dentro da empresa, pois sem uma boa liderança não haverá motivação dos colaboradores, por isso o líder deve desempenhar bem seu papel para poder incentivar sua equipe, conforme tratado no capítulo 1 e referenciado por Robbins (2009, p.154). Quanto à última questão, ela complementa a anterior, grande parte acha que o líder influencia a motivação, pois ele deve sempre estabelecer um relacionamento de confiança com seus subordinados, não os diferenciando e buscando soluções para que todos trabalhem com satisfação, podendo assim ajudar a empresa a alcançar seus objetivos.

Os dados coletados mostram que a maioria dos entrevistados sabe definir a diferença entre o líder e um chefe, pois a maioria soube responder que líder é aquele que se preocupa com sua equipe sempre buscando ouvir a opinião dos colaboradores e chefe é aquele que tem poder de autoridade, ou seja, somente dá ordens.

Em relação como o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores e de que formas, pode se notar que todos afirmaram que o líder tem sim influência na motivação de uma equipe, e que para motivá-la pode instruir, elogiar, ajudando no

crescimento dos colaboradores estabelecendo uma relação de confiança entre ambos.

A maioria dos questionados se sentem liderados, pois em seu local de trabalho tem a liberdade de expressarem e são tratados como uma equipe, onde o líder busca o bem estar de todos os envolvidos. Somente uma pessoa acha que às vezes é liderada e chefiada pelo motivo do líder nem sempre tomar as decisões certas.

Em relação à motivação todos entenderam que ela tem um papel importante dentro da organização, pois ela é a força que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. Por isso, é importante que se tenha uma boa liderança dentro da empresa, pois é através do líder que vai despertar o interesse dos colaboradores para o bom funcionamento da equipe assim alcançando a meta desejada por todos os envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo monográfico mostrou o quanto as ações do líder são importantes na motivação dos colaboradores dentro de uma organização. O líder através de suas atitudes tem grande capacidade de influenciá-los. Ele comanda a organização com foco nas pessoas e não em resultados. Procura mostrar o caminho a ser seguido, mantendo sempre o bem estar de sua equipe, pois estes quando valorizados buscam o alcance do sucesso organizacional.

Diante disso, a motivação é uma força interna estimulada por fatores externos. Esta se relaciona com desejos e necessidades que cada indivíduo possui e deseja satisfazer. A motivação se torna relevante, pois leva o indivíduo ao comprometimento dentro da organização e estes quando motivados tendem a proporcionar melhores resultados.

O presente trabalho buscou responder o problema de pesquisa, apurando de que forma o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores. O líder é aquela pessoa que se envolve com sua equipe buscando o bem estar de cada membro, tendo a capacidade de formar novos líderes através do respeito que estes possuem por ele. Pode-se perceber que o líder exerce grande influência perante sua equipe, por isso deve sempre valorizar seus colaboradores buscando orientá-los para que possam alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Foi possível perceber quanto às respostas do questionário do estudo de caso que realmente o líder impacta e influencia os colaboradores, pois é através de sua boa liderança que os indivíduos buscam a motivação para o alcance do sucesso. A maioria dos questionados se sentem liderados e não chefiados devido ao respeito e confiança que o líder transmite a eles. Para os entrevistados trabalhar em um ambiente onde o líder proporciona harmonia é essencial para o crescimento da equipe, pois faz com que ela se sinta motivada para buscar o crescimento tanto pessoal quanto organizacional.

Outra questão importante foi quando grande parte dos entrevistados concordaram que a liderança e motivação desempenham papel importante no alcance melhores resultados para organização, pois se o líder não estiver interagido com a equipe, estes não vão se sentir comprometidos com a empresa. Quanto saber de que formas o líder pode influenciar na motivação, a maioria disse que ele pode

instruir ajudando no crescimento da equipe, assim estabelecendo um ambiente de confiança entre o líder e seus liderados.

Ficou evidenciado que grande parte dos entrevistados dessa organização sabe o quanto o líder é importante na motivação dos colaboradores, pois acreditam que o líder se envolve com os funcionários sempre buscando o que é melhor para todos. E acima de tudo mantendo o respeito e a ética.

Espera-se que o trabalho monográfico seja um embasamento sobre liderança e motivação, e que as empresas busquem se fundamentar no mesmo para que tenham bons líderes capazes de motivar seus colaboradores, no alcance do sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

CASTELLANI, Maria Angélica. (2012). Blog Mundo Project. **Revista Management**. Disponível em: <<http://blog.mundopm.com.br/2012/09/25/o-que-voce-facilita-respostas-a-ameaca-ou-a-recompensa/>> Acesso em: 05/05/2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 9 reimp. São Paulo: Atlas, 2009. IL

GOMÉZ, Emiliano. **Liderança ética, um desafio do nosso tempo**. Trad. Magda Lopes. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MINICCUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

_____. **Fundamentos de Administração: Conceitos essenciais e aplicações**. Trad. Robert Brian Taylor. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. 6. reimp. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VERGARA, Sylvia Constante. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO

Questionário:

MONOGRAFIA - QUESTIONÁRIO I – ESTUDO DE CASO		
O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DE CONFLITOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.		
Elaboração: Alexsandra Daiana Ferreira	Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque	8º P. de Administração

Questionário

- 1- Para você o que é um líder?
- 2- O que entende ser um chefe?
- 3- Qual é o papel de um líder dentro das organizações?
- 4- Você se sente liderado ou chefiado em seu ambiente de trabalho? Por quê?
- 5- O que você entende por motivação?
- 6- Você se sente motivado em seu ambiente de trabalho? Por quê?
- 7- Em sua opinião, o que a empresa poderia fazer para manter ou aumentar a motivação dos colaboradores?
- 8- No seu ambiente de trabalho, o líder exerce um papel motivador? Como?
- 9- Para você, a liderança e a motivação desempenham papel importante no alcance de melhores resultados para as organizações?
- 10- Você acha que o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores? De que formas?