

A POSTURA DO LÍDER FRENTE A MOTIVAÇÃO E O CLIMA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA X: UM ESTUDO DE CASO

Dayane Moreira Sakaki¹

Tamira Karen Silva²

Coautor: Márcio Lobosque Senna Neves³

RESUMO: O presente trabalho teve por finalidade demonstrar a importância de se ter colaboradores motivados para o bom funcionamento da organização, colocando este fator como primordial na sobrevivência e no sucesso da empresa no mercado. Desta forma, o presente estudo objetivou analisar se a postura do líder pode influenciar na motivação de seus funcionários, bem como no desenvolvimento e no clima organizacional de uma determinada empresa. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, através de material já elaborado, de caráter qualitativo, e de natureza descritiva, complementada com um estudo de caso, através de entrevista com alguns funcionários da empresa pesquisada. Observou-se durante a pesquisa que a liderança é um processo chave em todas as organizações e que o líder deve ser um gestor capaz de influenciar seus colaboradores a trabalharem com entusiasmo, devido sua influência pessoal. Assim conclui-se que a liderança tem uma grande influência sobre comportamento humano e que o líder tem um papel fundamental na motivação de seus colaboradores, pois uma vez motivados, os mesmos são capazes de dar o melhor de si para o alcance de metas dentro da empresa.

Palavras chave: Líder, motivação, clima organizacional, empresa.

ABSTRAT: The purpose of the present study was to demonstrate the importance of having motivated employees for the good functioning of the organization, placing this factor as Paramount in the survival and success of the company in the Market. In this way, the present study aimed to analyze if the posture of the leader can influence the motivation of its employees as well as in the organizational development and the organizational climate of a certain company. It is a bibliographical research, through material already elaborated, of a qualitative character and of descriptive nature, complemented with a case study, through an interview with some employees of the company surveyed. It was observed during the research that. leadership is a key process in all organizations and that the leader should be a manager able to influence his employees to work with enthusiasm due to their personal influence. Thus, it is concluded that leadership has a great influence on human behavior and that the leader plays a fundamental role in the motivation of its employees, because once motivated, they are able to do their best to achieve goals within the company.

Key words: Leader, motivation, oganizational climate, company.

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN dayane.sakaki@outlook.com.br

² Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN tamiramg@gmail.com

³ Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes, Prof. do Curso de Administração Centro Universitário Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN mlobosque@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

A motivação e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios enfrentados por uma administração moderna, a fim de alcançar objetivos que possam satisfazer essas falhas. A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais.

Segundo Chiavenato (1999, p. 96), “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

Este benefício traz ao líder uma autoconfiança junto à empresa tornando um clima de cumplicidade entre empregado e empregador, e assim cada vez mais estarão construindo uma liderança eficaz, trazendo também satisfação ao empregado para desenvolver melhor seus trabalhos.

Neste sentido, o artigo questiona: até que ponto a influência da liderança e motivação da equipe colabora para obtenções de melhores resultados organizacionais?

O objetivo geral dessa pesquisa, sustentada pelas bibliografias pertinentes e por meio de um estudo de caso é identificar de que maneira a liderança e a motivação aplicada corretamente influenciam nos resultados organizacionais, auxiliando o gestor na condução dos resultados de sua equipe.

Especificamente, buscou-se pesquisar alguns conceitos e características; bem como definir motivação e elencar suas principais teorias; caracterizar o clima organizacional e apresentar ao leitor um estudo de caso na Empresa X, para maior e melhor compreensão acerca da temática abordada.

Diante de tal questionamento, sugere-se que a liderança e a motivação colaborem para obtenção de melhores resultados dentro da empresa. Quando o líder coloca em prática sua liderança, os membros da equipe ficam mais motivados em relação ao alcance dos resultados esperados.

Assim sendo, justifica-se a presente pesquisa, visando analisar a postura do líder no gerenciamento das pessoas e na tomada de decisões da empresa, buscando motivar os funcionários ao mesmo tempo em que se almeja maiores resultados. Desta

forma, o líder precisa entender sua postura e as consequências dela, em relação às ações dos funcionários, pois esta é essencial para a gestão de uma organização.

Sendo a motivação e a liderança temas em voga na atualidade, eles permearão esta pesquisa demonstrando a importância da utilização de estratégias motivadoras pelo líder empresarial, buscando um maior fortalecimento e crescimento da Empresa X.

Espera-se ainda, que este artigo acadêmico possa servir de embasamento teórico para outros pesquisadores, bem como, uma referência e suporte para futuros líderes e empresários que buscam a melhoria das empresas em que atuam, traçando novas estratégias no que diz respeito à motivação e à liderança da mesma.

Para a realização deste estudo, utilizou-se um referencial bibliográfico pertinente ao tema a fim de enriquecer o assunto pesquisado. Quanto ao tipo de pesquisa esta se apresenta como descritiva, de modo qualitativo, sendo complementada com um estudo de caso através de entrevista semiestruturada a alguns funcionários da Empresa X.

A pesquisa está estruturada em cinco tópicos, sendo o primeiro deles a introdução, seguido da revisão bibliográfica no segundo tópico. A metodologia de estudo será demonstrada no terceiro tópico, e o quarto trata da discussão da pesquisa, assim como análise dos resultados. Finalizando o quinto tópico apresentará as considerações finais, seguido das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

REFERENCIAL TEÓRICO

1. CONCEITUANDO LÍDERES E LIDERANÇA

O mercado globalizado passa exigir das empresas a busca por pessoas habilidosas, com características empreendedoras, que sejam agentes de mudanças, portadoras de qualidades afinadas, auto motivadas, positivas e flexíveis levando as empresas a aprimorarem seu potencial interno, através da capacitação de pessoal gerando conhecimento, as habilidades e as atitudes dos profissionais de maneira articulada com sua contribuição para os resultados da sua unidade e conseqüentemente para o crescimento da empresa.

Segundo Vergara (2006) o primeiro desafio do líder se refere ao autoconhecimento e autodesenvolvimento. É necessário que o líder busque conhecer-se, num processo contínuo, estando atento às lições que o mundo lhe oferece e que busque desenvolver-se nos planos físico, emocional, intelectual, espiritual.

Assim, liderança é a arte de transformar um grupo de pessoas em uma equipe para gerar resultados. É a habilidade de motivar de forma ética e positiva para que membros da organização contribuam para o alcance dos objetivos da equipe e da organização. Hersey e Blanchard (1986, p.196-7) afirmam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”.

O líder é aquela pessoa capaz de incentivar e extrair o melhor de cada pessoa, entusiasmando e demonstrando firmeza ao mesmo tempo. Segundo Robbins (2005) a liderança é considerada como uma das principais influências, geralmente exercidas por uma pessoa, em que um indivíduo ou uma equipe é orientado para estabelecer metas.

Para Vergara (2006), outro desafio do líder é superar seus próprios medos, e ajudar as pessoas para que também superem os seus, pois pessoas com medo podem se tornar apáticas ou extremamente agressivas. A apatia e agressividade, desdobra-se numa série de comportamentos pouco contributivos para empresa. A autora ressalta também que outro desafio do gestor/líder é ouvir com tranquilidade, mesmo aquilo que considera inconsistente, contrário ao seu ponto de vista ou até bobagem.

A liderança necessária neste tempo globalizado trata-se da construção do ser, e esta construção é de responsabilidade de cada pessoa. Quando ela opta por, simplesmente, viver sua vida expressando-se com plenitude e dignidade, suas ações ganham valor e ela se torna um líder.

Quando a organização tem uma liderança eficaz seus parceiros sabem que aprender a ser competente é característica importante. Os líderes focados, sempre notam e valorizam os esforços de sua equipe, com isso as pessoas são “puxadas” e não “empurradas” em direção aos objetivos. Violin (2004, p. 97) afirma:

O fundamental, quando o assunto é liderança, é o entendimento das necessidades das pessoas, é buscar saber o que elas esperam e tentar responder a cada uma das necessidades e formas de entender e agir no dia-a-dia. O assunto é tão complexo, como complexa é a natureza humana que algumas pessoas dentro das empresas esperam assumir riscos, outras são mais poderosas, outras ainda querem fugir da responsabilidade e assim por diante.

Segundo Ramos (2004), Chiavenato (2003) e Asanome (2001) *apud* Gaspar e Portásio (2009), os estilos de liderança são: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática.

A equipe que tem um líder autocrático mostra ser um grupo tenso, frustrado e agressivo. Não existe formação de grupos de amizade e nem iniciativa dos colaboradores (CHIAVENATO, 2000). Este estilo de líder exerce um domínio coercitivo no qual ele é o único responsável por ditar e controlar as regras, informações e por tomar todas as decisões em nome do grupo. Seus liderados têm pouco ou nenhum grau de participação nos processos decisórios.

No estilo liberal, os colaboradores têm total liberdade nas decisões e pouca participação do líder (CRUZ; SILVEIRA, 2014). O estilo liberal é o inverso do autocrático. É deixado que os colaboradores tomem as suas próprias decisões, tendo uma ausência completa de participação do líder na determinação dos trabalhos da equipe. Porém, o ambiente liberal só irá funcionar se os colaboradores possuírem um alto grau de maturidade, responsabilidade e de independência do líder em todos os processos.

O líder com estilo democrático tem menor controle para com os liderados e a confiança entre eles é maior. As atividades são planejadas e distribuídas de acordo com a decisão do grupo, com isso, a equipe não fica dependente do líder. Para Cruz e Silveira (2014), o comportamento democrático pode incentivar os colaboradores, e conseqüentemente aumentar a eficácia de toda a equipe. A organização que adota a gestão democratizada pode obter resultados satisfatórios, sem que o líder fique o tempo todo presente nas atividades

Diante do exposto, a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum e que a liderança é uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por quem tenha o desejo e pratique as ações adequadas.

Hunter (2004) salienta que o maior desafio para o líder é escolher os traços de caráter que precisam ser trabalhados e desafiar seus liderados para a mudança de

hábitos, de caráter, e de natureza. Em palavras simples, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Então a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.

Dessa forma, um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possa servir ao cliente. Para Gómez (2005, p.125):

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.

O líder nunca deve aceitar a mediocridade, pois, as pessoas têm a necessidade de receber estímulo para se tornarem o melhor que puderem ser. Talvez isso não seja o que querem, mais o líder deve estar sempre mais preocupado com as necessidades do que com as vontades. O líder também precisa ser flexível pois, pessoas diferentes têm necessidade diferentes, e uma necessidade é uma legítima exigência física ou psicológica para o bem-estar do ser humano.

2.1 Diferenças Entre o Líder e o Gestor

A gestão é uma tarefa que requer esforço, alguns recursos, consciência e boa vontade para que se possa realizar uma determinada tarefa. Utiliza-se a gestão para orientar a resolver um problema específico, a concretizar um projeto, resultados e perseguir metas.

Segundo Nunes (2006, p.05), a gestão pode ser definida como sendo “um conjunto de tarefas que procuram garantir a afetação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização, a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados pela mesma”.

Liderar é o processo de influenciar no sentido que ajam em prol dos objetivos de uma pessoa. Exige da líder predisposição para sacrifícios pessoais, é sobretudo, uma habilidade que alguns tem mais que os outros, independente de hierarquia, de autoridade e de poder. O líder desafia situações e faz com que as pessoas se inspirem; desenvolve pessoas e desafia situações. Tem uma visão a longo prazo,

sobre uma situação que irá acontecer e analisa a melhor forma de resolver. Para Gómez (2005, p.126):

A liderança não é um cargo, um rotulo na porta de um escritório ou uma posição hierárquica na estrutura organizativa, as pessoas vão em frente e dão apoio ao um indivíduo, não a um cargo; tão pouco é algo estático, consagrado, de uma vez para sempre, a liderança é uma relação viva e dinâmica entre as pessoas baseada principalmente em valores, sentimentos e comunidade de objetivos.

O gerenciamento trabalha dentro dos sistemas para fazê-los funcionar, a liderança trabalha os sistemas. A liderança lida com direção, visão, objetivo, princípios, com a formação das pessoas, de mentalidade, enriquecimento emocional, com o fortalecimento das pessoas. A liderança lida com o ativo, o gerenciamento com os resultados. Tanto a liderança quanto o gerenciamento, tanto a eficácia quanto a eficiência são necessárias (COVEY, 1994).

A gestão tem uma visão a curto prazo, trabalhando sobre fatos concretos e administrativos, sendo assim um pouco mais complexa. Requer a realização dos processos produtivos de um grupo, exigindo conhecimentos, procedimentos e atitudes para participar de ações.

Segundo Bennis (1996), liderança e gerência são dois papéis muito importantes e também muito diferentes dentro das organizações; por isso, têm-se pessoas em posição se destacando agindo de forma errada, à medida que as organizações são pouco lideradas e muito gerenciadas.

1.2 A Importância do Líder no Ambiente Organizacional

A liderança bem resolvida consegue transformar o clima organizacional deixando o ambiente mais produtivo e com colaboradores mais satisfeitos em trabalhar. “A cultura representa o ambiente de crenças, valores, costumes, tradições, conhecimento e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas” (CHIAVENATO, 1992, p.72). Estes são fatores que caracterizam a qualidade no ambiente organizacional.

Um bom clima organizacional é de suma importância para o desempenho dos colaboradores. Influencia a produtividade dos indivíduos e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Segundo Mintzberg (1995, p.102):

O ambiente de uma organização pode ir do mais estável ao mais dinâmico. Certo número de fatores pode contribuir para tornar-se um ambiente dinâmico. O dinâmico não é considerado como sinônimo variável. Os verdadeiros problemas são causados pela mudança que não se podem prever. Por outra Palavras um ambiente dinâmico torna o trabalho da organização incerto e imprevisível. O que nos interessa aqui não é o ambiente em si, mais seu impacto sobre ele.

Assim, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre funcionários e a empresa, pois ao contrário, pode levar a uma situação desconfortável em termos de relacionamentos, bem como pode afetar e comprometer a imagem da organização no seu ambiente interno e externo.

Diante desses desafios, a líder precisa desenvolver competências, para gerenciar equipes, atingir resultados mantendo as pessoas num clima de motivação e comprometimento. Chiavenato (2009) cita cinco competências que auxiliará no desenvolvimento da organização da empresa: habilidades interpessoais: que é a capacidade de construir e liderar equipes e facilitar a integração de pessoas; habilidade de comunicação: saber verbalizar, apresentar e escrever bem; habilidade em tomar iniciativa: aceitar responsabilidades e tarefas adicionais para o bem de grupo; habilidade de assertividade: ser capaz de comunicar aberta e diretamente, demonstrar autoconfiança e atenção com relação às percepções dos outros; habilidade de flexibilidade: ser capaz de adaptar-se as mudanças organizacionais, aceitar novas ideias e implementar novas maneiras de fazer as coisas.

Neste sentido, as pessoas que compõem a liderança, são corresponsáveis com a organização e participa do processo de desenvolvimento do capital humano, cedendo-lhes espaços para que seus talentos possam aflorar. Para isso terão que agir corretamente para inspirar, motivar, e atingir os melhores resultados, sendo necessário se aprimorar constantemente, assumir e aprender com seus erros, ter foco em soluções e não em problemas, ser paciente e compreensível, ter capacidade de produzir outros líderes, ser autêntico e honesto, possuir capacidade de aconselhamento, ser neutro e delegar atribuições.

São os processos de aprendizagem que afetam a maneira de pensar, sentir, e agir das pessoas, bem como suas crenças, valores e objetivos pessoais e vão se agregando a cada um se transformando no conhecimento individual. Assim para Chiavenato, (2009, p. 411) é “uma mistura de experiência condensada, dos valores, de transformação contextuais e insight (discernimento) de uma pessoa e que

proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Para ele o “conhecimento organizacional é muito mais dinâmico que o conhecimento individual em razão do impulso que recebe das mais variadas forças”, oriundas dos processos de mudanças da empresa, onde são facilitados e amplificados o conhecimento criado pelos indivíduos. Isso foi considerado por Chiavenato (2009, p. 411) como “primordial na era atual, de incertezas e mudanças, em que todas as pessoas devem reeducar-se continuamente”.

1.3 Motivação nas Organizações

Motivação é um estímulo interno, e externo que leva uma pessoa ou um grupo de pessoas a fazer determinada atividade aumentando sua produtividade na empresa. Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

O ser humano motivado, apresenta maior engajamento com a organização onde trabalha, o mesmo faz com que as pessoas tenham atitudes, e assim alcance suas metas desejadas.

Segundo Ferreira (2010, p. 507), motivação significa “expor os motivos de fundamentar, dar motivo a”. O sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito; logo, a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. “Podemos entender que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo” (GOMES, 2007, p. 2). Complementando, para Bergamini (1989, p.27):

A motivação é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer sua necessidade e desejo, uma energia interna algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação, a motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfação pessoal, a realizarem os objetivos da organização.

No entanto, motivação é o que incentiva a pessoa a agir de determinada forma, permitindo um comportamento específico, porém, motivar pessoas não é uma tarefa simples.

Já para Robbins (2011), entende-se que motivação é o processo de persistência de esforço para o alcance de determinada meta.

Na visão de Wiesel (2005, p.43):

Motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução nos dá a possibilidade de desejos maiores em que nada é corrente, tudo pode ser útil. Os melhores resultados estão justamente nas pequenas coisas, mas sempre olhando com foco, e grau de dedicação. Entender esse processo auxilia na abertura de novos espaços, novas ferramentas para descobertas, aprendizagem para viver melhor, e vencer de forma que algumas pessoas não conhecem.

A mesma pode ser dada como fonte de energia que nos leva a participar de novos desafios incentivando a realizar ações. Sem ela o desinteresse faz com que o colaborador seja um mero cumpridor de suas tarefas, delimitando visões e desviando-a do processo em geral.

Ainda Bergamini (2003) diz que estar motivado não é o mesmo que experimentar momentos de alegria, ou bem-estar. Essas situações podem, até certo ponto, ser considerados efeitos resultantes do processo motivacional, mas nada explicam até que sejam alcançados. Sabe-se que a motivação é muito mais extensa do que os comportamentos ou estados que porventura tenha a capacidade de ocasionar.

Empresas que tem empregados motivados tendem a ter mais rendimento e melhores resultados tanto individualmente como em grupo. A motivação pode ser dada como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Em relação à motivação nas organizações, Miranda (2009) comenta que quaisquer incentivos ou recompensas que o colaborador recebe para conseguir atingir um determinado objetivo laboral agem como sistemas motivacionais. Ressalta-se também que é através da motivação, associada à educação formal e a capacitação, que o profissional pode utilizar todo seu potencial, realizar todos seus objetivos e ideais, além de tornar-se evidência e um profissional de sucesso.

A motivação no trabalho é o foco principal desta pesquisa, pois desta forma se dá a possibilidade de mostrar líderes com sonhos de atingir o máximo de produtividade dentro das organizações. Segundo Teixeira (2002), motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou grupo de pessoas) para que se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função.

De acordo com Gomes (2007), a motivação das pessoas começa a aparecer com maior intensidade. A motivação humana passa a ser notada a partir de então como um dos maiores desafios e preocupações das organizações, despertando o interesse não só de gestores, mas também pesquisadores. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias lançadas, tentando explicar o que leva as pessoas a agirem em direção aos seus objetivos. A motivação humana é um assunto ainda polêmico, centro de críticas e sugestões e um dos maiores desafios na gestão organizacional.

Chiavenato (2014, p. 11) menciona que os gestores devem ser mais atentos e conscientes às formas de tratamento e valorização dos seus funcionários, pois estes representam o principal ativo das organizações. O autor ainda comenta que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso.

Assim, podemos dizer que os motivos são as molas da ação. Também podemos identificar os motivos como as necessidades dos indivíduos e estes se dirigem para os objetivos, que estão no exterior das pessoas. Portanto, a motivação deve ser considerada pelo gestor, que precisa dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter a motivação da sua equipe.

1.4 Teorias motivacionais

Com a motivação sendo uma das principais bases de uma organização apareceram fenômenos para poder ser principais bases da mesma.

Ao mesmo tempo em que Maslow (1962) baseia sua teoria da motivação nas necessidades humanas, Herzberg (1971) apoia sua teoria no trabalho do indivíduo, através de muitos estudos notou-se presença de dois fatores que devem ser considerados: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Acredita-se que o primeiro estudo acerca da motivação no trabalho surgiu em 1920 (STEUR,1989). E, desde então, ocorreram várias definições e divisões desse tema. Podemos entender o conceito da motivação com algumas teorias apresentadas abaixo:

a) Teoria da hierarquia das necessidades

Encontra -se várias teorias que definem os fatores motivacionais, elas são conhecidas pela hierarquia das necessidades, e a teoria dos dois fatores. Algumas empresas aplicam esses conceitos para esclarecer a motivação dos seus funcionários (ROBBINS, 2002).

A hierarquia das necessidades baseia-se na ideia de que cada ser humano se esforça para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É um esquema que apresenta uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas do nível baixo devem ser satisfeitas antes do nível alto.

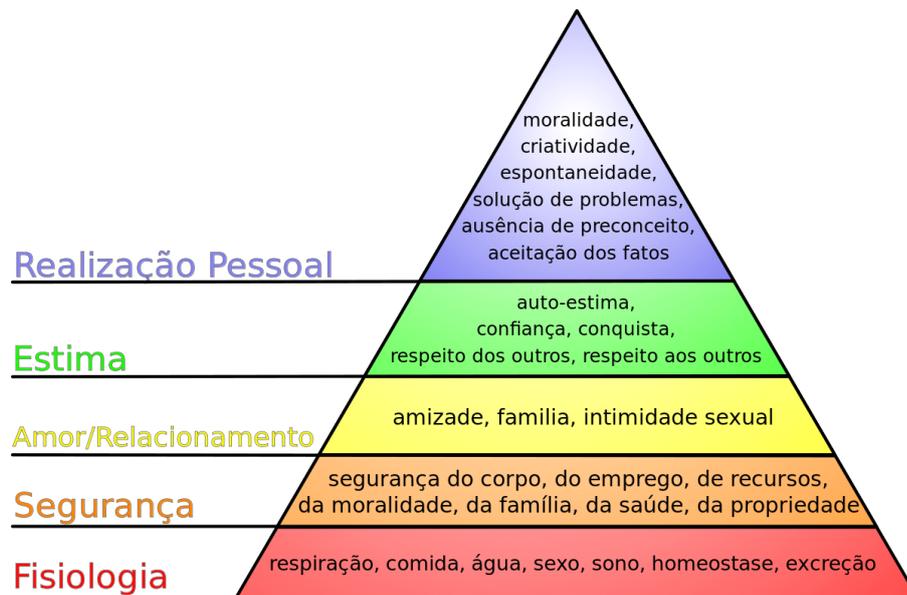
De acordo com Maslow (1970) apud Maximiano (2000, p.350):

- a) As necessidades básicas estão na base da hierarquia. As pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- b) Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.
- c) Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

Segundo Maslow (1962) nessa teoria, cada indivíduo tem que realizar uma escala hierárquica de necessidades para atingir sua autorrealização. Dessa forma, deve se interpretar essa pirâmide de baixo para cima, sendo que, infelizmente, nem todas as pessoas atinge seu topo

Esta teoria é amplamente estudada em cursos de administração, e foi desenvolvida por Maslow (1962), por isso a pirâmide levou seu nome conforme mostra a figura 1.

Figura 1: Hierarquia das necessidades. Pirâmide motivacional de Maslow



Fonte: https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow#/media/File:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg

Segundo a pirâmide de Maslow.

- Fisiológica (ar, comida, descanso, abrigo...)
- Segurança (proteção, privação.)
- Sociais (amizades, inclusão em grupo.)
- Estima (reputação, reconhecimento...)
- Auto avaliação (realização de potencial)

Para Maslow (1962) as necessidades correspondem a uma hierarquia de valores, expressa que o comportamento humano pode ser mais que uma motivação, realizando uma necessidade sobre a outra, assim exigindo que as pessoas estejam buscando meios de satisfazê-las.

De acordo com essa teoria, o trabalho e a organização deixa seu colaborador satisfeito a partir do momento em que ele consiga suprir suas necessidades, que vão desde as funções fisiológicas até sua autorrealização.

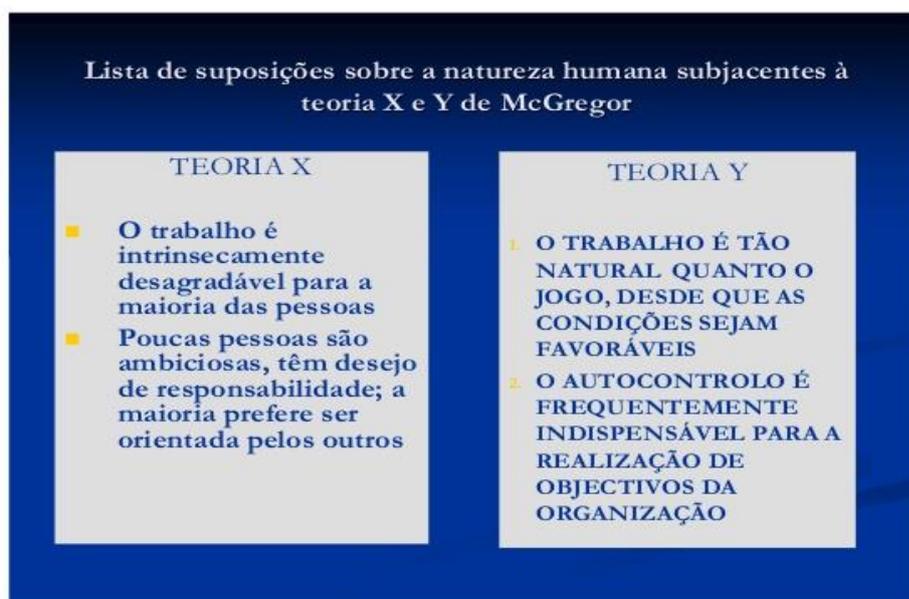
b) Teoria X e Y

A teoria X e Y foi criada por McGregor (1971), com objetivo de gerenciar e conduzir os funcionários para desenvolverem de forma satisfatória seus trabalhos,

gerando melhores resultados. Segundo Periard (2011) McGregor acreditava que as necessidades de ordem inferior dominavam as pessoas nesta Teoria. Assim, as organizações precisavam colocar a ênfase de sua gestão na satisfação dos fatores higiênicos dos trabalhadores, estudados na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Chiavenato (2004) expõe outra das grandes teorias motivacionais, que são as chamadas teorias X e Y, apresentada por MCGREGOR, no qual os indivíduos são separados por dois estilos inversos de se administrar. Aquele que é apontado como procedente da teoria tradicional, mecanicista e rotineira, recebe o nome de Teoria X; já aquele que se apoia nas mais avançadas formas de se administrar e compreender o comportamento humano é denominado de Teoria Y, conforme mostra a figura 2.

Figura 2: Teoria X e Y



Fonte: Disponível em https://www.google.com.br/search?q=Teoria+x+e+y&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjuyuKV2_TeAhXEDZAKHSiiATwQ_AUIDigB&biw=1600&bih=789#imgsrc=0x79900ltkrUqM:

O autor emprega a teoria X a pessoas que acreditam que o trabalho não é algo agradável, mas o fazem por recompensa e sempre com ordens superiores.

Já pessoas da teoria Y, diz que o trabalho é algo mais agradável, como um momento de lazer. São pessoas extremamente competentes, responsáveis, e criativos e que gostam de trabalhar e fazem isso como diversão. Ele possui autonomia para atender as expectativas da organização. McGregor (1971) acreditava que a

necessidade de ordem inferior na escala de Maslow dominava as pessoas por essas teorias.

c) Teoria da motivação e higiene

Essa teoria nasceu segundo Herzberg (1971), que diz que, satisfação e insatisfação são fenômenos de natureza distinta que condicionam o comportamento e o grau de satisfação dos funcionários de uma empresa. A insatisfação é determinada pela falta dos fatores determinados “higiênicos” que são os fatores externos como a remuneração, suas relações e suas condições de trabalho. Já a satisfação está ligada aos fatores motivacionais, que são internos aos indivíduos, que pode ser a busca por um reconhecimento, por um crescimento profissional entre outros.

- Fatores higiênicos: São as condições físicas do ambiente de trabalho, salários, benefícios sócios políticos da organização, oportunidades de crescimento. Esses são os fatores para que as pessoas não fiquem desmotivadas.

- Fatores motivacionais: São a liberdade de decidir, como executar o trabalho, uso de habilidade pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e auto avaliação de desempenho. Quando os fatores motivacionais são ótimos elevam a satisfação, quando está ruim provoca ausência da satisfação.

Para Robbins (2008):

Fatores que levam a satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam insatisfação, assim, as condições em torno do trabalho, como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, relacionamento com os colegas, são caracterizadas de fatores higiênicos.

Herzberg (1971) e seus colaboradores afirmam que as pessoas são motivadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou, seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem motivar. Veja os principais fatores de Frederick Herzberg:

Figura 3: Fatores Motivacionais e Higiênicos



Fonte: Disponível em <http://brunobuenomg.blogspot.com.br/2014-04-01-arcchive.html>.

Diante do exposto, observou-se que de um desejo individual, de um incentivo pessoal, as pessoas podem ser motivadas e, diante disso necessitam que as organizações lhes deem retorno positivo.

2. METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa é utilizada para nortear estudos, como a maneira de conduzir dados aos resultados finais. Segundo Diniz (2006, p. 54), "Metodologia é estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência". De acordo com esta ideia, este tópico terá como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a construção deste estudo.

A metodologia em uma pesquisa pode ser classificada quando a abordagem, aos meios, aos fins, a população e amostra. Marconi e Lakatos (2006, p. 83) assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e

verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, buscando analisar e interpretar aspectos do comportamento humano. Quanto aos fins, trata-se de uma descrição das características do líder frente aos seus colaboradores e da motivação no clima organizacional. Quanto aos meios refere-se a um estudo de caso permitindo uma maior investigação das características holísticas e significativas da vida real. Para coleta de dados aplicou-se entrevistas aos funcionários da empresa pesquisada, visando levantar dados acerca do assunto em questão. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 168) o rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator de fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistados inexperientes ou de informantes tendenciosos.

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para criar o embasamento teórico que será testado na prática como as questões da motivação e satisfação e a influência que o líder exerce sobre seus colaboradores. Como fonte de pesquisa bibliográfica, utilizou-se livros, periódicos, internet, artigos publicados e banco de tese e dissertações.

Marconi e Lakatos (2010, p.166)

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos até meios de comunicação oral: rádio, gravações em fita magnética, e audiovisuais, filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito, ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debate que tenham sido transcritos por alguma forma, que publicadas quer gravadas.

A pesquisa de campo foi utilizada para levantar dados e obter informações sobre o assunto pesquisado e também constatar na prática o que foi exposto teoricamente.

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse tópico apresenta os resultados obtidos durante a pesquisa, através de entrevistas à alguns funcionários da Empresa X, visando responder ao objetivo proposto.

Foram entrevistados o gestor do departamento e dois funcionários da Empresa X, localizada em São João del Rei, no ramo de comercialização de móveis. A coleta de dados foi realizada através de análise estrutural, por meio de estudo de caso utilizando-se de entrevista e questionário com perguntas fechadas e abertas. Essa técnica é importante como um dos procedimentos utilizados para se obter informações.

Foram aplicados três questionários, contendo dez perguntas, dois para indivíduos do sexo feminino e um do sexo masculino. Dos três, um deles tem o grau de escolaridade superior completo, a outra tem ensino médio completo e a última, ensino superior incompleto.

Sobre o tempo de trabalho, uma das colaboradoras possui três anos a mais que o atual proprietário do estabelecimento, isso ocorreu porque ela trabalhou esse tempo com o antigo dono do negócio.

Ao serem questionados pela pergunta: Você pretende permanecer na empresa? Todos os indivíduos disseram que pretendem continuar na empresa e um deles afirmou ter o desejo de se aposentar no estabelecimento em que atua, por gostar do seu trabalho.

Hitt *et al* (2007) comenta que quando os fatores relacionados à satisfação são aumentados, ocasionam maior nível de satisfação.

Um outro questionamento feito aos entrevistados, foi acerca da postura do líder na motivação dos funcionários e do clima organizacional. Sobre essa questão os entrevistados foram unânimes ao afirmar que a Motivação é essencial, pois ajuda no crescimento pessoal e profissional. Destacamos que motivação para um dos entrevistados é ter um líder sempre disposto a nos guiar como um amigo.

Conforme Robbins detalha (2005, p.134), a Teoria dos dois fatores “[...] expõe que a relação da pessoa com o trabalho é básica e sua atitude pode determinar seu fracasso ou sucesso”. Os mesmos apresentaram motivação pela empresa em decorrência dos compromissos com esta, da confiança e do desejo de crescer no dia-a-dia.

De acordo com Chiavenato (1999), o clima organizacional reflete ao modo que as pessoas se interagem umas com as outras, como clientes e fornecedores externos e internos, e com o grau de satisfação que as cercam.

O clima pode ser agradável ao extremo ou desagradável ao extremo, cabe as empresas balancear e analisar se o clima está trazendo benefício ou não para a empresa.

O clima organizacional é a maneira como as pessoas vêem o ambiente que trabalham, isso vem diante das atitudes que as organizações proporcionam diariamente. Observa-se que esse clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e conseqüentemente da empresa.

A verdade que a eliminação de uma grande satisfação não gera outra, e nessa hora é uma grande vantagem ter um clima organizacional agradável, ou seja, uma liderança agradável, condições de trabalho agradáveis, e reconhecimento constante.

Ao serem interrogados sobre o que é ser líder e se acreditam serem bem liderados, os entrevistados divergiram nos seus pontos de vista, enquanto para uns ser líder é agir como um amigo: apoiando, ajudando e tendo liberdade de falar as coisas, para outro, ser líder é trabalhar em equipe ajudando-se mutuamente.

Em questão de ser bem liderados todos afirmam que sim, e que seu líder tem competência para motivar seus colaboradores.

Em resposta sobre como os colaboradores veem a liderança da empresa, eles concordam entre si que a Empresa X possui Liderança democrática. Que segundo Vergara (2006) é aquela onde o líder orienta e incentiva a participação de todos nas decisões; são mais flexíveis em relação à divisão de tarefas deixando a critério do grupo, gerando assim um senso de liberdade, fazendo com que haja um alto nível de responsabilidade, comprometimento e integração.

De acordo com Maximiano (2006), a liderança democrática é caracterizada por permitir a participação dos funcionários nas decisões.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao desenvolver esta pesquisa buscou-se estabelecer uma interlocução entre a análise dos dados coletados e os estudos teóricos realizados sobre essa temática.

Este artigo buscou através de sua pesquisa descobrir dentro da liderança e motivação, qual a relação de princípios dentro da teoria e prática nas organizações, buscando alcançar resultados satisfatórios nesse sentido.

Tomando como modelo a pesquisa feita e seus resultados, observa-se que a teoria foi abraçada em sua integridade. A ação do líder tem como desafio buscar seu próprio estilo de liderança, assim como princípios e valores para que atenda à necessidade da equipe tanto quanto da empresa, tendo como finalidade um bom relacionamento e confiança.

Segundo Vergara (2009) o reconhecimento dá-se ao contrário do vazio: a perfeição. Com a perfeição ocorrendo, desperta-se no indivíduo a motivação, talentos, e suas características pessoais. O reconhecimento pode ser notado por meio de prêmios, palavras, mudanças de cargos e até mesmo gestos.

O objetivo definido para esta pesquisa foi alcançado, pois demonstrou que a liderança tem influência sobre o comportamento humano, principalmente na tomada de decisões e no clima organizacional. Diante dos estudos feitos, ficou evidente que o líder dentro das organizações possui uma extrema importância para a motivação de seus colaboradores. Uma vez motivado este é capaz de dar o melhor de si para o alcance de metas dentro da empresa. Ter boas atitudes e criatividade são características muito importantes de um líder.

Porém, faz-se necessário ressaltar que a motivação é individual, é pessoal. Nenhum indivíduo e nenhum líder, por melhor que seja, consegue motivar seu colaborador. O máximo que pode fazer é trabalhar em cima de sua motivação para conseguir os resultados esperados.

De acordo com os aspectos apresentados existem diversas formas de estimular a motivação direcionada às necessidades. Com base na análise de dados foi possível perceber que a Empresa X, investe na motivação de seus colaboradores, e a veem como um fator importante em seu desenvolvimento.

Através dos diversos autores pesquisados durante o estudo, observou-se que os mesmos citam os principais fatores que influenciam para um bom clima organizacional dentro de uma empresa e ao analisar a teoria e a análise de dados da Empresa X, percebeu-se que a mesma possui uma grande vantagem nesse quesito.

Por fim, esse trabalho mostrou a importância do líder no clima organizacional e no comportamento das pessoas, e para que haja um ambiente saudável e pessoas satisfeitas é preciso que o líder possa ouvi-las e ajudá-las, sabendo lidar com conflitos que possam surgir, fazendo com que sua equipe sempre cresça e amadureça diante

de situações difíceis, pois comportamento positivo requer pessoas com maturidade pessoal e profissional.

5 REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**. 2003

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Markon Books, 1992.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **A teoria geral da administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

_____. **Gerenciando pessoas**. 4 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

_____. **Gerenciando pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoa**. Rio de Janeiro. Elsever Campus 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora Campus, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Baruer, SP: Manole, 2014.

COVEY, S. R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DINIZ, P. A. **Metodologia científica**. Belo horizonte: FEAD, 2006.

FERREIRA, A. B. de H. **Mini Aurélio século 20, o minidicionário da Língua Portuguesa**. 5 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

GASPAR, D.; PORTASIO, R. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoa, recriando organizações. **Revista de Ciência Gerenciais**. V. XIII, n 18, 2009.

GOMES, E. **Liderança Ética, um desafio do nosso tempo**. São Paulo: Editora Planeta do Brasil: 2005.

GOMES, M. A motivação de pessoa nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, São Paulo ano VII, n 13, 2007.

GUIMARAES, M.C. **Maslow e marketing**: para além da hierarquia das necessidades. 2001. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br>. Acesso em 05 nov. 2018.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresa**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1997.

HERZBERG. **A teoria da higiene e motivação**. Trabalho e natureza do homem. 4 ed. Cleveland publicação do mundo, 1971

HITT et al. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira, 2007.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. de A. Fundamentos de metodologia científica. 6 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.

_____. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da admiração**: da revolução urbana a revolução. 6 ed. São Paulo: 2006.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1971.

MINTZBERG, H. **Criando organização eficazes**. Estrutura em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, J. O direito. São Paulo: Ed. Almedina. 2009.

MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

NUNES, E. L. Administração: o perfil atual do líder na administração. Revista Científica. 4 ed. V. 1, 2006.

PERIARD, G. **Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor**. 2011. Disponível em <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-as-teorias-x-e-y-de-douglas-mcgregor/>. Acesso em 26 nov. 2018.

PIRAMIDE DE MASLOW. Disponível em https://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow#/media/File:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg. Acesso em 21 nov. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2008.

_____. **Comportamento Organizacional**: teoria e pratica no contexto brasileiro. São Paulo, Pearson Prentice Hall. 2011.

STEUER, R, S. **Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papeis**: estudo junto às enfermeiras da Maternidade Escola do Município de São Paulo. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Saúde Pública, Universidade de são Paulo, São Paulo, 1989.

TEIXEIRA. **Teoria geral da administração e pratica**: TGA e P. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TEORIA X E Y DE DOUGLAS MCGREGOR. Disponível em <https://pt.slideshare.net/waldemiro/teoria-xey>. Acesso em 26 nov. 2018.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIOLIN, F. **Gestão de pessoas**. 2004. Disponível em www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/3712/o-que-e-ser-lider.html. Acesso em 02 out. 2018.

WIESEL. **Revista administração contemporânea**, 2005.