



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”**

LEANDRO OLIVEIRA UCHOAS

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

**SÃO JOÃO DEL-REI
2015**

LEANDRO OLIVEIRA UCHOAS

**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 para obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Leonardo Henrique de Almeida Silva.

SÃO JOÃO DEL-REI
2015

LEANDRO OLIVEIRA UCHOAS

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 para obtenção do Título de Bacharel em Administração,

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. MSc Leonardo Henrique de Almeida Silva
(ORIENTADOR)

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos
(EXAMINADOR)

Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves
(EXAMINADOR)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, que sempre ajudou a erguer a cabeça e continuar sempre em frente.

Aos meus professores ao longo de todos os períodos e principalmente ao Prof. Leonardo Henrique de Almeida e Silva, por ter confiado em mim e dado a oportunidade de ser meu orientador e sempre me mostrar o melhor caminho.

A Lucimara Alves que além de amiga, uma guerreira que sempre esteve ao meu lado e que me ajudou sempre que precisei.

Aos meus amigos Guilherme Alves, Augusto Viegas, Petra Martins, Eduardo (Tekyla) e entre outros por estar sempre comigo nas horas boas e ruins...

Aos meus padrinhos Marilu Navarro e Geraldo Paiva mesmo que longe estão sempre comigo e apoiando e acreditando em mim.

A vida muitas vezes é realizada com atitude e perseverança onde todos tem sua oportunidade de obter um lugar ao sol.

A partir desta etapa final de uma conclusão de curso só tenho a agradecer aos meus pais Durval Uchoas Braga e Maria de Fátima Oliveira Uchoas, e meus irmãos Liliane e Luciano e minha namorada Jessica Paiva por acreditar em todos os meus sonhos e sempre incentivaram a crescer profissionalmente com dignidade e honra. Muito obrigado a todos.

*O mundo é como um espelho que devolve
a cada pessoa o reflexo de seus próprios
pensamentos. A maneira como você
encara a vida é que faz toda diferença.*

(Luís Fernando Veríssimo)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1. ASPECTOS GERAIS SOBRE LIDERANÇA.....	11
1.1. Conceito de liderança.....	11
1.2. Tipos de lideranças	12
1.3. A influência do líder nas empresas	16
2. ASPECTOS GERAIS DA MOTIVAÇÃO	19
2.1. Conceito de motivação.....	19
2.2. As Teorias da motivação.....	22
2.2.1. Teoria de Maslow.....	22
2.2.2. Teoria X e Y	24
2.2.3. Teoria ERG	25
2.2.4. Teoria dos dois fatores.....	26
2.3. A importância da motivação dos funcionários na empresa	28
3. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	32
3.1. Metodologia do estudo de caso na empresa X	32
3.2. História da organização X	32
3.3. Apresentação, análise e discussão dos dados.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS.....	39
ANEXO.....	42

RESUMO

O presente trabalho mostra o quanto é importante que o líder trabalhe juntamente com seus funcionários, buscando um entendimento para que qualquer funcionário passe a trabalhar com motivação. Evidenciando de que há carência de motivação por parte dos gestores com relação aos seus colaboradores, procurou-se realizar uma pesquisa com o objetivo de avaliar a relação entre ambos e a satisfação com que desempenham as tarefas. Para realização deste trabalho, foi feita pesquisa de campo para avaliar o grau de satisfação e de motivação dos funcionários em relação ao gestor do setor de venda. Desta forma, o trabalho procura mostrar se os funcionários estão trabalhando em condições favoráveis, ou seja, com motivação adequada para trazer benefícios a empresa e se o líder está cumprindo seu papel diante dos mesmos. Por tanto, pode-se concluir que se o líder não faz seu papel corretamente o desempenho dos funcionários torna-se baixo, deixando de cumprir as metas exigidas pelo chefe da empresa.

Palavras-chave: liderança, motivação, colaboradores, empresa X

INTRODUÇÃO

A convivência com profissionais que receberam cargos de liderança e que, sem saber ao certo o papel do líder, trazem a insatisfação dos colaboradores através de suas atitudes e decisões, fazendo com que os mesmos não tenham motivação para realizar o trabalho. O entusiasmo e a segurança do trabalho do líder são fundamentais para influenciar sua equipe a atingir as metas esperadas pelo dono e ou pelo cliente em potencial.

Para que isto aconteça numa organização, os meios motivacionais usados e uma boa convivência com seu líder pode trazer a satisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho. Esse trabalho, portanto, mostra que o líder tem papel importante no desenvolvimento dos funcionários dentro da empresa, pois estes satisfeitos aperfeiçoarão seu desempenho, atitudes diante do gerente e a interação com público.

Por tanto, procurou-se verificar neste trabalho se o líder participa de forma ativa na empresa X influenciando na motivação dos subordinados para o cumprimento dos deveres estipulados pelo empregador.

Justifica-se o trabalho por verificar situações dentro das empresas onde o líder demonstra incoerências com suas responsabilidades e deveres. Diante disto, buscou-se mostrar qual a relação entre funcionário, líder e chefe de maneira que possa realizar trabalhos em equipe levando a uma organização bem estruturada motivacionalmente, utilizando de uma liderança bem preparada e de funcionários responsáveis, seguros, determinados e com liberdade para executar seus objetivos.

Com isto procura-se mostrar como o líder pode atuar nas organizações empresariais para que seus funcionários possam sentir-se motivados, ou seja, o que o líder deve fazer para tornar seus funcionários mais envolvidos no ambiente de trabalho e exercer sua função com entusiasmo. Mediante isto o trabalho pode trazer para a empresa X benefícios como ambientes mais saudáveis e prazerosos para seus colaboradores e clientes.

Diante desse contexto, a pesquisa possui como objetivo geral mostrar a relação entre a conduta administrativa do líder para motivação nas atividades dos demais colaboradores no dia-a-dia de uma organização. De forma mais específica

objetiva-se, identificar se o chefe participa diretamente com o líder na relação com os funcionários; verificar se o funcionário exerceria seu objetivo se sua necessidade motivacional não fosse atingida; determinar a necessidade motivacional de cada funcionário; caracterizar o gestor e sua relação com liderança organizacional; Identificar a interdependência entre o gestor e seus parceiros na socialização das atividades da empresa; saber se os funcionários da empresa X estão ou não satisfeitos com o papel que o líder tem com a organização.

Para o desenvolvimento da monografia, serão realizadas pesquisas bibliográficas em livros acadêmicos, artigos que abordam o tema da monografia, dentre outras referências, localizados em bibliotecas, internet. Também será feito um estudo de caso na empresa X utilizando-se de questionários para avaliar o grau de satisfação e ou insatisfação do gestor em relação aos seus colaboradores. O questionário realizado com os colaboradores do setor de venda da empresa X versará sobre a motivação e liderança procurando saber o que entendem por este assunto e se o líder está realizando seu papel de forma a agradar os funcionários para a realização dos deveres a serem cumpridos.

O primeiro capítulo trata sobre lideranças e os tipos existentes, as características de líder procurando identificar qual o melhor estilo a ser seguido para que o líder seja visto pelos colaboradores como exemplo.

O segundo capítulo aborda sobre o conceito de motivação e suas teorias, juntamente com a importância dela para com os funcionários.

No terceiro capítulo será realizada uma pesquisa de campo, colocando pontos fortes e fracos da empresa e será relatado ainda o histórico da empresa X.

1. ASPECTOS GERAIS SOBRE LIDERANÇA

Dando início a este trabalho monográfico, o primeiro capítulo trará aos leitores conceitos e definições sobre liderança e líder, os tipos de líder, diferentes conceitos relacionados ao chefe, a importância do líder com seus colaboradores.

1.1. Conceito de liderança

Líder é a pessoa que possui características de educar, incentivar, negociar, coordenar e que com suas atitudes e habilidades, tem como objetivo agregar valores, argumentos convincentes, levando seus colaboradores a se sentir confortáveis diante de seus objetivos e mais seguros para realizações de seus trabalhos (MAXWELL, 2008, p. 95).

Desta forma, o líder deve agir de maneira a convencer seus subordinados na realização das tarefas estabelecidas onde o objetivo seja alcançado de maneira eficaz.

A liderança é indispensável para qualquer organização, pois o líder tem as ferramentas necessárias para poder auxiliar numa tomada de decisão, aproveitando ao máximo as características de cada um de seus colaboradores, sabendo valorizar aqueles que destacam na linha de frente. O líder também é aquele que não só dá ordem, mas aquele que sabe escutar os seus subordinados absorvendo idéias e deixando-os livres para expor expectativas para tomada de decisões. Segundo Maxwell (2008, p.96),

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. E os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação a carreira, mas também em relação a vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para organização.

É preciso que o líder possua habilidades para trabalhar as situações cotidianas, utilizando uma comunicação adequada, para obter bom relacionamento com seus liderados, assim poder conduzir a equipe e suas funções, através do

conhecimento de cada um de seus subordinados, estimulando a equipe, buscando motivar e respeitar as necessidades de seus colaboradores.

De acordo com Gaudêncio (2009, p.87), “Os líderes são cada vez mais valorizados, mas nem todos nascem com este dom, mas se prepara para liderar uma empresa ou um grupo, onde aprendem a visar lucros e geram oportunidades de crescimento para todos ao seu redor”.

Portanto, o líder deve proceder de forma eficaz, utilizando-se do domínio para influenciar e estimular seus colaboradores na execução de suas funções de forma correta e eficaz.

Para Ervilha (2003, p.48), encontram-se três tipos de líderes sendo que líder nato já nasce com o dom de liderar uma equipe de trabalho; o líder treinável, não nasce com o dom, mas tem características (educar, incentivar, negociar, coordenar); e o líder formidável é aquele que nasce com as características e é esforçado conseguindo ser respeitado utilizando de formas de treinamento.

Com isso, pode-se perceber que o líder vem obtendo um papel de destaque nas empresas, onde os seus colaboradores assumam papel de grande valia.

Com isso, será visto no sub-capítulo a seguir os tipos de liderança.

1.2. Tipos de lideranças

Visando o crescimento organizacional, o líder atua como agente de grande importância no desenvolvimento dos seus colaboradores. Existem vários tipos de liderança, onde são diversos os comportamentos do líder perante os seus subordinados e a diferença está na maneira como são orientados. O líder se baseia nas atitudes e no comportamento de cada um. Segundo Chiavenato (2001, p. 161), há três tipos de estilos de liderança sendo as autocráticas, democrata e liberal, demonstradas no Quadro 1

Quadro 1: Estilo de Liderança

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez- Faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas 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 as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectiva com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
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 próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (2001, p.162)

De acordo com o quadro pode-se perceber que diante os tipo de liderança o líder autocrático é conhecido como chefe pois, não aceita participação do grupo nas tomadas de decisão, o que não acontece com o líder democrático, que busca estar sempre próximo aos seus colaboradores.

Quanto ao estilo liberal, a maioria das empresas não o utilizam mais, pois estão mais rigorosas quanto ao seu procedimento, à qual o lider tenha pulso firme para lidar com situações diversas nao permitindo que seus funcionários tomem liberdade para agir de maneira que não são de sua responsabilidade. O funcionário deve agir de acordo com a visão do líder e da empresa, o que limita muito a sua liberdade quanto a tomada de decisões.

Além dos três estilos de liderança, existem também outros dois tipos, que, para Gil (2006; p.224), deve-se procurar o estilo mais adequado e satisfatório

para que chegue ao melhor desempenho das partes durante sua execução, sendo elas

- a) clube de campo: muita preocupação com as pessoas e pouca preocupação com a produção;
- b) meio-termo: preocupação média tanto com a produção quanto com as pessoas.

Portanto, esses dois tipos não são utilizados uma vez que, por buscar uma produção elevada, sendo que a primeira se preocupa mais com as pessoas do que com a produtividade e a segunda indifere na preocupação.

Minicucci (2001; p, 177), coloca algumas classificações distintas de líderes como:

a) Chefe de comportamento ou estilo, que se subdividem em:

- Dedicado, que está envolvido somente como trabalho e pouco com as pessoas;
- Relacionado, que preocupa-se mais com as pessoas que as tarefas;
- Integrado, que se envolve tanto com as tarefas quanto as pessoas;
- Separados, que não se envolve com as obrigações nem com as pessoas.

b) Líder atencioso tem como objetivo fazer as pessoas se sintarem seguras, valorizando o perfil de todos; faz elogios quando o trabalho é executado corretamente, fica ao lado de seus subordinados, acata sugestões colocando-as em prática.

c) Líder desatencioso desvaloriza e desmotiva seus subordinados, se irrita com os erros das pessoas, não aceita sugestões e não levam em consideração os sentimentos das pessoas.

Pode-se perceber que diante das classificações existentes o líder atencioso é melhor visto pelos subordinados pois permite a troca de informações, sabendo valorizar seu funcionário.

De acordo com as descrições anteriores, observa-se alguns pontos essenciais para atingir uma compreensão lógica das pessoas, dentre eles pode-se destacar a confiança.

Dessa forma, Robbins (2005, p.279) destaca-se os três tipos de confiança:

- Confiança baseada na intimidação: As pessoas sentem medo das consequências por não cumprirem suas obrigações e deveres.
- Confiança baseada no conhecimento: Se dá no decorrer do tempo devido tal experiência construindo a confiabilidade, quanto mais tempo você conhece alguém provavelmente pode prever o que ela irá fazer.
- Confiança baseada na identificação: essa confiança é atingida quando as pessoas se identificam com as outras existindo uma conexão emocional entre as mesmas, concordando com as vontades e desejos, tal confiança não exige monitoramento devido a lealdade entre os membros.

O que se percebe é que a confiança é extremamente importante para a liderança, pois cada líder deve desenvolver estilos e maneiras de relacionamento de confiança com o funcionário dentro da sua área de atuação, onde cada indivíduo tem seu devido valor, devido a essa confiança o funcionário não precisa ser monitorado a todo momento. Os diferentes estilos de confiança a serem desenvolvidos variam de pessoa para pessoa, cabe a sensibilidade e visão do líder adaptá-los aos diversos tipos de funcionários que estão presentes em sua organização, pois é somente através desta troca que é possível alcançar as metas propostas pela organização.

Apresenta-se no quadro a seguir a diferença entre líder e chefe.

Quadro 2: Diferenças entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto para sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista	Presta atenção em cada um dos seus subordinados
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de segurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: IANNINI, (2000, p.24)

Líder e chefe há uma grande diferença, onde líder tem o papel de auxiliar o crescimento da equipe, e o chefe ordena os demais membros da equipe sem se preocupar com o resultado.

Pode-se perceber portanto, que todo líder pode ser chefe mas nem todo chefe pode ser líder, embora o líder possa ser democrático, muitas das vezes ele também pode utilizar de sua autoridade para não deixar as coisas saírem do seu controle, já o chefe nem sempre pode ser tão compreensivo, para que sua autoridade não seja comprometida.

A seguir será abordado a influência que o líder exerce sobre a empresa.

1.3. A influência do líder nas empresas

O líder tem o papel importante dentro das organizações, por destacar-se como elo entre a entidade e os colaboradores buscando desenvolver estratégias que facilitam as normas exigidas e melhorias constantes devido ao comprometimento de todos. Desta forma, Minicucci (1995; p.305) descreve a influência do líder na capacidade de entender as pessoas e a situação a qual esta inserida.

Para a empresa, o líder precisa identificar qual a melhor forma de incentivar os funcionários ao trabalho, utilizando de métodos que identifiquem maneiras de satisfazer as necessidades de seus colaboradores. Segundo Maxwell (2008, p. 96),

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização.

O líder tem como objetivo suprir as necessidades de sua equipe de forma geral e harmoniosa, agregando valor às organizações, através do respeito, da humildade, de suas características visando maneiras melhores de conduzir sua

equipe a trabalhar mais motivados encontrando melhorias que elevam sua performance no ambiente de trabalho.

Com essas atitudes, o líder adquire a confiança e admiração dos seus colaboradores, obtendo mais exatidão na execução do seu trabalho visando resultados mais rápidos e eficazes, ou seja, tem um melhor desempenho e clareza para administrar seus objetivos. De acordo com Chiavenato (2001, p.160):

“[...] um líder deve inspirar confiança, ser inteligente, perceptivo e decisivo para ter condições de liderar com sucesso. Porém, as teorias de traços apresentam aspectos falhos, a saber:

- Não perderam a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos de liderança: nem todos os traços são igualmente importantes na definição de um líder, pois alguns deveriam ter maior realce do que outros.
- Essas teorias não fazem distinção entre os traços válidos quanto ao alcance de diferentes tipos de objetivo a serem alcançados. Em certas missões, alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros: uma missão militar de guerra exige traços diferentes de um líder, enquanto uma missão religiosa ou filantrópica exige outros.
- As teorias dos traços ignoram a situação em que a liderança seja efetiva. Nas organizações existem diferentes situações que exigem características diferentes dos líderes. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade e calma exige outras características.
- Dentro dessa abordagem simplista, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade. Um sujeito pode ser o líder na sessão onde trabalha e o último a dar palpites em seu lar.”

O líder está envolvido em todos os aspectos perante seus subordinados, desde o profissional até o emocional, ou seja, analisa tudo ao seu redor incluindo os funcionários da empresa com intuito de impor estratégias para melhorias evitando desmotivações e falha no processo que venha acarretar problemas no desempenho da produtividade.

Segundo Hunter (2009, p.33), “A confiança é a cola do relacionamento”. Isso quer dizer que um líder próximo e participativo tem uma relação promissora e de confiança para influenciar no comportamento e desempenho de todos.

Líder e subordinado como parceria é que dá a sustentação para a empresa atuar e expandir no seu mercado de trabalho, no fato das duas trabalharem juntas pelo mesmo propósito, é capaz de sustentar e cumprir com seus objetivos e das organizações.

Na atualidade o líder vem sendo mais adotado pelas empresas por suas características que o diferencia do chefe, pois os mesmos estão adotando este tipo de liderança que se torna mais eficiente e eficaz fazendo com que a empresa chegue ao topo dos seus resultados, a seguir as características motivacionais e suas principais teorias.

Contudo, o líder precisa saber motivar seus subordinados, e a motivação será descrita no próximo capítulo.

2. ASPECTOS GERAIS DA MOTIVAÇÃO

Com a busca por profissionais de qualidade, o mercado percebe a importância dos Recursos Humanos, uma vez que são compostas por pessoas nas quais suas ações refletem no seu modo de agir. Por isso, serão abordados conceitos de motivação, uma vez que essa é uma ferramenta importante, pois uma vez motivado, a produtividade é melhor e o comprometimento se faz presente no desenvolver das tarefas. Serão abordados também as teorias motivacionais, nas quais serão citadas Maslow, Erg, Herzberg, X e Y, e por fim mostrar a influência da motivação no ambiente organizacional.

2.1. Conceito de motivação

A motivação no trabalho é um tema discutido por diversos autores e em variadas áreas, tais como a psicologia, administração e sociologia. A dedicação e a produtividade nas suas funções é o segredo que gera sucesso de um bem comum. Segundo Castro (2002, p. 50.):

A motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, é a ação ou efeito de motivar, é a geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o processo que gera estímulos e interesses para a vida das pessoas e estimula comportamento e ações. É o mecanismo que justifica, explica, estimula, caracteriza e antecipa fatos. É um determinado conjunto de motivos que gera um conseqüente conjunto de ações (motios + ações = motivação).

Motivação é utilizada para que os funcionários possam ser estimulados ao trabalho de forma que o empregador se sinta satisfeito com suas produtividades.

Para Maximiano (2007, p. 179), a motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente a necessidade de cada indivíduo que são eles pessoais, intransferíveis, abstratos e só tem significado para si próprio.

Desta forma, os funcionários se sentiram motivados a desempenhar com maior habilidade os deveres que são transferidos a ele, satisfazendo as necessidades da empresa.

Motivação para Robbins (2005, p.132) é a interação do indivíduo com a situação. Portanto, motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de metas.

O mesmo autor ainda coloca que é “a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. Necessidade esta que diz respeito à deficiência física e psicológica que resulta em algo atraente, pois quando a pessoa não se sente satisfeita com o resultado entra em estado de tensão.

Ainda coloca que o administrador deve motivar, comunicar, coordenar e liderar, sendo importante o desempenho dos subordinados sob suas ordens. A intensidade faz referência ao quanto esforço a pessoas despende, mas não é capaz de levar a resultados favoráveis se não for conduzida a uma direção que beneficie a organização. Com isso, o tipo de esforço que se deve buscar é o que vai em direção aos objetivos da organização mantendo assim uma dimensão de persistência.

Contudo pode-se perceber que, quando não há motivação por parte do administrador, os funcionários reagem de maneira insatisfatória para o desempenho das atividades. Por isso, a importância de motivá-los para que haja persistência na realização dos objetivos propostos pela empresa. Segundo Silva & Rodrigues (2007, p.9):

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

A motivação acontece por um ciclo motivacional que se inicia através das necessidades, pois faz com que as pessoas tenham comportamentos e atitudes que depois de satisfeitos reiniciem novamente o ciclo.

É importante ressaltar que a motivação gera resultados positivos e satisfatórios quando aplicada de forma que atinja positivamente seus colaboradores. Para que isto ocorra, a empresa deve conhecer com quem trabalha, pois cada um é motivado de maneira diferente.

Archer (1990, p.08) descreve como consequência de necessidades não satisfeitas, sendo intrínsecas as pessoas. Os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

O gerente precisa estar sempre atento a necessidade dos seus funcionários para que o rendimento seja satisfatório.

Segundo Megginson; Mosley; Pietris Jr, (1986, p.311), o gerente não pode motivar seus empregados, mas dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter a motivação dos funcionários no trabalho.

Diante disto o gerente precisa manter um dialogo com seus funcionários para que o mesmo possa saber quais as reais necessidades de cada um, procurando sanar o que está em desagrado dentro da empresa.

Motivação para Gil (2007, p.203) é o estímulo que leva a pessoa a agir e isso acontece por uma força que impulsiona o indivíduo a um objetivo. Essa força quando não satisfeita causam frustrações levando a comportamentos impensáveis como:

- Agressão: onde o empregado pode tentar agredir o chefe ou prejudicar sua imagem por meio de boatos;
- Deslocamento: desloca sua agressão para outros alvos como, discutir com a mulher, bater nos filhos, entre outros;
- Racionalização: sentimento de incapacidade na realização do objetivo;
- Regressão: desistência da tentativa de solucionar problemas regredindo a comportamentos infantis;
- Fixação: o indivíduo continua a apresentar comportamento improdutivo mesmo sendo penalizado;
- Fuga: quando a pessoa está de frente a um problema procura ignorá-lo ou fugir dele; e
- Resignação: depois de prolongada frustração, a pessoa desiste de alcançar o objetivo.

Motivar é uma tarefa complicada, pois cada um tem seu jeito de pensar diferente, gostar diferente, por isso a busca em processos seletivos por pessoas fáceis de trabalhar, uma vez que trabalhar com pessoas motivadas a organização consegue alcançar resultados esperados, aumentando a produtividade levando-a ao sucesso.

Desta forma, serão abordadas as principais teorias motivacionais.

2.2. As Teorias da motivação

Neste item algumas teorias motivacionais utilizadas para manter seus funcionários satisfeitos serão descritas através de subtópicos uma vez que a motivação é um assunto com alto grau de complexidade.

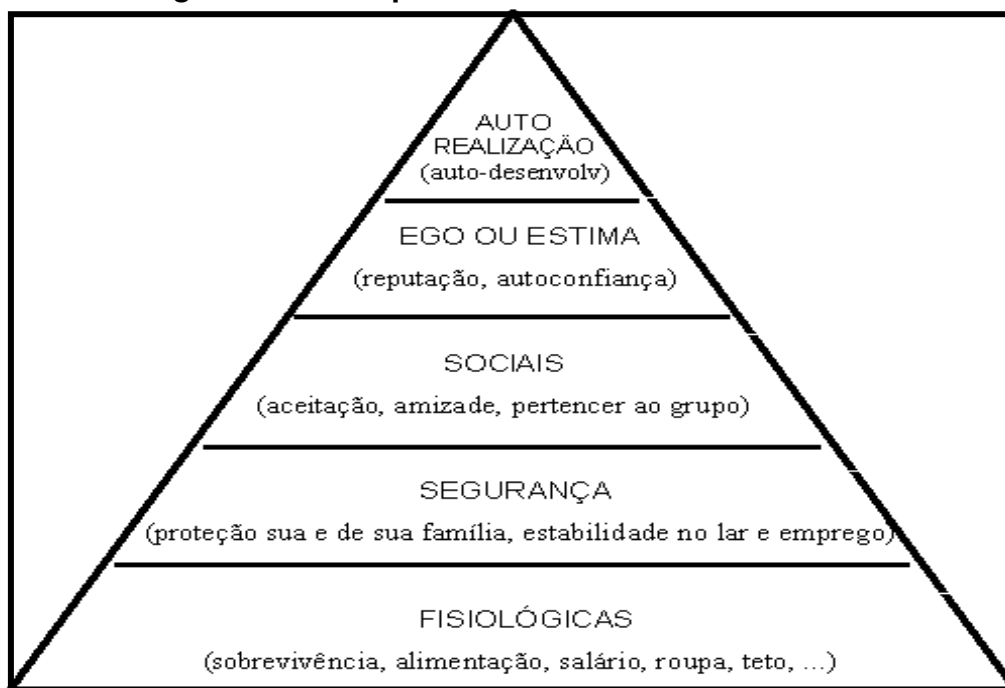
Sendo assim, as teorias encontradas são: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Y de McGregor, Teoria ERG de Clayton Alderfer. Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

2.2.1. Teoria de Maslow

A Hierarquia da Necessidade de Maslow acontece em dois princípios, o primeiro diz respeito as necessidades humanas que dispostas de forma hierárquica de importância onde na base encontram-se as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) e no topo as intelectualizadas (sociais, estima e autorrealização). O segundo princípio visa que a necessidade satisfeita já não serve mais como um motivador principal de comportamento (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1986, p.319).

Com isso, a empresa que utiliza desse método precisa verificar que depois de satisfeita as necessidades sempre surgiram outras e assim o funcionário sempre terá algo que o desmotive. Por tanto o líder da equipe deve buscar algo para sempre motivá-los.

Os autores citados anteriormente e Robbins (2005, p.133), dizem que a Teoria da hierarquia das necessidades, se divide em cinco categorias, como encontrada na Figura 1

Figura 1: Hierarquia da necessidade de Maslow

Fonte: Robbins, (2005, p.133)

O funcionário tem necessidades que precisam ser sanadas para que possam ser motivados, desta maneira as necessidades fisiológicas são as primeiras que precisam ser vistas, são elas: o desejo da fome, da sede e do abrigo que nos são impostas. Em seguida temos a necessidade da segurança, que vão desde a simples necessidade de sentir-se seguro em casa, até a caminhar em segurança na rua, levar seus filhos a escola, ter um emprego estavel e bem remunerado. Logo após vem as sociais, que é o afeto, afeições de sentimentos como de pertencer ao um grupo, criar laços de amizades, sair, socializar. Mais acima vem a de estima, que é o reconhecimento de sua capacidade, o reconhecimento de sua realização profissional, de seus feitos. No topo a auto-realização, onde ele descobre a satisfação pessoal, a soma de todos os seus esforços diários.

No entanto, mesmo essa teoria sendo bastante popular não existe comprovação de que melhore a motivação da força de trabalho.

2.2.2. Teoria X e Y

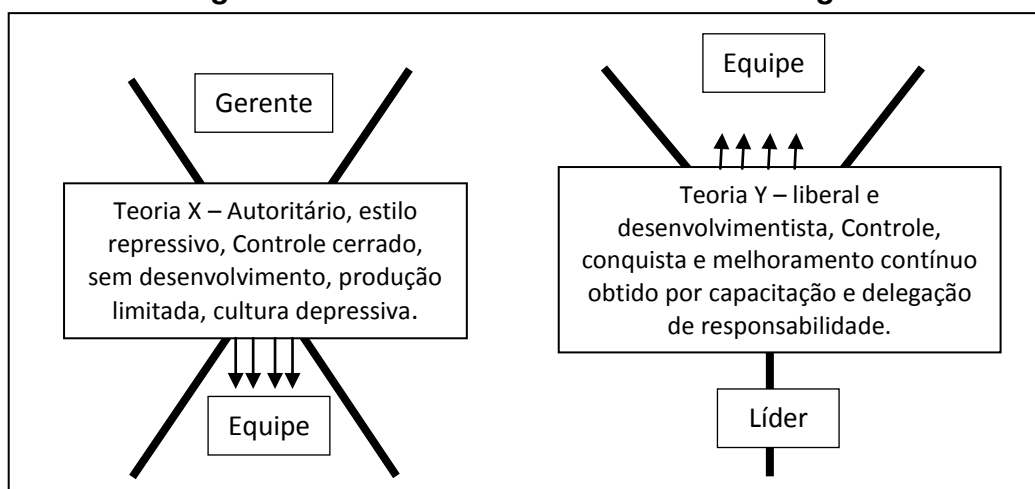
A teoria de McGregor se baseia em duas categorias. A teoria “X” que visa os pontos negativos onde os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e procuram evitar o trabalho sempre que possível; desta forma precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para que atinjam as metas; os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível; e os trabalhadores colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostrando pouca ambição (ROBBINS, 2005; p.134).

Desta forma, os funcionários precisam de um líder que os motivem, pois não tomam decisões sozinhos.

Na teoria “Y” buscam os pontos positivos onde a necessidade de estima e sociais predominam as premissas são: os funcionários acham o trabalho tão natural quanto se divertir; demonstrarão autocontrole e autororientação quanto comprometidas com o objetivo; a pessoa mediana é capaz de aceitar, ou até mesmo buscar as responsabilidades; e por fim, a capacidade de tomar decisão pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posição hierárquica superior (ROBBINS, 2005; p.134)

Por tanto, os funcionários procuram através de seu trabalho mostrar maneiras de desenvolver e crescer dentro da empresa, pois demonstram de maneira positiva seu desenvolvimento no trabalho.

Ainda sim, não existem evidências de que essas teorias resultem em um funcionário motivado, como mostra a Figura 2

Figura 2: Teoria de X e Teoria Y de McGregor

Fonte: Robbins, 2005, p.134

A teoria X e Y visam mostrar que, a primeira, é vista como ponto negativo, pois, o gerente é quem toma a decisão pela equipe, ou seja, a equipe espera sempre a ordem de seu superior para realização de suas tarefas, estão sempre vigiados e controlados para que não tomem a frente em nada na organização. Já a segunda, como ponto positivo, o líder apóia a equipe para que tenha um melhor desempenho, o líder confia em seus funcionários para que a produção seja sempre contínua, visando sempre o dialogo para o melhoramento da equipe para desenvolver da melhor maneira seus objetivos na empresa.

O subcapítulo seguinte abordará a teoria ERG.

2.2.3. Teoria ERG

Segundo a teoria ERG cada pessoa tem sua necessidade, se dividindo em três grupos de necessidades essenciais, sendo elas: existência, relacionamento e crescimento. As três são conceituadas desta maneira por Alderfer & Schneider (1973, p.490) *apud* Ferreira, Vilas Boas & Esteves (s/d, p.07)

- As Necessidades de Existência incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede assim como outras necessidades materiais como o pagamento de salário relacionado ao trabalho e a segurança física.
- As Necessidades de Relacionamento dizem respeito ao desejo que as pessoas têm de ter relacionamentos com outras pessoas e

que estes relacionamentos se caracterizem por um compartilhamento mútuo de idéias e sentimentos.

- As Necessidades de Crescimento incluem o desejo de uma pessoa de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive.

Os três modelos mostram que antes de um administrador tentar impor uma recompensa para motivá-los, seria viável observar quais as necessidades particulares de cada funcionário. Essas necessidades podem ser visualizadas na figura a seguir:



Fonte: www.portaldomarketing.com.br

A teoria de ERG é baseada e encurtada em relação à teoria de Maslow, pois para Aldefer, pessoas precisam satisfazer necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento, mas não garante que as necessidades mais básicas precisam ser satisfeitas para que o nível mais alto seja ativado, ou seja, cada indivíduo procura aquela necessidade que melhor encaixa em seu perfil.

2.2.4. Teoria dos dois fatores

A teoria de Herzberg aborda sobre motivação e satisfação das pessoas, como objetivo de entender o que ocorre às insatisfações e fatores que causam satisfação no ambiente de trabalho. Desta forma, Cohen e Fink (2003, p. 153) afirmam que:

A teoria dos dois fatores foi resultado de pesquisas na indústria, constatou que tentativas de reduzir as insatisfações dos trabalhadores por meio de aumentos salariais, maiores benefícios, melhoria das condições de trabalho e assim por diante, não conseguiam sustentar a motivação para o trabalho. Verificou que no longo prazo a satisfação no trabalho era decorrência, principalmente, de fatores como sucesso, oportunidades e reconhecimento.

Para a solução dos problemas motivacionais que não estavam sendo sanados através de salários e benefícios, houve uma conscientização de que todo funcionário tem sua necessidade motivacional, seja ela por oportunidades melhores de trabalho, reconhecimento pelo trabalho exercido e entre outros fatores, que muitas vezes esta próxima, mais não era imposta a elas.

Esses dois fatores podem ser visualizados no Quadro 3

Quadro 3: Fatores Motivacionais e Higiênicos

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa)
O trabalho em si	As condições de trabalho
Realização	Administração da empresa
Reconhecimento	Salário
Progresso Profissional	Relação com o superior
Responsabilidade	Benefícios e serviços sociais

Fonte: www.amigonerd.com.br

Na teoria dos dois fatores temos os fatores motivacionais, onde os funcionários visam o reconhecimento pelo trabalho exercido, realização de executar suas tarefas, responsabilidades maiores em relação à organização e o principalmente o crescimento dentro da empresa. Já os fatores higiênicos visam ao empregado as situações com a empresa, buscando as condições a que são expostos no trabalho, boa relação com seu superior e melhores condições para poder trabalhar, ou seja, estrutura adequada. Todos os dois são de grande importância para a satisfação do funcionário, o primeiro sendo imaterial porém

extremamente ligado ao psicológico e o segundo material mas ambos são co-dependentes um do outro.

A seguir será abordado sobre a importância dos funcionários serem motivados por seus líderes.

2.3.A importância da motivação dos funcionários na empresa

A motivação para os funcionários de uma empresa é importante para que os objetivos sejam alcançados. Eles se sentem motivados quando percebem ser importantes para a empresa. Quando o líder se mostra interessado pela equipe.

Para Bergamini (2008, p.127) todos os funcionários têm objetivos e necessidades, antes de realizar uma tarefa, o indivíduo pensa em recompensas, que de alguma forma permita o alcance de seus desejos. Participação de lucros e benefícios como bônus são meios utilizados pelas empresas para obter a motivação de seus colaboradores. Desta forma, as organizações procuram desenvolver formas de motivá-las para que os mesmos motivados evitem fadigas e desinteresse na profissão.

O reconhecimento é o que julgam mais importante, pois elogios, respeito e o agradecimento causa satisfação para o bom desempenho das funções dando então sensação de dever cumprido aos funcionários. Feitosa (2009, s.p),

É importante aprender também com os próprios funcionários sobre aquilo que os motivam. Mas o mais importante é sempre cumprimentar o funcionário por um trabalho bem feito, enviar uma mensagem escrita ao empregado elogiando seu desempenho, reconhecer publicamente um trabalho bem feito. O reconhecimento é muito importante, sejam realizadas em forma de elogios, mensagens e/ou cumprimento

É de grande importância que os líderes aprendam a identificar o que mais motiva seus funcionários, pois cada um tem sua necessidade de realização ou de motivação, desde uma simples palavra de reconhecimento pelo bom trabalho, até elevação de cargos e salários.

A remuneração pelo bom desempenho das tarefas também é uma forma de estímulo, pois uma vez utilizada os funcionários vão realizar suas funções com mais eficiência e eficácia. Robbins (2008; p.81) diz que

O plano de remuneração por habilidades são coerentes com diversas teorias motivacionais. Como estimulam as pessoas ao aprendizado, ao crescimento, e a expansão de suas habilidades, são compatíveis com a teoria das necessidades de Maslow.

As pessoas mostram mais interessadas a conhecer suas funções e são mais comprometidas ao crescimento de suas atividades e deveres são atribuídos a remunerações e reconhecimento dos superiores.

O incentivo é outra forma de motivar os colaboradores. O líder deve sempre procurar maneiras para que os funcionários se sintam incentivados a continuar o trabalho, retornando feedback, marcando reuniões para ver quais os pontos positivos e negativos que estão acontecendo na empresa, parabenizando o desempenho do funcionário. Lucimara (2009, p.30) coloca que

Uma técnica infalível é sempre estar promovendo reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo. Reunir a equipe para fornecer premiações por uma cota batida; promover funcionários pelo desempenho atinja diretamente a motivação de cada pessoa. Ao ser feitas essas reuniões, com a entrega das premiações faz com que os funcionários se sintam importantes e necessários, causando alegria e bem estar.

Conforme Lucimara (2009, p.30), existem outros métodos para atingir a satisfação dos funcionários, são atribuídos a convocações para reuniões e premiações por objetivos alcançados, isto leva ao funcionário alívio sob a pressão e nostalgia do dia-a-dia.

Dentro da organização todos deve ser tratados com igualdade não tendo distinção entre funcionários, pois pode haver desmotivação de trabalho na equipe. Também não pode haver preconceitos por parte dos superiores e gerentes, buscando manter a harmonização e prestígio conforme o desempenho de cada colaborador. De acordo com Gil (2009, p.210), “um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer

ninguém”. Desta forma, o mesmo autor coloca algumas maneiras de motivar os funcionários:

Essas maneiras de motivação podem ser visualizadas no quadro abaixo:

Valorizar as pessoas	o gerente não pode ter “preferências” e nem favorecer ninguém, o mesmo tem a função de reconhecer as habilidades individuais, sem preconceitos, relacionando os fatores de desempenho e as expectativas do mesmo, fornecendo as orientações necessárias.
Reconhecer avanços	Elogios, reconhecimento, incentivos, progridem para motivação de seus colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam valorizados, as críticas devem ser construtivas, os empregados devem ser apoiados mesmo quando erram, as falhas devem ser apontadas e deve ser orientados como melhorar, evitando o constrangimento e a humilhação.
Encorajar iniciativas	sem duvida uma das formas de encorajar as pessoas é estar incentivando as mesmas tomarem iniciativas no âmbito profissional, a organização deve criar condições favoráveis para que os colaboradores manifestam suas iniciativas, demonstrando interesse em todas, organizando caixinhas para as sugestões e fazendo uma escolha da ideia do mês, sem deixar de agradar a todos, tentar aceitar a maioria das sugestões, mesmo que para isso precisam ser adaptadas de alguma forma. As metas devem ser ambiciosas, que também não seja algo impossível evitando o desinteresse.
Oferecendo incentivo	afinal de contas todos precisam de incentivos, tais são elementos motivadores, ninguém faz nada por fazer, a concessão de incentivos não pode ser confundida com aumento de salários ou benefícios, com isso os gerentes devem perceber as necessidades dos seus colaboradores para então ser aplicado o incentivo necessário com o intuito de desempenhar sua função motivadora. Assim um presente ou algum tipo de privilégio pode ser mais motivador do que um incentivo financeiro.
Enriquecer as funções	nem sempre é favorável dividir uma tarefa para o grupo, pois os mesmos se especializam em repetições, o que não é agradável. A medida que se agrega responsabilidades ao trabalho, obtém maior comprometimento dos empregados, fazendo com que os mesmos se desenvolvam de novas habilidades. O treinamento também é favorável para enriquecer tanto as funções dos empregados como também o conhecimento desenvolvendo satisfação e motivação no ambiente o qual o mesmo está inserido.
Delegar autoridade	essa atitude leva com que o empregado se torne mais “a vontade”, para desenvolver e implantar novos procedimentos, o que muitas vezes é favorável a organização e até mesmo aos colaboradores. Vale apenas ressaltar que antes de promover qualquer mudança, as pessoas devem ser comunicadas principalmente as que serão afetadas e sempre que possível fazer um replanejamento das tarefas. A divisão de autoridade faz com que as pessoas se desenvolvam gradativamente mostrando os talentos individuais.

Fazer avaliações	muitas avaliações são subentendidas como procedimentos de culpa ou privilegiar alguém. No entanto as avaliações é uma das formas que as organizações adquirem para medir o grau de satisfação e motivação do funcionário, com o intuito de sanar problemas no desenvolvimento da equipe em geral. Diante de uma avaliação deve ressaltar juntamente com o colaborador quais os pontos fortes e fracos, perguntando também que atrapalha seu desempenho e o que podemos fazer para melhorar? Com isso o gerente pode avaliar seu próprio desempenho, perguntando como o mesmo vê seu trabalho e se sua conduta afetou no desempenho deles.
Promover mudanças	mudança no ambiente de trabalho são uma das estratégias de grande importância, pois desenvolve o animo dos colaboradores, fazer com que todos participem de novas experiências provoca aumento do interesse e autoestima, devendo pedir sugestões para quem está na linha de frente, devendo ser considerados com seriedade todos os comentários feitos pela equipe no que diz as mudanças.

Fonte: Adaptada de Gil (2009, p.210)

O reconhecimento incentiva o funcionário a executar e produzir com mais qualidade, empenho, satisfação e pode ser aplicada de várias formas como demonstrações de consideração, percepção de um trabalho bem feito, elogios. De acordo com Feitosa (2009, s.p):

É muito importante aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motivam. Dar os parabéns por um trabalho que foi executado corretamente de preferência publicamente, enviar mensagens com elogios.

Motivação tem vários significados, pois leva a auto-realização e valorização as quais são almejados pelos indivíduos e o motivam a realizar comportamentos que os satisfazem profissionalmente.

No próximo capítulo será retratada a história de uma empresa e conseqüentemente uma entrevista com funcionários do setor de vendas para análise de dados sobre o que eles entenderem por liderança e motivação.

3. ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Nesta terceira etapa será abordado um estudo de caso na empresa X, havendo metodologia, histórico da empresa X e análise com avaliação de dados, propondo melhorias e condições favoráveis no ambiente de trabalho.

3.1. Metodologia do estudo de caso na empresa X

Para a realização da metodologia foi realizado um estudo de caso na empresa X relativo ao que entendem por líder, liderança e motivação, tendo como objetivo mostrar a relação entre a conduta administrativa do gestor para motivar os colaboradores no decorrer das atividades da empresa.

Para que fossem coletados os dados para o desenvolvimento da pesquisa foi elaborado um questionário com sete questões, que consta do anexo desse estudo, sendo aplicado a cinco vendedores da empresa,

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois visa coletar informações da organização para avaliação do resultado do estudo proposto.

Segundo Silveira e Cordova (2009, p.31) "a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc."

A seguir vem o histórico da empresa.

3.2. História da organização X¹

Após o proprietário da organização ministrar aulas de informática avançada, observou-se a necessidade de abrir uma empresa nas quais seriam vendidos equipamentos eletrônicos. Em 1985, era fundada então a empresa X, onde alunos obtinham os materiais necessários para o estudo. Com o bom atendimento foi aumentando a procura e houve então a necessidade de se ampliar o negócio para eletrônicos em geral.

¹ Quanto ao histórico da empresa, as informações foram extraídas do arquivo da Empresa X.

Com a crescente procura por eletroeletrônicos toda a região das vertentes começou a procurar pelo estabelecimento. Desta maneira, foi necessário o crescimento para que o atendimento fosse satisfatório para a população. Desta forma a empresa hoje tem um quadro de 15 (quinze) funcionários, sendo cinco vendedores, um gerente de vendas, um gerente administrativo, quatro técnicos internos, um técnico externo, um estoquista, dois caixas. Mediante todo esse controle hoje a empresa tem uma clientela fiel pela qualidade e responsabilidade no atendimento.

Desta forma, para auxiliar no entendimento do estudo de caso no próximo tópico será apresentado às análises apuradas com a pesquisa, com a intenção de contribuir para a solução do problema de pesquisa.

3.3. Apresentação, análise e discussão dos dados

Foi realizado o questionário com os cinco funcionários da área de vendas da empresa X, onde a primeira pergunta faz-se referência ao que é líder e chefe. Fazendo uma análise geral das cinco respostas foi dito que chefe é visto como aquela pessoa que gosta de impor suas ordens, é autoritário. Chefe é aquele que nunca motiva seus funcionários e faz questão de apontar os erros. Enquanto o líder é conhecido como uma pessoa motivadora, que respeita seus funcionários sabe ouvir os que estão a sua volta e sempre disposto a tirar dúvidas. O líder se responsabiliza com a equipe quando algo errado acontece e quando o objetivo é alcançado divide com todos os participantes.

Conforme analisado os funcionários entrevistados conseguem entender papel do líder e chefe dentro de uma empresa, visando as atividades e deveres.

A segunda pergunta diz respeito ao que se entende por liderança e as cinco respostas se voltaram para a forma como o líder faz para que seus funcionários cumpram com os objetivos, apontando direção para o sucesso, disciplina e respeito. Um funcionário relatou ainda que, uma pessoa nasce com o dom de liderança, de trabalhar em equipe, procurando sempre motivar os seus colaboradores para a eficiência do trabalho.

Analisando as respostas pode-se perceber que os funcionários entendem o que é a liderança dentro da empresa e o valor agregado para o crescimento da mesma.

Dando seqüência ao questionário perguntou-se sobre o líder da empresa X, será que o mesmo sabe motivar seus funcionários? A resposta por sua vez houve controvérsias, sendo que três funcionários responderam sim e 2 responderam não, pois o mesmo não aceitava reclamações, opiniões e sugestões de melhorias para o atendimento.

Neste caso observou-se que o líder da empresa, sabe de alguma maneira motivá-los, porém uma minoria sente a falta de conversa para que possam desempenhar melhor suas funções.

Continuando, perguntou-se sobre o que os funcionários entendem por motivação e fazendo uma abrangência geral das cinco respostas chegou-se a conclusão de que é a determinação da direção que devem seguir para o bom desempenho das tarefas. Um elogio, uma demonstração de afeto, um cumprimento pelo bom desempenho faz com que a vontade por realizar as tarefas seja por determinação. Quatro deles ainda citaram as gratificações como forma de motivar o funcionário.

Pode-se perceber que a motivação acontece por várias maneiras podendo influenciar os funcionários no seu desenvolver dentro da empresa.

De acordo com a pergunta cinco do questionário, procurou-se saber se eles sentiam-se motivados dentro da empresa e obteve-se como resposta dois funcionários respondendo que sim e três respondendo que não, uma vez que não existe esse reconhecimento, e nada do que foi apontado na questão anterior acontece dentro da empresa.

Assim, observou-se que a empresa precisa trabalhar as maneiras de tratar seus colaboradores buscando incentivá-los para que os mesmos possam realizar com entusiasmo seus deveres.

Contudo, os funcionários entendem bem sobre a motivação, porém percebeu-se um impasse sobre o líder da empresa em motivá-los, uma vez que o mesmo não os motivam de maneira a satisfazer as necessidades básicas de cada funcionário.

Na pergunta seis, buscou-se saber sobre o que seria necessário para que os mesmos fossem motivados e a resposta dada pelos cinco funcionários foi o reconhecimento pelo trabalho realizado, harmonia entre funcionários dos vários setores, igualdade nas relações com os colaboradores, confiança maior nos mesmos para que possam tomar decisões.

Analisando as respostas pode-se perceber que o funcionário sente a necessidade de poder tomar decisão e ser apoiado pelo líder, para que sintam mais confiantes e determinados diante dos objetivos propostos pela empresa.

E por fim, como eles ganham salário mais comissão, procurou-se saber se desenvolveriam normalmente seu trabalho caso a comissão não fosse paga. Como respostas obtiveram que dois desenvolveriam do mesmo modo porque independente da comissão a empresa contrata por base salarial e quando se mostra determinada no seu trabalho pode ser vista por outras pessoas como destaque, abrindo novas portas e ganhando oportunidades de um trabalho melhor, três responderam não, por se sentirem motivados pela comissão. Porém, visando apenas o dinheiro ganho nas vendas dos produtos e destacando que apenas o salário seria pouco para pagar as despesas particulares como aluguel, lazer e compras necessárias.

Observou-se que a motivação devido à comissão é maior que se recebessem apenas salários, pois as despesas são maiores que os salários recebidos e que a comissão incentiva a vender mais para receber mais. Eles não estão preocupados com o crescimento profissional e sim como maneira de sobrevivência e de poder fazer o extra para outras coisas como o lazer.

Assim pode-se concluir que, os funcionários procuram por melhorias no setor de vendas, pois o líder ainda deixa a desejar as necessidades básicas do funcionário com a falta de reuniões e trocas de informações, confiança na tomada de decisões, falta de elogio pelo bom desempenho, reconhecimento pelas vendas executadas com êxito e contribuição para o crescimento da empresa. A motivação por sua vez, fica defasada e o alcance das metas fica deficitário e os próprios funcionários não se sentem realizados e felizes, só executam o que é mandado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi visto que para uma empresa poder alcançar os objetivos desejados, é necessário que haja motivação para os funcionários que nela trabalham. Desta maneira para que esses funcionários se sintam satisfeitos e motivados é preciso que haja um líder disposto a tornar essa motivação contínua e não somente algo passageiro, um líder que saiba trabalhar em equipe, delegar, e que use de sua autoridade para o bem comum e não para afirmação de ego e poder.

O líder por sua vez deve agir de forma a aceitar e procurar dialogar com os funcionários a fim de obter sugestões e questionamentos que melhore o funcionamento da empresa. O dialogo é visto pelos colaboradores como método eficaz para que todos sejam motivados a realizar seus deveres com entusiasmo uma vez que expondo a insatisfação e comprovada a necessidade de mudança, a mesma ocorra visando a obtenção das metas desejadas.

É necessário, portanto que o líder saiba usar das várias teorias existentes para descobrir o que os colaboradores precisam para trabalhar com satisfação alcançando as metas pretendidas pelo dono da empresa. Conseqüentemente o dono da empresa deve analisar bem a melhor pessoa para a ocupação do cargo, uma vez que existem aquelas que nascem com o dom de liderança e outras que demonstram liderança, mas na verdade são chefes de equipe.

O líder juntamente com o dono da empresa pode articular maneiras de gratificar os funcionários para motivá-los ao trabalho. Gratificações estas que podem variar desde um elogio até um extra no salário. Por fim, os funcionários se sentiriam mais satisfeitos e motivados a realização do trabalho, cumprindo assim as metas desejadas pela empresa.

E por fim o estudo de caso na empresa x, mostra que falta conhecimento de técnicas que elevem a eficiência e a contribuição de melhorias dentro do setor vendas, assim como uma falha de interação interpessoal entre líder e funcionário que ficam demonstrados nas questões três e cinco, onde se perguntam respectivamente se o líder sabe motivar seus funcionários, e o que é necessário para motivar um funcionário dentro da empresa.

Espera-se que este trabalho sirva de auxílio para os gestores e também para o meio acadêmico, incentivando aos futuros administradores a buscarem solucionar problemas de pesquisa relacionados à motivação liderança.

REFERÊNCIAS

ARCHER, Ernest R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4.ed. São Paulo: Atlas. 2008

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CASTRO Alfredo Pires de C. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: Estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

COHEN, Allan & FINK, Roger Stephen. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudo de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003

ERVILHA, A. S. Limão. **Equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2003

FEITOSA. **Motivação de equipe**. Disponível em:
<[HTTP://www.administradores.com.br/comunidades/...motivar.../4238](http://www.administradores.com.br/comunidades/...motivar.../4238)>. Acesso em: 18 abr 2015

FERREIRA, André, VILLAS BOAS, Ana Alice & ESTEVES, Rodrigo Clebicar P. Mota. **Teorias de motivação**: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. s/d. Disponível em:
<[http://www.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.p](http://www.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf)
[df](http://www.aedb.br/seget/artigos06/534_SEGET_Teorias_%20de_%20motivacao.pdf)>. Acesso em: 04 mar 2013

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoa**. São Paulo: Atlas, 2006

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**, São Paulo: Atlas, 2009. 307p.

HUNTER, C James. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009

IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança: capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2000

LUCIMARA. **Empowerment-o novo aliado na gestão**. Disponível em: <[HTTP://www.professores.goianesia.ueg.br/juliano/arquivos/empowerment.pdf](http://www.professores.goianesia.ueg.br/juliano/arquivos/empowerment.pdf)>. Acesso: 29 abr. 2015

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica**. Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2010

MAXIMIANO, Antônio César Amaral. **Introdução à administração**. 7° Ed. São Paulo, 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda. 1986

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: Psicologia das relações interpessoais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. Unidade 2 – A Pesquisa Científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31–42.

ANEXO

Prezados (as) Senhores (as),

Meu nome é Leandro Oliveira Uchoas, sou aluno do Instituto de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves – IPTAN, de São João Del Rei e estou concluindo o curso de Administração e, como requisito de conclusão do curso, tenho que apresentar uma monografia e, para dar base à mesma estou aplicando o questionário abaixo o qual gostaria que o respondesse de forma a colaborar com essa minha pesquisa. Registro de antemão que todas as informações apresentadas serão tratadas em confidencialidade.

Desde já, agradeço.

Questionário realizado com funcionários do setor de vendas da empresa X.

- 1) O que você entende por líder e chefe?
- 2) O que você entende por liderança?
- 3) O líder de sua empresa sabe motivar seus funcionários para o bom desempenho das suas funções? () Sim () Não
- 4) O que você entende por motivação?
- 5) Você se considera uma pessoa motivada? () Sim () Não
- 6) O que é necessário para motivar um funcionário dentro da empresa?
- 7) Você como empregado dessa empresa, se recebesse apenas o salário desempenharia seu trabalho com a mesma dedicação que trabalha ganhando juntamente à comissão?