

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Iago Martins Corrêa

A maneira como a liderança influencia na comunicação interna e na motivação e desmotivação dos colaboradores dentro das organizações

Além Paraíba

2021

Iago Martins Corrêa

A maneira como a liderança influencia na comunicação interna e na motivação e desmotivação dos colaboradores dentro das organizações

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Além Paraíba

2021



Iago Martins Corrêa

A maneira como a liderança influencia na comunicação interna e na motivação e desmotivação dos colaboradores dentro das organizações

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 03 de dezembro de 2021

Dedicatória

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus e a Nossa Senhora das Graças que sempre me guiou e foi essencial na minha vida e no meu destino.

Agradecimentos

Agradeço, primeiramente, à Deus que me deu saúde e energia para finalizar este estudo.

Agradeço aos meus pais que me motivaram todos os meses e anos que eu passei na faculdade.

Aos meus colegas de classe que sempre estavam e participaram das pesquisas.

Ao meu irmão que contribuiu, indiretamente, para que eu finalizasse o curso.

A minha orientadora e Prof. Elizabeth que me deu total apoio e suporte.

Resumo

CORRÊA, Iago Martins. *A maneira como a liderança influencia na comunicação interna e na motivação e desmotivação dos colaboradores dentro das organizações*, MG 2021. 29 p. Trabalho conclusão de curso (Graduação em Administração), Fundação Educacional de Além Paraíba, 2021.

Atualmente, dentro das organizações o trabalho em equipe é fundamental para se alcançar todas as metas estabelecidas, uma vez que, ao unificar os conhecimentos e habilidades de cada indivíduo, essa tarefa torna-se mais fácil. A liderança e a motivação possuem papéis de grande importância na gestão das equipes para que as mesmas se mantenham motivadas e possuam um bom desempenho. A comunicação é um dos pontos mais importantes nesse processo, pois a mesma está diretamente relacionada à liderança e ao relacionamento interpessoal, onde, por meio do processo comunicativo, os líderes das organizações conseguem influenciar os colaboradores de sua equipe a atingir o bom desempenho e, consequentemente, alcançar todos os objetivos e metas da empresa. Por se tratar de um ponto tão importante, é necessário que o processo de comunicação interna ocorra de forma clara e objetiva. Diante do exposto, o presente estudo tem como temática a maneira como a liderança influencia na comunicação interna e na motivação e desmotivação dos colaboradores dentro das organizações. Para tanto, o estudo foi realizado por meio de revisão bibliográfica, através de fontes teóricas como artigos científicos e livros. Por meio do estudo realizado foi possível concluir que, o líder possui grande influência sobre a motivação e a desmotivação de sua equipe, além disso, a boa comunicação entre os diferentes níveis da organização, sendo ela de forma clara e objetiva, gera resultados positivos no desempenho tanto dos colaboradores, quanto da empresa.

Palavras-chaves: Liderança. Líder. Comunicação. Comunicação interna. Motivação. Desmotivação.

Abstract

CORRÊA, Iago Martins. *How leadership influences internal communication and the motivation and demotivation of employees within organizations*, MG 2021. 29 p. Trabalho conclusão de curso (Graduação em Administração), Fundação Educacional de Além Paraíba, 2021.

Currently, within organizations, teamwork is essential to achieve all established goals, since, by unifying the knowledge and skills of each individual, this task becomes easier. Leadership and motivation play very important roles in managing teams so that they remain motivated and perform well. Communication is one of the most important points in this process, as it is directly related to leadership and interpersonal relationships, where, through the communication process, organizational leaders are able to influence their team's employees to achieve good performance and, consequently, achieving all the company's goals and objectives. As this is such an important point, it is necessary that the internal communication process takes place in a clear and objective way. Given the above, this study has as its theme the way in which leadership influences internal communication and the motivation and demotivation of employees within organizations. Therefore, the study was carried out through a literature review, through theoretical sources such as scientific articles and books. Through the study carried out, it was possible to conclude that the leader has great influence on the motivation and demotivation of his team, in addition, good communication between the different levels of the organization, being it in a clear and objective way, generates positive results in the performance of both employees and the company.

Keywords: Leadership. Leader. Communication. Internal communication. Motivation. Demotivation.

Lista de Ilustração

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.....	20
Figura 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	21

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
METODOLOGIA.....	11
1. O CONCEITO DE LIDERANÇA	12
1.1. As Características dos Líderes	13
2. O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO.....	17
2.1. A Comunicação Interna Organizacional	18
3. O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO.....	20
4. O PROCESSO DE DESMOTIVAÇÃO	25
5. O ATUAL MODELO DE GESTÃO	26
CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29

INTRODUÇÃO

As atuais transformações das empresas são decorrentes das mudanças tecnológicas constantes, da crescente competitividade da sociedade estar cada vez mais baseada no conhecimento e nas informações. Uma vez que essas são ferramentas importantes para o crescimento, desenvolvimento e competitividade das empresas, o líder passa a ter papel imprescindível, pois é ele o elemento responsável por promover diversas mudanças dentro da empresa.

Ao longo dos anos as organizações passaram a demandar cada vez mais e maior competitividade do mercado e maior excelência no atendimento, dessa forma, passou-se a ter a necessidade da criação de equipes de trabalho para executar atividades ou serviços de maneira mais ágil e pontual.

Recentes estudos afirmam que o conhecimento possui maior valor que os demais fatores de produção, levando-se em consideração que os recursos econômicos fundamentais não são o capital, ou os recursos naturais e nem a mão de obra. Já o conhecimento, de maneira oposta ao poder econômico, é ilimitado, pois pode ser produzido e aprendido pela mente humana.

Atualmente dentro das organizações, públicas ou privadas, existe a necessidade de os colaboradores aprenderem a lidar com a imprevisibilidade e com a temporariedade. Além disso, precisam ter maior flexibilidade e espontaneidade para melhor se adequarem às necessidades da empresa. Dessa maneira, a figura do líder é imprescindível para demonstrar as habilidades para a condução de todo esse processo.

Mediante a isso, é necessário ressaltar a importância de os líderes proporcionarem condições para que os colaboradores possam manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, produzindo maneiras de contornar o declínio da lealdade dos colaboradores, uma vez que, por meio de um bom líder as organizações conseguem alcançar seus objetivos, obtendo resultados positivos.

Atualmente, a valorização das pessoas se faz cada vez mais presente no ambiente organizacional, pois é por meio de cada uma delas que as empresas conquistam bons resultados que permitem que elas se mantenham competitivas no mercado. Dessa maneira, a motivação dos colaboradores precisa ser um tema cuidadosamente analisado no processo de gestão de qualquer líder de empresa.

A partir do momento em que o homem descobriu que a união das habilidades e conhecimentos individuais facilitam o alcance de metas, o trabalho em equipe despontou.

A comunicação interna exerce um papel importantíssimo dentro das organizações, uma

vez que, possui a capacidade de estabelecer padrões culturais e motivar os colaboradores, além de integrá-los através do compartilhamento de informações e valores afim de orientar suas ações para o cumprimento e alcance dos objetivos e metas da empresa.

O estudo ainda possui o intuito de demonstrar a maneira como a comunicação interna influencia na liderança e na gestão dentro das empresas, estando diretamente relacionada a atuação exercida pelo líder sobre os colaboradores, na execução de suas tarefas e no comprometimento com os objetivos e metas da organização.

Diante do exposto, o presente estudo se propõe a responder o seguinte questionamento: Como a liderança influencia na comunicação interna e na motivação e desmotivação dentro das organizações?

O estudo visa identificar e analisar qual a influência e importância da liderança no processo de comunicação dentro das empresas, como uma importante parte entre pessoas, em especial dentro do ambiente do trabalho, explicitando que a mesma deve ser definida de maneira objetiva e clara, uma vez que, qualquer falha existente nesse processo dificulta as relações de trabalho e gera prejuízos para a empresa de maneira geral.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência da liderança na comunicação interna e nos estímulos a desmotivação dos colaboradores dentro das organizações. Possuindo como objetivos específicos analisar a atuação da liderança dentro do contexto organizacional; verificar se há influência da liderança na comunicação interna; identificar se a liderança influencia a motivação e na desmotivação dos colaboradores.

METODOLOGIA

O presente estudo é de natureza básica, buscando avanços científicos a partir da geração de novos conhecimentos.

A pesquisa é classificada como exploratória devido o levantamento bibliográfico e por proporcionar uma maior familiaridade com a problemática.

Quanto a abordagem a problemática, o estudo se classifica como qualitativo, uma vez que os dados foram analisados de maneira indutiva, logo, a obtenção de teorias gerais ocorre através da observação de fatos em específicos.

Do ponto de vista do procedimento, a pesquisa é classificada como bibliográfica e documental por ser elaborada a partir de materiais anteriormente publicados em livros, artigos, periódicos, sites e documentos originais.

1. O CONCEITO DE LIDERANÇA

Lopes et al. (2008), afirma que a liderança se trata da habilidade de influência interpessoal através da qual é possível administrar situações com a utilização da comunicação para alcançar as metas e os objetivos traçados. É possível observar a ação de liderança em momentos em que há apoio no relacionamento de um determinado grupo de pessoas, a liderança não pode ser definida exclusivamente através da análise de traços individuais.

De acordo com Bergamini (1994, p.15), a liderança pode ser definida como a “atividade de influenciar os outros para que se empenhem voluntariamente na obtenção dos objetivos do grupo”, a partir daí surgem dois processos: o intelectual com o intuito de atingir todos os objetivos da organização, e o processo humano que se trata da influência sobre o outro para que se possa alcançar os objetivos.

Ainda segundo a autora, é preciso considerar a palavra “voluntariamente” como sendo fundamental nesse processo. Para que haja motivação da equipe é necessário que haja estímulo e não coerção.

Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que outro membro do grupo tem o direito de padrões de comportamento da posição daquele que dirige no que diz respeito à atividade na qualidade de membro do grupo. (JANDA, 1960, p.35 apud BERGAMINI 1994, p.15).

Segundo Chiavenato (2005, p.183), a liderança define-se como sendo uma influência interpessoal, “uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana” para alcançar diferentes objetivos específicos.

A liderança é um processo social em que se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto pelo líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. Podemos observar o processo de liderança em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 55).

De acordo com Kotter (1997, p. 6-12 apud BERGAMINI, 1994, p. 6), “há pessoas que nasceram líderes e há outras que aprendem a desenvolver sua capacidade de liderança ao longo de décadas”.

Segundo Vergara (2016) “a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem provocar motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos

da empresa”.

Orlandini (2008) afirma que, atualmente, o conceito de liderar trata-se da arte de conduzir de maneira eficiente a equipe no caminho dos resultados almejados, de forma sincronizada, estruturada e coesa. Além disso, liderar significa alcançar resultados por meio do comprometimento e envolvimento de toda equipe, é saber valorizar o potencial e a capacidade de cada colaborador, ter credibilidade, compreender e aplicar a gestão de conhecimento, transmitir confiança e dividir o mérito

Kotter (1988 apud BERGAMINI, 1994) afirma que existem caracterizações de liderança por meio de aspectos como visão de crescimento empresarial e ferramentas a serem utilizadas para tal e alcançar o “network” cooperativo para tornar a visão em realidade.

No processo de liderança, o líder tem como desafio demonstrar entusiasmo naquilo que ele faz e nas conquistas da equipe, o líder desanimado ou que não reconhece o progresso de sua equipe, não inspira os outros e nem comemora os resultados, logo deixará de ser exemplo para seus liderados. É importante ele entender que liderar não é mandar as pessoas fazerem as coisas, mas sair na frente servindo de exemplo e de norte para sua equipe. O líder antigo era o vaqueiro, que tocava a boiada. O líder do século 21 é o pastor, que caminha à frente do rebanho. Liderar hoje é um trabalho que envolve muita emoção, sentimento e consideração para com as pessoas. (LOPES et al., 2008, p. 2)

De acordo com Francisco (2007), o líder precisa ter uma comunicação eficiente e clara, evitando que ruídos atrapalhem ou distorçam a mensagem e se certificar de que o destinatário a tenha entendido.

1.1. As Características dos Líderes

Orlandini (2008) apresenta como características importantes e necessárias de um líder a ética e honestidade, uma vez que, a confiabilidade é fundamental na figura e no processo de liderança. Caso haja descrença ou dúvida por parte dos colaboradores em relação as atitudes do líder, haverá uma maior dificuldade em alcançar os objetivos e metas traçados.

Ainda segundo o autor, é necessário que o líder conheça todas as diferentes áreas que atuam dentro da empresa, bem como todos os processos e etapas existentes na mesma, afim de estruturar e direcionar o projeto de forma eficiente suprimindo as demandas da empresa; possuir visão globalizada, diante do cenário em que estão inseridas com uma vasta gama de variáveis. Quanto maior for o conhecimento sobre essas variáveis, maior será a possibilidade de

antecipação aos acontecimentos e a garantia da qualidade do projeto final; a busca constante por orientar a equipe e solucionar os problemas e imprevistos de maneira coerente; buscar a harmonia e a motivação do grupo através da individualidade de cada um; delegar as funções mediante as habilidades de cada integrante da equipe; ter flexibilidade mediante as mudanças, adequando-se a ela sem mudar ou perder o foco; ter criatividade e bom senso.

Vergara (2016) afirma que, as funções principais do líder são explorar o ambiente externo, atentando-se sempre as mudanças, auxiliar na construção de crenças e valores dentro das organizações e ter habilidade para solucionar os problemas.

Limongi-França (2006) cita os diferentes tipos de liderança que foram propostos por McGregor em 1960 em que os valores adotados pelo líder mediante as intenções de seus liderados seriam determinantes no processo de influenciar os mesmos. A autora afirma ainda que McGregor possui dos modelos de teorias que se tornaram os pilares da história da teoria da administração. A primeira é a Teoria X, onde processo de influência ocorre de maneira mais autoritária. Já a segunda, chamada de Teoria Y, possui o processo de influência de maneira mais participativa.

De acordo com Bergamini (1994), na antiguidade era possível encontrar apenas dois tipos de teorias que podiam caracterizar o líder. A primeira, sendo denominada de teoria dos traços afirma que, para que os líderes sejam tidos como eficazes deveriam trazer desde o nascimento os comportamentos o possam caracteriza-los como “grandes homens” e possuir seguidores passivos influenciados por eles. A segunda, denominada teoria dos estilos afirma que, os líderes devem possuir aspectos especiais de personalidade para dirigir e influenciar terceiros, no entanto diferentemente da primeira teoria, está afirma a utilização do método de observação comportamental adotados pelo próprio líder, sendo dessa forma, um ponto importante na gestão de pessoas.

As diversas religiões, culturas, comportamentos e pensamentos presentes nos diferentes grupos de pessoas dentro das organizações, fazem com que haja a necessidade ter na liderança pessoas habilidosas, flexíveis, pacientes e profissionais para o gerenciamento das equipes.

A autora afirma ainda que atualmente existem outros diferentes tipos de teorias: a teoria das trocas, que apresenta um esquema de base para o entendimento do equilíbrio necessário entre os desejos dos colaboradores e o comportamento do líder em relação aos mesmos; a teoria contingencial, que é responsável pela medição da eficácia do estilo utilizado com a atual situação em que o líder se encontra; a teoria do caminho objetivo, a qual a disposição e habilidade do líder em suprir as expectativas motivacionais de seus colaboradores é tida como parâmetro de eficácia; a teoria da expectância, que possui como fundamento a ligação entre a motivação para a realização de determinada tarefa com a escolha racional mediante aos resultados desejados.

Segundo Gil (2001, p. 224), “existem outros tipos de liderança como o empobrecido caracterizado pela demonstração de falta de preocupação tanto com as pessoas como com a produção”. Tal estilo também pode ser denominado de *laissez-faire*, uma vez que é caracterizado pela abdicação do papel do líder na liderança, existe também o clube de campo onde existe a preocupação excessiva com as pessoas e menos com a produção, o autoritário onde existe apenas a preocupação com a produção, democrático onde existe demasiada preocupação entre as pessoas e a produção e chamado meio-tempo onde há o equilíbrio de preocupação entre pessoas e produção.

Veiga (2009) afirma que há a necessidade de ir além do próprio estilo quando se está na liderança. Para que o profissional consiga se tornar um bom líder é imprescindível cativar seus colaboradores, uni-los e realizar adequações através de treinamentos específicos para cada função. No entanto, com o passar do tempo e ao conhecer melhor a equipe, faz-se necessário a adoção de um estilo de liderança que se adeque a empresa. O estilo democrático está ganhando cada vez mais espaço no mercado de trabalho atual através do equilíbrio entre a preocupação com a empresa e a preocupação com seus colaboradores.

Pontes (2008, p. 3) afirma que, “Quando se usa o poder você obriga as pessoas a fazerem sua vontade, mas quando se usa a autoridade, as pessoas fazem o que quer de boa vontade, por sua influência pessoal”.

Segundo Francisco (2007), para que o líder possa conquistar um liderado ou toda uma equipe, é necessário repartir as honras conquistadas. Atualmente, o modelo de gestão

impõe a extinção da terminologia “eu” do vocabulário da gestão, fazendo a troca sinérgica do “nós”.

2. O CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

Comunicar significa associar, estabelecer comunicação entre, compartilhar, tornar algo comum. Sempre que se vai comunicar algo a um indivíduo, é indispensável que se defina o tema da conversa e o resultado que se quer obter, pois, há uma grande diferença entre comunicar e informar. Informar significa apenas transmitir informações sem se preocupar se o receptor recebeu de forma correta a mensagem. Em contrapartida, comunicar trata-se de um processo de troca de informações, estabelecendo diálogo entre as partes para garantir que o receptor além de receber e compreender a mensagem, responda corretamente (TIBURCIO; SANTANA, 2014).

Kunsch (2003) afirma que, anteriormente, dentro das empresas a comunicação era totalmente direcionada a comunicação externa, ou seja, os colaboradores eram os últimos a terem informações sobre os acontecimentos e negócios da organização, não havendo dessa maneira o comprometimento entre a liderança administrativas com seus colaboradores.

Segundo Argenti (2006), atualmente, o colaborador possui comportamento diferenciado em relação as necessidades e aos valores, no aumento do desejo de crescimento profissional e desejo de maior participação dentro da empresa. Todas essas mudanças devem ser acompanhadas pelas empresas para que as mesmas consigam se manter competitivas dentro do mercado.

Considerando que uma organização constitui-se de partes, e essas partes necessitam estar interligadas, a comunicação funciona naturalmente como um elo entre todas as subestruturas organizacionais. Cabe ainda ressaltar que esta comunicação nem sempre segue padrões formais e hierárquicos constituídos pela gerência. Em geral é na estrutura informal onde o poder da comunicação tem maior capacidade de influência sobre a variável humana. Pois, esta facilita sobremaneira o ato comunicacional nessa esfera. (MEDEIROS, 2006, p. 12)

A ação de comunicar e informar possuem diferenças entre si. Logo, entende-se que:

A comunicação organizacional pode ser definida como um processo de transferência de conteúdo (dados, informação ou conhecimento) a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, seguido da sua devida compreensão. (BERGUE, 2014, p. 91)

De acordo com Medeiros (2006), a eficácia da comunicação se faz a medida em que o receptor decodifica a mensagem recebida de maneira o mais próxima possível da mensagem enviada pelo emissor, mesmo que outros elementos, os ruídos, façam parte desse processo. De maneira geral, os ruídos confundem, atrapalham e perturbam o processo comunicacional.

Logo, é possível entender que ruídos não se tratam apenas de barulhos, mas sim de todos os fatores que podem vir a prejudicar ou a atrapalhar o processo de comunicação, podendo existir tanto a partir do emissor quanto do receptor. A má elaboração das mensagens ou a redundância das mesmas também podem prejudicar a comunicação.

O autor enfatiza ainda a ocorrência do chamado feedback, evento no qual ocorre a inversão de sentido da comunicação, onde, o emissor torna-se receptor e o receptor torna-se emissor.

É de suma importância examinar, durante todo o processo de comunicação, quem é o emissor, o canal utilizado, quem é o receptor, qual a mensagem pretendida e o contexto em que se encontra.

2.1. A Comunicação Interna Organizacional

Mediante as mudanças de mercado, a comunicação organizacional tem se tornado cada vez mais importante e imprescindível nas funções administrativas. Tanto no ambiente externo, quanto no interno, a comunicação é responsável por unir e interligar todos os elementos presentes em uma organização, sendo eles, a coordenação dos recursos financeiros, humanos e materiais (MEDEIROS, 2006).

Alves (2010) afirma que compreender como a comunicação empresarial ocorre é fundamental para que seja possível conhecer em qual contexto a comunicação interna se insere.

Do ponto de vista generalizado, pode-se afirmar que pessoas compõem as organizações, sendo assim, a comunicação consiste em um elemento essencial para que os líderes das organizações possam transmitir seus planejamentos e ideias, como também, para que os colaboradores possam realizar suas atividades alcançando os resultados esperados.

Dessa forma, objetiva-se apresentar pontos que sejam relevantes no âmbito organizacional, de maneira a reforçar sua importância na realização das atividades organizacionais, em especial às que estão relacionadas ao processo de liderança e administração (MEDEIROS, 2006).

Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional pode ser caracterizada como um processo que estabelece relações entre outras organizações sociais, pessoas e unidades:

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (KUNSCH, 2003, p. 69)

A comunicação interna se tornou um ponto estratégico dentro das empresas, pois estimula a integração e a motivação dos colaboradores e a maior responsabilidade com a visão da empresa, sua missão e seus valores. A mesma se torna importante para que os colaboradores se comprometam com os objetivos da empresa, proporcionando ações mais participativas com a cultura da empresa (ALMEIDA, 2013).

É essencial que os líderes das organizações entendam a importância e os efeitos positivos que são gerados pelas estratégias de comunicação interna na criação e manutenção de ambientes de trabalho saudáveis.

Segundo Ahmed et al. (2010), é importante que os líderes, independentemente do tamanho das empresas, se atentem para o significado e a importância de se estabelecer relações significativas com os colaboradores. Tais relações podem ser estabelecidas por meio da estimulação de feedbacks, pelo cumprimento das metas das empresas e através do maior desenvolvimento e envolvimento de redes comunicacionais informais ou formais. Por estarem mais próximos dos colaboradores, dando a eles oportunidades de participação, por meio da comunicação interna, os líderes têm maiores chances de conseguirem que os colaboradores cumpram todas as metas estabelecidas pela empresa.

Ainda de acordo com Ahmed et al. (2010), umas das ferramentas mais importantes utilizada pelos líderes para influenciar os colaboradores é a comunicação de liderança. A mesma consiste no estabelecimento de relações saudáveis entre colaboradores e líderes. Desse modo, diante da perspectiva da liderança, a comunicação interna organizacional pode ser definida como a troca de conhecimentos, informações e percepções, podendo ser de maneira descendente, horizontal ou ascendente, por meio de canais formais ou informais que possam permitir aos líderes o cumprimento dos objetivos das organizações.

3. O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

De acordo com Tapia e Fita (2004, p. 77), a motivação é “um conjunto de variáveis que ativam a conduta e a orientam em determinado sentido para poder alcançar um objetivo”.

Francisco (2007) afirma que diversas empresas possuem profissionais em seus cargos mais altos que estão ficados apenas no processo, no produto, nos recursos financeiros e matérias, no entanto, a minoria se atenta aos recursos humanos. A grande maioria das empresas expõem em seus murais e quadros a valorização das pessoas, porém, na prática não é bem assim.

Cada indivíduo possui diferentes motivações que vão se adequando a suas necessidades, nesse contexto, a motivação propõe a análise das necessidades.

Segundo Limongi-França (2006) diferentes autores são adeptos da ideologia de ter a motivação como sendo uma espécie de meta, não estando necessariamente ligada ao trabalho, podendo existir metas pessoais, como conquistas materiais e dentre outras, confirmando dessa forma que todos os indivíduos possuem necessidades e que são elas as responsáveis por mover a motivação.

Banov (2008, p. 77) afirma que existem dois tipos de abordagem que reforçam a ideia de que o comportamento é motivado por forças internas nas empresas. A primeira abordagem é denominada de abordagem cognitiva, que possui como conjectura de que todos possuem valores, expectativas e opiniões que são adquiridos no ambiente externo, e que passam a ser internalizados e acabam formando representações sobre o ambiente em que se encontram. Segundo o autor, “São estes elementos internalizados que criam os objetivos individuais e direcionam o indivíduo a atingi-los”. A segunda abordagem trata-se da freudiana que afirma que “parte das motivações é inconsciente e estão relacionadas aos instintos e desejos das pessoas”.

Bergamini (1994), cita algumas relações motivacionais como:

A predisposição motivacional para desenvolver algumas atividades têm como base um conjunto de necessidades naturalmente instaladas no interior de cada um. Para Heifetz e Linsky (2006, p. 79-101), as pessoas têm certas “fomes que são expressões de nossas necessidades humanas normais”. A intensidade delas, quando fortes, podem “perturbar nossa capacidade de agir com sabedoria e objetividade”. Essa pressão interior, quando for impossível de ser administrada, “pode ser tão forte que nos torna constantemente vulneráveis”. Dessa forma, existe a possibilidade de serem geradoras de estresse, o que pode sobrepujar “desejos e autodisciplina costumeiros”. Para os autores, “as duas fomes mais comuns são o desejo de controle e o desejo de importância”. Do líder é exigido extrema atenção em conhecer e contornar os limites

dessas necessidades para não desestabilizar seu vínculo com o seguidor. (BERGAMINI, 1994, p. 86).

Diversas teorias a respeito da motivação foram criadas com o decorrer dos anos, dentre elas a teoria das necessidades. De acordo com essa teoria, existe a organização hierárquica dos indivíduos, em geral sendo representada por uma pirâmide contendo cinco degraus.

O psicólogo norte-americano Abraham Maslow, criou na década de 1950 uma teoria que possuía como base as necessidades humanas e que buscava compreender os motivos que transformavam o estado inerte das pessoas em atitudes de ação. Como resultado, o psicólogo observou que os seres humanos possuem diferentes tipos de necessidades e que as mesmas são organizadas pela hierarquia de prioridades e importância desde sua base, onde estão as necessidades mais comuns e acessíveis, até o topo, onde se encontram as mais difíceis para serem alcançadas.

De acordo com Sampaio (2007), a pirâmide é organizada da seguinte forma: no topo, em primeiro lugar, está a autorrealização, que consiste na necessidade da realização do próprio potencial, por exemplo, ser um profissional de grande prestígio; em segundo lugar, encontra-se a necessidade da estima, onde cada indivíduo busca o respeito e a admiração para si e para outros; em seguida, em terceiro lugar, estão as necessidades sociais, em que estão demonstradas as necessidades de pertencer a um grupo social, podendo ser um grupo de amigos, vizinhos ou família, além da necessidade de ser amado; em quarto lugar está a necessidade do indivíduo se sentir protegido contra ameaças psicológicas e físicas, como por exemplo, instabilidades, doenças, desemprego, violência e caos; em quinto lugar estão as necessidades fisiológicas, tais como alimentação, ingestão de líquido, respiração, descanso e dentre outras.

A pirâmide de Maslow pode ser representada da seguinte forma, como demonstrado na Figura 1:



Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: gov.br

De acordo com Banov (2008), a pirâmide de Maslow diferencia dois tipos de necessidades, as primárias e as secundárias.

O autor afirma ainda que primeiramente os seres humanos buscam a satisfação de necessidades básicas, assim que essas necessidades são supridas surgem diversas outras em sequência, até que o topo da pirâmide seja atingido, alcançando a autorrealização. De acordo com Limongi-França (2006), nesse momento é perceptível a extrema dedicação para alcançar os objetivos e a motivação sendo caracterizada pelos sentimentos de prazer e por hábitos.

No entanto, diferentes autores e críticos asseguram que cada indivíduo é único e possui necessidades singulares, logo, o que é necessidade para um, pode não ser para outro. Além disso, os autores ainda ressaltam a hierarquização e rigidez do sistema apresentado por Maslow, uma vez que, nele não há a possibilidade da inversão ou troca das necessidades. Acredita-se que novas necessidades possam surgir e que as mesmas podem ser priorizadas e conquistadas em diferentes ordens, de acordo com cada indivíduo.

Segundo Banov (2008), a partir da teoria de Maslow é que surgiu a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, teoria essa que afirma que a satisfação e a insatisfação são duas diferentes escalas. O nome dado a esta teoria advém dos dois fatores estudados e o trabalho com dois conjuntos de necessidades, sendo eles: o primeiro, tem como objetivo evitar o desconforto que envolve fatores higiênicos e o segundo tem como intuito levar a satisfação que reúne fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são os responsáveis pela prevenção de doenças, no meio administrativo possuem o objetivo de prevenir a insatisfação, já os fatores motivacionais relacionam-se com tudo aquilo que é feito, todas as tarefas. Envolvem o

reconhecimento profissional, a realização, o progresso, a responsabilidade e o trabalho.

Dessa forma, surgiu a teoria dos dois fatores, sendo baseadas em dois diferentes conjuntos de necessidades, o primeiro evitando o desconforto e o segundo buscando a satisfação, como apresentado na Figura 2.

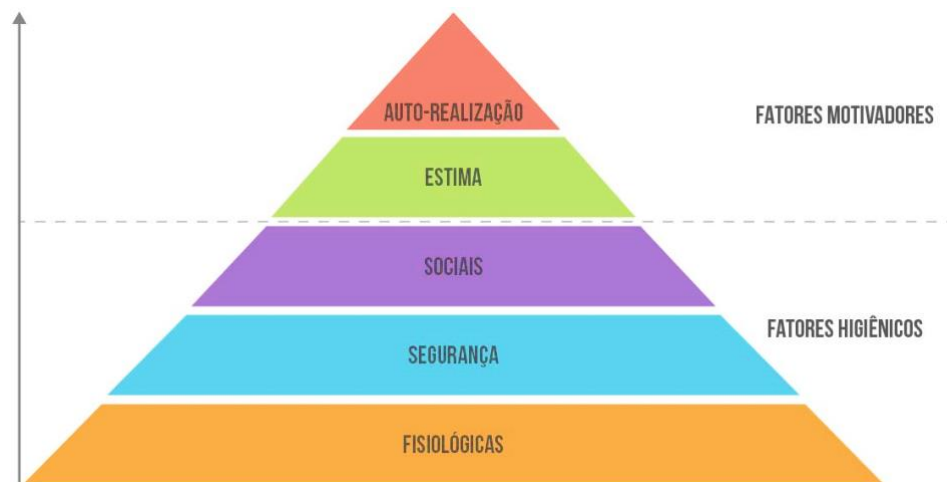


Figura 2: Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Carreira Muller

Diferentemente de Maslow, Ramos (1990 apud SILVA et al, 2011) sugere que as necessidades são adquiridas socialmente ao longo dos anos.

De acordo com Vizoli (2009), no âmbito administrativo através de objetivos a autonomia, o estabelecimento de objetivos e metas e os feedbacks, são pontos importantíssimos para a motivação, no entanto dentro das organizações sua prática não é tão trivial. Da mesma maneira, os programas de reconhecimento são importantes ferramentas motivacionais.

“Um bom líder tem o poder de transformar um grupo sem união em uma equipe coesa, entretanto, afastando-se quando não há quem o substitua denota o oposto”. (FIORELLI, 2014, p. 170)

Ainda segundo o autor, a figura do líder é essencial para a manutenção do laço emocional das equipes de trabalho, logo, não existe equipe sem um líder, pois ele é o responsável por fortalecer ou enfraquecer os vínculos que constituem as equipes.

Segundo Moraes (2009), os resultados gerados por cada indivíduo dentro da

organização, motivação ou desmotivação, está diretamente relacionado ao estilo de cultura predominante dentro da empresa bem como o ambiente de trabalho em que está inserido. Na maioria das vezes, as empresas ainda seguem o modelo de gestão antigo, com processos e valores que não acompanham as mudanças sociais e de mercado, não se atentam para as novas gerações de profissionais e suas expectativas, dessa maneira, acabam tendenciando a negação ou evasão dos colaboradores.

4. O PROCESSO DE DESMOTIVAÇÃO

Fiorelli (2014) afirma que existem diversas causas que podem levar a falhas no funcionamento das equipes de trabalho, sendo elas: a falta de preparo ou perfil para o cargo de lideranças; a contratação de pessoas sem responsabilidades com as tarefas e o tempo; a despreocupação com o estabelecimento de metas e objetivos para serem alcançados; a falta e/ou a má supervisão.

Ainda de acordo com Fiorelli (2014, p. 185-189) “o funcionamento da equipe dependerá de como as pessoas atuam por interferência de diversos fatores”. Cada um desses fatores possui importâncias diferentes que dependem do tipo de serviço, das características das equipes e dos aspectos em que estão situados.

A motivação e a desmotivação são muito subjetivas, sendo assim, não existem verdades absolutas ou fórmulas específicas a respeito delas. A respeito do assunto Silva et al (2011) cita pesquisa realizada por Daniel Goleman em que o autor afirma que o dinheiro não é necessariamente a maior motivação do colaborador:

[...] Goleman (1995) tentou buscar respostas com cerca de 700 homens e mulheres na faixa de 60 anos, todos bem-sucedidos ao final de carreira. Declararam que o desafio criativo, o estímulo do próprio trabalho e a oportunidade de continuar aprendendo eram os principais fatores de motivação. Em seguida, o orgulho de fazer as coisas, as amizades e a oportunidade de ajudar as pessoas. Muito depois vinha o status e, mais adiante, com boa distância, o ganho financeiro. [...] (SILVA et al, 2011, p. 52).

Segundo Chiavenato (1999) uma das maiores causas para a perda de interesse está diretamente relacionada ao conflito entre os objetivos da organização e os objetivos individuais:

As pessoas precisam simultaneamente alcançar objetivos organizacionais (em função do seu cargo, da sua tarefa e da sua responsabilidade frente a empresa) e objetivos individuais (em função de suas necessidades pessoais). O problema é que nem sempre esses objetivos são compatíveis entre si: o alcance dos objetivos organizacionais nem sempre possibilita o alcance dos objetivos individuais e vice-versa. Algumas vezes, o alcance de um deles significa a desistência do outro. Cada indivíduo ingressa e permanece em uma empresa se ele acredita que isso pode levá-lo ao alcance de determinados objetivos pessoais. Caso contrário, ele perde o interesse em permanecer e contribuir. A participação das pessoas na empresa depende diretamente da ideia que elas têm a respeito de como a empresa poderá ajudá-las a alcançar os seus objetivos individuais. (CHIAVENATO, 1999, p.179).

Diversos autores já discutem sobre o assunto, Vergara (2016) por exemplo, enfatiza que mesmo que de forma tímida, a partir do início da Segunda Revolução Industrial, já se iniciava a preocupação em relação a formas de motivar os trabalhadores e de compreender o que os motivava os desmotivava.

5. O ATUAL MODELO DE GESTÃO

A ideia de liderança foi se modificando ao longo dos anos, como afirma Lopes et al (2008). O estilo de gestão autocrático foi substituído pela ideologia de sucesso, a busca por ser o melhor e estar sempre no topo.

Diante do atual mercado, a competitividade entre as empresas correlaciona-se com a Gestão de Pessoas, que para obter vantagens competitivas nesse ambiente utiliza de diferentes ferramentas e instrumentos para que possam alcançar os objetivos estabelecidos.

Orlandini (2008) afirma que no atual cenário a figura de “chefe” estão muito longe do ideal. Os colaboradores, agora com maior grau de formação, passam a ser mais intolerantes a ordens absolutas, diante disso, a palavra-chave passa a ser envolvimento.

Bohlander et al (2009, p. 20) afirma que o profissional responsável pelo departamento de gestão de Pessoas possui grandes desafios, uma vez que “deve mostrar para a organização que gerenciar o capital humano não é uma tarefa que pode ser realizada em uma sala dos fundos chamada de Departamento de RH”. Atualmente muitas são as expectativas e responsabilidades direcionadas a esse setor mediante a necessidade de compilar seus conhecimentos específicos e competências com as experiências dos líderes das organizações, com o objetivo de reunir todos esses itens para o desenvolvimento máximo dos colaboradores, criando dessa maneira parcerias de sucesso que serão refletidas posteriormente no crescimento, desenvolvimento e resultados da empresa.

De acordo com Dutra (2016), a gestão de recursos humanos é inteiramente relacionada ao gerenciamento e coordenação de todos os profissionais que atuam dentro de uma empresa, aspirando a identificação dos objetivos e desejos pessoas de cada um, além de realizar a análise do colaborador como sendo um indivíduo que possui crenças e valores, e que possam incentiva-lo de maneira que haja a contribuição direta com os objetivos e metas da empresa.

Lacombe (2005) descreve que administrar os recursos humanos é uma tarefa difícil, pois existe a necessidade da agregação de valores a estes, com a ação estratégica para o incentivo a formação de cada um. É imprescindível que os líderes atuem da mesma maneira, cabe a eles o esforço conjunto com tal setor da organização para que não haja conflitos que possam desmotivar ou prejudicar as equipes de trabalho.

Segundo Fiorelli (2014), o bom líder é capaz de transformar uma equipe desunida em uma equipe coesa. O líder é fundamental para a manutenção do comprometimento e da motivação dos colaboradores dentro das organizações.

CONCLUSÃO

Atualmente, com as constantes mudanças e o mercado mais competitivo, as organizações buscam, cada vez mais, adotar estratégias para impulsionar seu desempenho e produtividade. Diante disso, as empresas passaram a perceber e compreender que apenas um bom salário não é o suficiente para manter as equipes de colaboradores motivadas, mas sim a necessidade da existência de uma boa comunicação interna que permita a maior participação dos colaboradores nas tomadas de decisões das empresas e os mantenham motivados. Dessa forma, é possível maximizar o potencial de cada indivíduo, mantendo-o motivado e alinhado com as metas da organização e, conseqüentemente, obtenção dos objetivos esperados.

Ao definir a motivação no âmbito organizacional, é recorrente relacioná-la à comportamentos e práticas de liderança que auxiliam no melhor desempenho dos colaboradores e em seus resultados. Os líderes de empresas, sejam elas grandes ou pequenas, conseguem obter resultados positivos através de uma equipe motivada e informada. É papel deste, promover um conjunto de atitudes e posturas que garantam a troca de informações e mantenham os colaboradores motivados e alinhados aos objetivos da empresa.

A desmotivação prejudica a realização das tarefas e o desempenho tanto do colaborador, quanto da própria empresa. A falta e/ ou a má comunicação interna também gera prejuízos, pois dificulta o desenvolvimento de relações saudáveis entre os diferentes níveis organizacionais, compromete a troca de informações e impede a unificação e o alinhamento dos colaboradores em relação aos objetivos da empresa.

Os processos motivacionais e comunicacionais são fatores determinantes para a sobrevivência das organizações no mercado, além de serem dois grandes desafios para os líderes. As principais formas de manter uma equipe motivada são através da exaltação da qualidade do trabalho e por meio das relações construídas em um ambiente de trabalho saudável.

Colaboradores motivados, integrados e informados, contribuem para um bom ambiente de trabalho, exercem suas tarefas com maior empenho e geram resultados positivos para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHMED, Z.; SHIELDS, F.; WHITE, R.; WILBERT, J. (2010) **Managerial Communication: the link between frontline leadership and organizational performance**, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, p.107-120.

ALMEIDA, Luís. **A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores**. Disponível em: < <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo4729802>>. Acesso em: 20 jul. 2021, 19:23:00.

ALVES, Deivid. **A comunicação interna de uma empresa de médio porte: estudo de caso da empresa Tubozan Indústria Plástica Ltda**. Unisul, Universidade do Sul de Santa Catarina. Tubarão, 2010. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/114055030/TCC-Comunicacao-Empresarial>>. Acesso em: 8 jun 2021 14:23:05.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 4 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327 p.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1 ed., São Paulo: Atlas, 2008. 152 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 1 ed., São Paulo: Atlas, 1994. 240 p.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: 3 ed., Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; (Brasília): CAPES : UAB, 2014. 102 p.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa. 1 ed., São Paulo: Cengage Learning, 2009. 788 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 491 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um gestor de pessoas**. 2 ed., São Paulo: Campos, 2005. 336 p.

DUTRA, Joel Souza;. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2 ed., São Paulo: Atlas S.A., 2016. 408 p.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 9 ed., São Paulo: Atlas, 2014. 360 p.

FRANCISCO, Valdemir José. **Fundamentos da liderança**. 19 março 2007. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4690/fundamentos-dalideranca.html>. Acesso em 15 jul 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1 ed., São Paulo: Atlas S.A., 2001. 312 p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed., São Paulo: Summus, 2003. 424 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 1 ed., São Paulo: Saraiva, 2005. 645 p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. 1 ed., São Paulo: Editora Saraiva, 2006. 160 p.

LOPES, Adilson de Oliveira et al. **O papel da liderança no ato de gerenciar pessoas com sucesso**. Revista científica eletrônica de administração. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/adm14/pages/artigos/ADM-edic14-anoviii-art01.pdf>> Acesso em: 20 jun 2021, 13:58:26.

MEDEIROS, Rildeni. **A Comunicação Interna numa organização pública**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2006. Disponível em: <<ftp://ftp.ufrn.br/pub/biblioteca/ext/bdtd/RildeniM.pdf>>. Acesso em: 25 jul 2021, 23:13:57.

MORAIS, Maria da Conceição Pousada. **Motivação e desmotivação: fatores que influenciam as diversas gerações de colaboradores.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao MBA em Gestão de Pessoas Pós-Graduação lato sensu, Nível de Especialização Programa FGV Management. 2009.

ORLANDINI, Leandro. O líder da era do conhecimento. BONDE, 2008. Disponível em: <<https://www.bonde.com.br/colunistas/administracao-e-tecnologia/o-lider-da-era-do-conhecimento-94888.html>> Acesso em: 15 jun 2021, 20:17:37.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** UVA, 2008. Disponível em:<<https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>> Acesso em: 20 jul 2021, 12:00:07.

RAMOS, Juan Perez. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas.** USP, 2011. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1678-51771990000200004&script=sci_arttext> Acesso em: 28 jun 2021, 11:20:39.

SAMPAIO, Karla. **Comportamento organizacional – Princípios: Entenda os principais princípios e características sobre o comportamento organizacional.** Revista Digital, 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/comportamento-organizacional-principios/13911/>>. Acesso em: 10 jul 2021, 17:42:21.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da et al. **A influência da liderança na motivação da equipe.** Revista Eletrônica Novo Enfoque, 2011, p. 195 – 206. Disponível em: <http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf>. Acesso em: 29 jun 2021, 15:27:06.

TAPIA, J. A.; FITA, E. C. **A Motivação em Sala de Aula: O que é, como se faz.** 6 ed., São Paulo: Edições Loyola, 2004. 148 p.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas. **A Comunicação Interna como Estratégia Organizacional,** 2014. Revista de Iniciação Científica Cairu. nº 0, Volume I. Disponível em: <

http://www.cairu.br/ricccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf.> Acesso em: 01 ago. 2021, 09:50:10.

VEIGA, Pedro da. **Quais competências que um líder deve ter**. 30 maio 2009. Disponível em <<http://pedrodaveiga.blogspot.com/2009/05/quais-competencias-que-um-lider-deve.html>> Acesso em: 20 jun 2021.

VERGARA, Silvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed., São Paulo. Atlas, 2016. 104 p.

VIZOLI, Miguel: **Administração de Recursos Humanos**. 1 ed. São Paulo: Pearson, 2009.