

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Isadora da Fonseca Wermelinger

Motivação no ambiente de trabalho
A importância de manter os colaboradores motivados

Além Paraíba
2021

Isadora da Fonseca Wermelinger

Motivação no ambiente de trabalho
A importância de manter os colaboradores motivados

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

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

Além Paraíba
2021



Isadora da Fonseca Wermelinger

Motivação no ambiente de trabalho - A importância de manter os colaboradores motivados

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): Elisabeth 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, 30 de Novembro de 2021

Dedicatória

Dedico este trabalho a Deus, pois, sem ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho.

Dedico este trabalho aos meus pais e meu irmão, pois é graças ao esforço que hoje posso concluir meu curso.

Ao meu namorado dedico este trabalho por ser meu incentivador.

Agradeço por compreender as minhas ausências, os esforços em me ajudar e pelo companheirismo ao longo desse ciclo de estudos.

Dedico este trabalho aos meus avós falecidos, a quem agradeço as bases que me deram para me tornar a pessoa que sou hoje.

Agradecimentos

À minha mãe, Silvia, a maior mestra da minha vida, que sempre acreditou em mim e, apesar das circunstâncias sempre me apoiou. Ao meu pai, Marilton e ao meu irmão Thiago, que sempre me incentivaram a continuar. Ao meu namorado, por tanto carinho ao longo do curso. A todos meus amigos (a). A minha orientadora Beth, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos. Por fim, sou grata a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente participaram da realização desse projeto.

Resumo

A motivação se dá pelas necessidades que o ser humano possui de receber incentivos e recompensas sejam financeiras ou de auto realização. As pessoas possuem motivos para trabalhar, mas precisam de algo maior que as impulsionem a se dedicar, aprender, se comprometer e buscar alcançar as metas estipuladas. A motivação é uma ferramenta de suma importância não só dentro das organizações, mas sim na vida de cada um de nós. Cada pessoa possui sua própria motivação, por isso a motivação é considerada como algo pessoal, pois, muitas vezes um simples desejo torna-se a motivação de uma pessoa, e este desejo a leva a conquistar seus ideais. O presente trabalho tem o objetivo de mostrar sobre a importância dos funcionários se sentirem motivados dentro de seu local de trabalho.

Palavras Chaves: Equipes; Líder; Liderança; Motivação; Organização.

Abstract

Motivation is given by the needs that human beings have to receive incentives and rewards, whether financial or self-fulfillment. People have reasons to work, but they need something bigger to drive them to dedicate themselves, learn, commit and seek to achieve the stipulated goals. Motivation is an extremely important tool not only within organizations, but in the lives of each one of us. Each person has their own motivation, so the motivation is considered as something personal, because often a simple desire becomes a person's motivation, and this desire leads them to achieve their ideals. This work aims to show the importance of employees feeling motivated within their workplace.

Key words: Teams; Leader; Leadership; Motivation; Organization.

Lista de Figuras

Figura 1: Esquema da interação dos motivos internos e externos que geram motivação Fonte: Maximiano, 2006.....	6
Figura 2: As etapas de um ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade. Fonte: Chiavenato (2000)	9
Figura 3: A hierarquia das necessidades humanas. Robbins, 2002.....	12
Figura 4: Teoria X e Y – Douglas McGregor. Fonte: Chiavenato (2002, p. 128)	14
Figura 5: Teoria dos dois fatores de Herzberg. Macel e Sá (2007).....	15

Sumário

Introdução	1
2- Motivação	4
2.1 – A motivação como um recurso	7
2.2 – A estratégia da motivação	7
2.3 - Ciclo Motivacional	8
3 – Teorias sobre a motivação	10
3.1 – Taylorismo	10
3.2 – Teoria das Relações Humanas	11
3.3 – Hierarquia das necessidades de Maslow	11
3.3.1 – Necessidades adicionais	13
3.4 - Teoria X e Y de Douglas McGregor	13
3.5 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	15
3.6 – Teoria da Expectância de Victor H. Vroom	15
4 – Práticas Motivacionais	17
4.1– Conceitos de liderança	18
4.1.1 – Estilos de liderança	20
4.1.2 – Chefe X Líder	23
4.2 – Desmotivação nas organizações	24
4.3 -Cultura Organizacional	26
4.4 - Clima organizacional	28
4.5 - O papel do líder na motivação da equipe	30
Conclusão	34
Bibliografia	35

INTRODUÇÃO

Dentro de qualquer organização existem propósitos e objetivos, e é por isto que seus colaboradores trabalham para que estes objetivos sejam atingidos. Mas para um bom desempenho profissional os colaboradores precisam do que chamamos de motivação pessoal. Quando falamos sobre motivação, a primeira coisa que vem a nossa mente é somente sobre salários e benefícios, mas devemos ter consciência de que nem sempre o que motiva uma pessoa irá motivar a outra. Antes o trabalho era baseado na obediência aos superiores, mas com o passar dos anos os líderes começaram a desenvolver organizações bem sucedidas e com isso entenderam que os colaboradores trabalham melhor quando se sentem motivados e isso influencia diretamente no sucesso da organização. Robbins (2001) “é a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Para que uma equipe alcance as metas que a empresa estipulou, ela necessita estar motivada, sentir vontade de trabalhar em prol do desenvolvimento organizacional. O objetivo deste trabalho é compreender sobre a importância de motivar e manter seus colaboradores e equipes motivados. A pergunta a ser respondida é: Como um líder pode ajudar a sua equipe a ficar motivada para atingir as metas propostas para a empresa?

A palavra motivar possui diversos significados dependendo da interpretação de cada um, como incentivar, ajudar, possibilitar e etc. Motivar no âmbito profissional vai muito além de um aumento salarial. Em um ambiente de trabalho onde as situações se repetem com frequência gerando acomodação e resistência por parte dos profissionais na realização dos mesmos afazeres diariamente faz se necessária a motivação. Equipes motivadas são mais comprometidas e felizes com o trabalho. Colaboradores desmotivados desempenham suas atividades pensando em problemas pessoais ou o que de melhor poderiam estar fazendo naquele momento.

Chiavenato (apud 2003, p.153) afirma que: O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestando por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. A motivação é individual, intrínseca e específica de cada pessoa, ou seja, está relacionada aos altos e baixos da vida pessoal e profissional de cada indivíduo.

A hipótese em questão é sobre como um líder deve agir para identificar as necessidades de sua equipe, pois, sabemos que é muito difícil manter todos os colaboradores motivados dentro de uma empresa. Um líder deve identificar quais as necessidades de seus

colaboradores, o ser humano precisa estar constantemente motivado, a motivação está relacionada ao que você quer da vida, qual é a sua perspectiva. É sempre um grande desafio para os líderes e organizações compreenderem o que seus colaboradores precisam, quais são as suas necessidades, prioridades e quais os aspectos que influenciam seu comportamento. A ausência de motivação nos colaboradores no ambiente de trabalho pode causar diversos problemas dentro das organizações, como a resistência a mudanças, falta de comprometimento, baixa produtividade, clima organizacional negativo entre muitos outros problemas.

A escolha deste tema se deu pela necessidade que as equipes têm de possuir bons líderes, pois, a visão de que motivar é algo fundamental dentro das organizações e faz com que as equipes trabalhem com dedicação, interesse, pois os líderes sabem que com funcionários e clientes motivados a empresa obterá um retorno satisfatório em seus resultados. Empresas que pretendem manter-se no mercado precisam dar devida atenção a seus colaboradores, pois uma equipe motivada é garantia de bons resultados na empresa.

O objetivo geral deste trabalho é abordar a motivação dentro do ambiente de trabalho, bem estar do funcionário, condições de trabalho e oportunidades oferecidas. E os objetivos específicos são os conceitos de motivação, teorias motivacionais, motivação dentro das organizações e o papel dos líderes para a motivação

METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizada foi o tipo bibliográfico que tem o objetivo de abordar o tema motivação dentro das organizações e analisar uma forma de manter os colaboradores motivados dentro da organização. Foram realizadas pesquisas em artigos científicos, revistas e livros que ajudaram na elaboração deste trabalho. Neste trabalho foram utilizadas revisões bibliográficas de diversos autores com o objetivo de expor o problema e familiarizar o assunto exposto, aprofundando assim de forma clara e objetiva conhecimentos a respeito tema.

2- MOTIVAÇÃO

A palavra motivação de acordo com o dicionário brasileiro é o ato ou efeito de motivar, ou seja, despertar o interesse por algo. A motivação é um instrumento fundamental na vida de todo ser humano, pois, é capaz de impulsionar um indivíduo a desempenhar determinada atividade de forma a alcançar um objetivo. Então podemos definir a motivação como um estímulo capaz de incentivar uma pessoa a se empenhar um pouco mais para a realização de determinada tarefa. Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998, p.86) afirmam que a motivação é uma força de dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada (MAXIMIANO, 2006, p. 147).

As organizações estão cada vez mais interessadas em motivar seus funcionários para evitar problemas que prejudiquem a empresa.

O estudo da motivação permite entender, conhecer o comportamento humano, o que, por sua vez, permite prevê-lo e, portanto, controlá-lo (autocontrole ou hetero controle) por meio do controle das necessidades ou motivos que impulsionam o comportamento e dos objetivos ou metas que o dirigem (SOTO, 2009, p. 119).

Chiavenato (2000) afirma que é difícil identificar e diferenciar sobre um fator motivacional, pois este fator geralmente está relacionado a um desempenho positivo de um determinado indivíduo:

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 2000, p. 23)

Chiavenato (2003, p. 153) ainda diz que “o termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestando por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho”.

“A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade” (LIEURY & FENOUILLET, 2000, p. 9).

“A motivação pode ser definida como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que interagem entre si, determinando a conduta do indivíduo” (MUSSAK, 2006). Para VERNON (1973, P.11) a motivação é vista como um tipo de força

interna que surge a fim de sustentar as nossas ações. A motivação é uma ferramenta difícil de ser estudada diretamente por se tratar de algo pessoal. Nem sempre o que motiva um pode motivar o outro. Segundo Marques, os fatores internos são chamados de motivação intrínseca que estão relacionados a força interior, ou seja, independente das situações e ambiente está relacionado aos interesses individuais. Este tipo de motivação faz com que a pessoa se dedique ao trabalho, pois, cria forças para conquistar metas e objetivos. Quanto aos fatores externos, são chamados de motivação extrínseca estão relacionados ao ambiente e situações, estão diretamente relacionados à treinamentos, bônus, premiações oferecidas pela empresa. Este tipo de motivação faz com que o indivíduo se mantenha produzindo e comprometido, porém, a motivação extrínseca não pode ser um fator determinante para que o colaborador continue comprometido e produzindo.

Segundo Bergamini (2013, p.85):

Em todos os setores da vida humana, sempre existirá alguém interessado em conseguir com que o outro alguém faça aquilo que precisa ser feito. [...] O simples fato de desejar que alguém faça alguma coisa não é suficiente para que essa pessoa queira e chegue a fazê-lo ou tenha alguma motivação para tanto.

Maximiano (2006) descreve mais a fundo que a motivação como a interação entre motivos internos do indivíduo e estímulos externos causados por uma situação. Como se pode verificar abaixo e na figura 1.

- Motivos internos são os motivos que diferenciam as pessoas. Cada indivíduo valoriza certas tarefas e não outras e tem certos desejos menosprezando outros.
- Motivos externos são os estímulos e incentivos que as empresas, as situações e ambientes oferecem que podem satisfazer necessidades e despertar desejos.

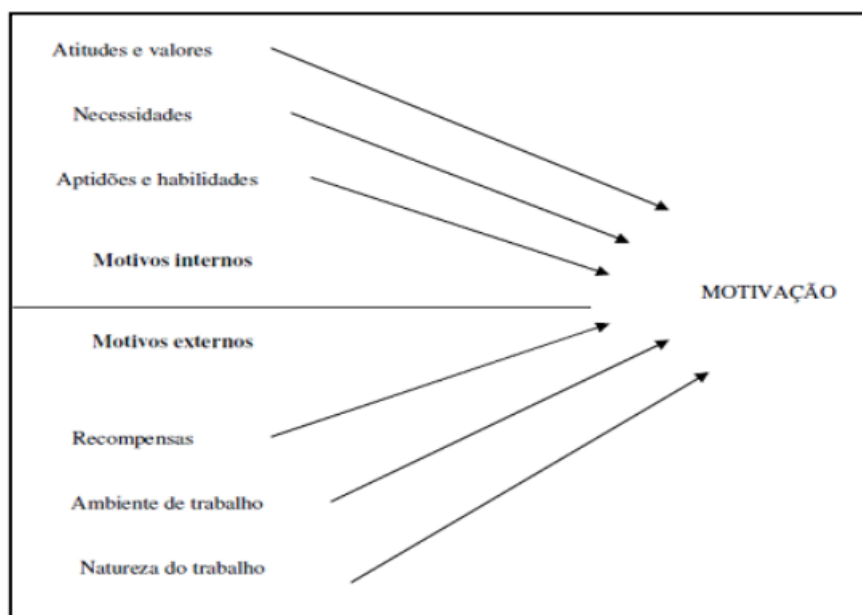


Figura 1: Esquema da interação dos motivos internos e externos que geram motivação Fonte: Maximiano, 2006.

Na figura podemos observar que os estímulos internos e externos levam ao interesse de algo, a motivação de chegar em algum lugar ou ter alguma coisa (MAXIMINIANO, 2006). A partir da ideia que existe motivação intrínseca e extrínseca, Kohn (1998, p. 145, apud BERGAMINI, 2013 p.54) cita cinco possíveis problemas ocasionados pelas recompensas extrínsecas:

- As recompensas punem especialmente aqueles que se julgaram merecedores e não receberam o esperado.
- As recompensas rompem relacionamentos: na linha horizontal, destroem o trabalho em equipe e leva à competição. Na linha vertical, podem levar a adulação.
- As recompensas ignoram razões: é como a cenoura na ponta do bastão em que não se pesquisa a raiz dos problemas.
- As recompensas desencorajam assumir riscos: as pessoas farão exatamente o que lhes é solicitado.
- As recompensas minam o interesse: os motivadores extrínsecos “não apenas são menos efetivos que a motivação intrínseca, mas realmente a enfraquece” as pessoas demonstram menos interesse no trabalho em si”.

Diariamente as pessoas fazem coisas para que não sejam punidas ou então por saber que se o fizerem, irão receber algum tipo de gratificação. A motivação ainda é vista de modo bem complicado, segundo Chiavenato (2007) isso acontece por conta do progresso de cada ser humano, pois as necessidades motivadoras são muito variáveis, pois, as necessidades dos indivíduos podem mudar a todo instante, o que acaba tornando o processo ainda mais delicado. De acordo com Robbins (2002) a motivação é o conjunto de fatores como dedicação, insistência e esforço de uma pessoa para o alcance de determinada meta. E, segundo Bergamini (2009) hoje uma grande dificuldade dentro das organizações é saber lidar

com a motivação de cada pessoa sem utilizar de falsos motivadores promessas, ameaças e/ou recompensas ruins entre muitos outros.

2.1 – A motivação como um recurso

“A motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área” (MARRAS, 2011, p. 25). Ainda de acordo com (MARRAS, 2011, p. 28) “Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: os que causam, predominantemente, satisfação; e os que causam, predominantemente, insatisfação”. Segundo o autor ao citar Herzberg ele deseja informar que o indivíduo dentro da empresa precisa saber identificar quais fatores o fazem sentir satisfação em realizar o trabalho que se espera dele, pois isso para se sentir motivado e importante é necessário identificar os fatores que causam o efeito contrário, para que o indivíduo saiba identificar o que lhe causa um bem estar e que lhe gera motivação para executar a tarefa e o que lhe causa desconforto.

Nos dias atuais existe uma preocupação quanto ao estímulo dentro das organizações, pois, para um gestor a visão de dentro da organização é bem diferente, pois no passado os colaboradores simbolizavam apenas um número, e hoje, cada colaborador representa uma parte da empresa resultando em objetivos alcançados, lucro e prosperidade. De acordo com Chiavenato (2010) ao falar sobre a aplicação de métodos motivacionais dentro das empresas, é preciso reconhecer que os colaboradores não se sentem motivados apenas com reconhecimentos como premiações, benefícios, recompensas e etc. Existem outros tipos de motivação como um reconhecimento pessoal e até mesmo elogios que podem fazer grande diferença e ter um peso especial resultando no aumento de autoestima de seu colaborador.

2.2 – A estratégia da motivação

De acordo com Maximiano (2007) é apropriado que as organizações utilizem técnicas como benefícios e recompensas a fim de motivar seus colaboradores, segundo o autor por meio desses artifícios o colaborador se sentira motivado e capaz de realizar suas tarefas se sentindo motivado.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido dessa força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (SILVA et al., 2011, p.196)

É importante lembrar que a motivação é um sentimento próprio de cada pessoa, motivação é como uma porta que só se abre por dentro, sendo assim, alguns gestores devem buscar criar condições a fim de que ela aumente e se espalhe através de seus colaboradores de modo que os faça crescer cada vez mais. É necessário mostrar à equipe de trabalho que cada colaborador é parte fundamental do sucesso coletivo, sempre celebrando as conquistas e recompensando o trabalho bem feito. Um gestor que vê o esforço de sua equipe e a faz sentir que ela é fundamental para o sucesso é um gestor que entendeu sobre o que é a motivação. Existem diferentes cursos que ensinam técnicas para provocar motivação nas pessoas, porém, nem sempre essas técnicas são eficazes, vale lembrar que técnicas ajudam mas não são suficientes, pois, a parcialidade humana não funciona como uma engrenagem de uma máquina. Segundo Fernandes e Tófani (2008) a prática motivacional tem ganhado espaço dentro das organizações, disputas entre equipes, ascensões profissionais e premiações são práticas muito utilizadas para incentivar a produtividade dos funcionários.

Empresas competentes utilizam diversas técnicas para motivar e manter seus funcionários como: Dar parabéns pelos seus resultados, promover almoços e jantares de homenagens, brindes, viagens, convênios com supermercados, e etc. Ferrek et al (2000, p.10) declara que quando os colaboradores estão satisfeitos e motivados com a organização possuem um comprometimento maior em seu trabalho, ou seja, estão sempre em busca de melhores resultados. Existem diversas estratégias de motivação, e cada uma delas tem o objetivo de satisfazer as necessidades dos membros de uma organização.

2.3 - Ciclo Motivacional

[...]o ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. (CHIAVENATO, 2000).

Chiavenato (2000) afirma que a necessidade do indivíduo pode ser satisfeita quando o mesmo apresenta condutas positivas, pois, quando a necessidade é atendida o organismo volta a seu estado de equilíbrio e [...] “à medida que o ciclo se repete com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades”.



Figura 2: As etapas de um ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.
Fonte: Chiavenato (2000)

O autor diz que quando uma necessidade é frustrada uma tensão é criada e assim é criada uma barreira que afeta sua liberação trazendo descontentamento, indiferença, tensão nervosa, etc. Quando uma necessidade não é satisfeita poderá ser compensada por algo que possa satisfazer o indivíduo de alguma forma, ou seja, ao invés de receber uma promoção esperada, poderá receber um bom aumento salarial, por exemplo.

A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo. (CHIAVENTO, 2000)

3 – TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO

Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998, p.86) explicam que:

[...] As teorias ajudam a explicar por que o mau desempenho, atrasos ou faltas, baixo nível de esforço, mau comportamento, etc., podem ser causados por necessidades que são bloqueadas diretamente ou não atendidas no trabalho. Também nos ajudam a avaliar o valor motivacional das recompensas com base na sua capacidade de resposta a importantes necessidades que um indivíduo procura satisfazer.

Existem diversas teorias que dizem a respeito da motivação, e sabemos que a motivação é um assunto complexo e de suma importância para as pessoas e para as organizações. Ao estudar sobre a motivação humana podemos conhecer e entender um pouco sobre o comportamento humano.

Silva (2011) afirma que a motivação humana é uma grande preocupação e também um grande desafio dentro das organizações modernas e por isso diversas teorias tentam explicar o sentido desta força que leva as pessoas alcançarem seus objetivos. O que antes era apenas uma ferramenta na área de recursos humanos, agora visa englobar estratégia dentro das empresas. As principais teorias que serão estudadas são: Taylorista, Relações humanas, de Maslow, de Herzberg, de McGregor e de Vroom.

3.1 – Taylorismo

Quando pensamos em motivação no trabalho, devemos pensar no início do desenvolvimento da psicologia organizacional/industrial que na época se destacavam os estudos de Frederick W. Taylor. De acordo com Krumm (2005) Taylor foi considerado pioneiro da teoria da administração científica, Taylor se preocupava em tornar os colaboradores cada vez mais produtivos, visando aumentar a lucratividade das organizações. Merlo e Lapis (2007) afirmam que o taylorismo surge com a revolução industrial, que foi um período marcado pela produção em série e pela administração científica. Através do taylorismo buscava-se uma nova cultura de trabalho e assim boa parte dos problemas com a baixa produtividade que se davam devido a variação de tempo e rendimento individual dos operários. A teoria administrativa de Taylor tinha o objetivo de fundamentar a organização do trabalho através da observação, descrição e medição, a fim de simplificar as operações e eliminar movimentos desnecessários e encontrar o movimento certo e mais rápido em todos os ofícios (Merlo e Lapis, 2007).

Krumm (2005) apresenta os fundamentos da teoria de Taylor:

“1 – Os métodos de trabalho podem ser cientificamente planejados visando à eficiência, o que resulta em „um método melhor” para se executar uma tarefa; 2 – Os melhores trabalhadores devem ser selecionados e treinados no novo „método melhor”; 3 – Deve haver uma atmosfera íntima e cordial de cooperação entre a administração e os trabalhadores; a administração e os trabalhadores devem

compartilhar a responsabilidade pelo planejamento e pela condução do trabalho; 4 – A motivação resulta dos ganhos financeiros.” (Krumm, 2005, p.7).

Através desta teoria é possível compreender que a motivação dos trabalhadores era vista como algo relacionado diretamente a produtividade, ou seja, na teoria, um trabalhador motivado é aquele que consegue produzir mais e consequentemente obtém um salário maior. Nos dias de hoje, algumas empresas ainda compartilham essa visão, pois, seu foco ainda esta relacionado ao aumento da produtividade do trabalhador visando apenas sua lucratividade.

3.2 – Teoria das Relações Humanas

A teoria das relações humanas, também conhecida como escola humanística da administração surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões de um estudo que ficou conhecido como a Experiência de Hawthorne (Chiavenato, 2001). De acordo com os estudos de Hawthorne que foram desenvolvidos por Elton Mayo e colaboradores, surgiram da necessidade de corrigir a desumanização do trabalho, onde os métodos de trabalhos eram rigorosos. Motta e Vasconcelos (2006) afirmam que os estudos em Hawthorne (um bairro de Chicago) foram feitos em uma fábrica da Western Electric Company em 1920. Estes estudos buscavam relacionar a produtividade e condições de trabalho. A princípio estes estudos buscavam investigar o comportamento dos colaboradores, buscando analisar as relações da produtividade com a iluminação no ambiente de trabalho, pois, acreditava-se que a eficiência do trabalhador era influenciada por fatores como movimentos ineficientes na execução do trabalho. Porém, de acordo com os autores Motta e Vasconcelos (2006) concluíram que fazer melhorias no ambiente de trabalho aumentava a produtividade dos trabalhadores. De acordo com a segunda fase de experimentos que foram realizados testes com seis mulheres que foram colocadas em diferentes condições de trabalho, sendo autorizadas a conversar umas com as outras. Então, mais uma vez pode-se observar a influencia positiva das mudanças implementadas (Motta e Vasconcelos, 2006).

Chiavenato (2001) assegura que o surgimento da teoria das relações humanas se dá a partir da necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos sólidos e mecanicistas da teoria clássica. Ao mesmo tempo o desenvolvimento das ciências humanas, psicologia e sociologia surgem com uma crescente influencia intelectual. É possível observar que a teoria das relações humanas censura o modelo mecanicista da teoria taylorista, pois o trabalhador deve ser visto como um ser humano e não como uma máquina.

3.3 – Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo que criou a hierarquia das necessidades humanas.

Davis e Newstrom (2002, p. 53) apresentam o conceito:

“O modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe essencialmente que, as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas. Isso quer dizer que os empregados estão mais entusiasticamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já têm.”

Conforme cita Chiavenato (2002) as necessidades foram divididas em cinco partes em forma de pirâmide.

- Necessidades fisiológicas: Este é o nível mais baixo da pirâmide, mas não deixa de ser importante, pois se trata de necessidades fundamentais para a sobrevivência como, por exemplo, água, alimento, vestuário, etc.
- Necessidades de segurança: As necessidades de segurança aparecem quando as necessidades fisiológicas estão em partes satisfeitas, trata-se de proteção contra violência, saúde, estabilidade contra perigos e etc.
- Necessidades sociais: Esta necessidade surge quando as duas primeiras estão satisfeitas, esta necessidade é a amizade, o amor, ter intimidade, ter amigos e etc.
- Necessidades de estima: Diz respeito a auto realização, reconhecimento de seu valor, reconhecimento de ser respeitado pelos grupos que participa.
- Necessidade de auto realização: Esta necessidade está no topo da pirâmide, pois esta ligada no desejo dos indivíduos em renovar seu potencial e conseguir o crescimento pessoal de forma a realizar os objetivos de vida.

Figura 3 – A hierarquia das necessidades humanas



Figura 3: A hierarquia das necessidades humanas. Robbins, 2002.

Segundo Kondo (1994), as pessoas trabalham a fim de satisfazer suas necessidades fisiológicas como a fome, por exemplo, mas quando ficam satisfeitas pulam para outra necessidade, como a de segurança, mas não necessariamente seguem uma sequência, pois as

necessidades podem variar de acordo com o padrão de vida de cada um. A teoria de Maslow afirma que as pessoas passam constantemente por processos de desenvolvimento, e isso as levam a progredir ao longo de suas necessidades atendendo uma necessidade após a outra até que chegam a auto realização.

Esta teoria é a mais conhecida sobre motivação e mesmo assim recebe algumas críticas. Davis e Newstrom (2002) afirmam que este modelo possui muitas limitações e seguem nesta linha dizendo que não existem pesquisas que confirmem a existência dos cinco níveis, nem a progressão de um nível para o outro. Além do mais, não existe uma forma que padronize o comportamento humano. Alguns críticos afirmam que as pessoas são diferentes e por isso cada pessoa possui uma necessidade diferente da outra. Há de fato algumas críticas a respeito da teoria, porém nenhuma crítica descaracteriza ou torna a teoria ultrapassada, o que acontece em diversos casos são confusões sobre a definição do que é necessidade que as vezes é confundida com vontade ou desejo.

3.3.1 – Necessidades adicionais

Maslow realizou muitos estudos e identificou duas necessidades adicionais a sua pirâmide. Estas duas necessidades foram direcionadas à pessoas que já possuíam todas as necessidades satisfeitas, o que no caso eram pouquíssimas pessoas, estas necessidades foram classificadas como cognitivas que basicamente são:

- Necessidade de entender e conhecer: Esta necessidade esta relacionada ao desejo do individuo em conhecer e entender o mundo, pessoas e a natureza.
- Necessidade de satisfação estética: Esta necessidade esta ligada à beleza exterior, pois, é comum do ser humano precisar realizar procedimentos de beleza para se sentir bonito e atraído e estar em harmonia com os padrões de beleza vigente.

3.4 - Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor foi um professor universitário e economista estadunidense e também um dos pensadores mais importantes da área de relações humanas. Robbins (2005) afirma que McGregor apresenta duas concepções do ser humano, a Teoria X seria a visão negativa e a Teoria Y seria a visão positiva.

A teoria X mostra a respeito das pessoas que só trabalham sob pressão, colaboradores que precisam ser punidos, ameaçados e controlados para que só assim consigam atingir seus objetivos. Esta teoria concerne que o ser humano é preguiçoso e que as pessoas evitam responsabilidades e estão sempre querendo a sua própria segurança. Gestores que levam esse

tipo de teoria em consideração possuem um estilo de administração rígido, e com isso a equipe precisa sempre trabalhar conforme padrões estabelecidos pela empresa e sempre em vista dos objetivos da empresa.

No que se refere a teoria Y os colaboradores são vistos como peça fundamental, ou seja, são vistos como pessoas criativas, competentes que possuem responsabilidades e que gostam de trabalhar. Nessa teoria as pessoas têm potencial e se esforçam para alcançar os objetivos, esse tipo de teoria tem um estilo democrático de administrar e assim encoraja os colaboradores a mostrar todo seu potencial.

Teoria X e Y – Douglas McGregor

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Figura 4: Teoria X e Y – Douglas McGregor. Fonte: Chiavenato (2002, p. 128)

Robbins e Decenzo (2004) apresentam duas diferentes opiniões a respeito da natureza dos seres humanos propostas por McGregor:

“Uma opinião basicamente negativa, rotulada de Teoria X e uma opinião basicamente positiva, rotulada de Teoria Y. Depois de ver como os gerentes tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a opinião de um gerente sobre a natureza humana se baseia em um grupo de suposições, positivas ou negativas e que os gerentes moldam seu comportamento para com os funcionários de acordo com essas suposições.” (Robbins e Decenzo, 2004, p.205)

A teoria X passa a imagem pessimista das pessoas, em contrapartida a teoria Y é mais otimista fazendo com que o trabalho seja visto como algo tão natural quanto o descanso. Chiavenato afirma que:

“A Teoria Y desenvolve um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, através do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.” (Chiavenato, 2002, p.128)

Sendo assim, após análises sobre as teorias X e Y, Chiavenato (2002) concluiu que a Teoria Y representa um estilo de administração mais participativo e voltado para os valores humanos enquanto a teoria X é a administração com base na imposição à vontade das pessoas.

3.5 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

Surgiu logo após a teoria de Maslow, a teoria dos dois fatores foi criada por Frederick Herzberg. Esta teoria evidenciou através de diversos estudos a presença de dois fatores que devem ser considerados na satisfação do cargo, sendo eles: Fatores higiênicos e motivacionais.

Segundo a teoria dos dois fatores a satisfação do cargo se dá a partir do conteúdo ou de atividades desafiadores e estimulantes, e com isso são chamados de fatores motivadores. E, a insatisfação no cargo se dá pelo ambiente, supervisão, aumento de responsabilidades, que são chamados de fatores higiênicos.

Figura 5 – Teoria dos dois fatores de Herzberg

FATORES MOTIVACIONAIS	FATORES HIGIÊNICOS
Realização pessoal e profissional	Políticas organizacionais
Reconhecimento	Relacionamento supervisor/ subordinado
Responsabilidade e Desenvolvimento profissional	Condições físicas do trabalho
Conteúdo do Cargo	Relacionamento com os colegas
Autonomia	Salário e benefícios
Criatividade, Inovação do Trabalho e Participação	Vida pessoal
	Comunicação
	Segurança

Figura 5: Teoria dos dois fatores de Herzberg. Macel e Sá (2007)

3.6 – Teoria da Expectância de Victor H. Vroom

De acordo com Ramos (1990) esta teoria se destaca pela busca do entendimento da motivação, esta teoria também é conhecida como a teoria da instrumentalidade ou a teoria de VIE (Valencia, Instrumentalidade, expectância). Esta teoria se dá através de estudos realizados no laboratório por Tolman, tendo como seus principais seguidores Victor H. Vroom, que foi quem identificou antecedentes de natureza cognitiva no processo motivacional. Esta teoria diferentemente das outras de acordo com Chiavenato (2009) afirma que a teoria de Vroom se limita exclusivamente a motivação para produzir e reconhece as diferenças individuais sabendo que as pessoas reagem de diferentes maneiras conforme as situações que são colocadas

Chiavenato (2009) afirma que:

“Para explicar a motivação para produzir, Vroom propõe um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo, a motivação é um

processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário, está buscando meios para alcançar resultados finais.” (Chiavenato, 2009. p.58)

Esta teoria está relacionada ao meio organizacional e possui variáveis como: o empregado, a tarefa e o ambiente de trabalho. Através desta teoria fica claro que o aspecto motivacional da organização se dá através da relação entre os três fatores apontados, sendo essenciais para a plena realização dos indivíduos.

4 – PRÁTICAS MOTIVACIONAIS

Motivar as pessoas e mantê-las satisfeitas e equilibradas não é uma tarefa fácil, pois, as pessoas são diretamente influenciadas por fatores internos e externos e isso dificulta ainda mais a função do líder. Os métodos motivacionais são os tipos de incentivos e recompensas que a empresa oferece a seus colaboradores com o objetivo de trazer benefícios para ambos os lados. A falta de motivação nos colaboradores dentro do ambiente de trabalho pode acarretar em diversos problemas dentro das organizações.

Bergamini (2011, p.138) conta que através de estudos realizados percebeu-se que a motivação se dá à busca de um indivíduo pelo alcance da felicidade pessoal. O autor ainda menciona que a motivação é “[...] sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo [...]”. Sendo assim, a motivação é entendida como uma força interna que impulsiona o indivíduo direcionando atitudes e ações para o alcance de seus objetivos.

Para fazer uma empresa ou uma unidade dela produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras e motivadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas para determinados objetivos. Em resumo o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir e orientar as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2014, p. 336).

Um bom líder deve ser capaz de conhecer as necessidades de cada membro de sua equipe e saber quais os motivos que causam desmotivação para que possam escolher o melhor método motivacional a ser usado em cada ocasião. Cada organização tem seu próprio método de motivar seus colaboradores de acordo com sua realidade. Os prêmios sociais são os determinadores de status e estabilização emocionais, os materiais trazem o poder de mobilidade social e costumam ser extraordinários para o trabalhador. O reconhecimento é uma peça importante para que a pessoa se sinta importante e também é considerada uma prática motivacional. Reconhecer e avaliar os dons de cada pessoa torna-as mais criadoras, competidoras e dinâmicas.

As pessoas são motivadas a ter certo comportamento para satisfazer suas necessidades pessoais. Portanto, de um ponto de vista gerencial, a motivação é o processo de fornecer aos membros da organização a oportunidade de satisfazer suas necessidades de ativar um comportamento produtivo dentro da organização. Na realidade os gerentes não motivam as pessoas. Em vez disso, eles criam ambientes em que os membros da organização se motivam mutuamente (SCARAMUZZA, 2010, p. 109).

Dentro das organizações ter uma boa liderança é algo indispensável, e segundo Idalberto Chiavenato(2014, p. 336) “Não podemos confundir liderança com direção. Um bom administrador pode ser ou não um bom líder, mas nem sempre um bom líder é um bom administrador”. Ou seja, um líder é aquele que conduz sua equipe e utiliza seu poder para

motivar sua equipe a ter qualquer tipo de ação. Já o administrador é aquele que possui habilidades técnicas, humanas e conceituais, é a pessoa que é responsável pelo planejamento e estrutura organizacional, utiliza técnicas de gestão para alcançar seus objetivos.

Bergamini (2011), afirma que, para que se possa analisar melhor a motivação no trabalho, há que se levar em conta os diversos aspectos envolvidos na realidade organizacional.

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p. 36).

[...] talvez não exista mais extraordinária prática de motivação do que dar livre-arbítrio para que os indivíduos adequados improvisem no seu trabalho da forma que acharem melhor, pois pessoas desmotivadas custam caro para a empresa (BERGAMINI, 2008, p.10).

4.1– Conceitos de liderança

A motivação e liderança andam de mãos dadas quando o assunto é obtenção de resultados dentro das organizações, no entanto é fundamental contar com uma liderança eficiente que motive e contribua no desenvolvimento de talentos.

Segundo Chiavenato (2002, p. 162), a liderança se faz necessária nas empresas dentro de cada um dos departamentos e pede ser visualizada sob os seguintes ângulos:

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal; exercida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.
- Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta. É uma questão de redução de incerteza do grupo, portanto, o líder é um tomador de decisões ou aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas.
- Liderança como uma relação funcional entre líderes e subordinados: função das necessidades existentes numa determinada situação e consiste numa relação entre um indivíduo e um grupo, repousando em três generalizações: a vida como uma contínua luta para satisfazer necessidades, aliviar tensões e manter equilíbrio; a maior parte das necessidades é satisfeita por meio de relações com outros indivíduos é um processo ativo de satisfazer necessidades.
- Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: exerce influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação.

Na visão de Chiavenato (2002, p. 163) as principais características de um bom líder são: Treinar e desenvolver as pessoas, analisar, planejar, assegurar se as tarefas estão sendo feitas, motivar pessoas, traçar e rever objetivos, monitorar e avaliar desempenho da equipe, se possível recompensar pelo desempenho. Liderar consiste em ser dinâmico, consiste em exercer influencia sobre um individuo para impulsionar esforços. “[...] Liderança é um processo de influencia pelo qual o administrador, com suas ações pessoais, facilita,

impulsiona e dinamiza o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. (CHIAVENATO, 2014, p.337).

Liderar consiste no processo de apoiar e influenciar outras pessoas a fim de que trabalhem com entusiasmo para a obtenção de determinados objetivos. Sem um líder uma empresa seria apenas uma confusão de pessoas e equipamentos, a liderança é essencial nas organizações a fim de aumentar a produtividade e obtenção de resultados positivos. Líderes são agentes de mudanças, pois a liderança só acontece quando há mudanças motivacionais no comportamento dos indivíduos.

Existem diversas formas de liderar, contudo há diferentes estilos de liderança sendo elas:

- Autocrática: É quando o líder centraliza o poder, ou seja, o líder escolhe todas as decisões e seus subordinados devem aceitar sem qualquer tipo de questionamento.
- Democrático: É o líder que estimula a equipe na participação da tomada de decisões sempre conduzindo e orientando sua equipe.
- Liberal (laissez-faire): É quando há mínima participação do líder e seus subordinados possuem liberdade de escolha nas decisões.

De acordo com todos os tipos de liderança não existe um melhor estilo, mas sim, um estilo que melhor se adapta de acordo com a realidade da empresa e na motivação dos funcionários. No entanto para obter bons resultados como líder não é necessariamente traçar os estilos de lideranças, mas sim é necessário adaptar o estilo de liderança ideal a cada situação para chegar à eficácia gerencial.

Os líderes possuem grande importância dentro das organizações e são incumbidos pelo sucesso das pessoas e da organização, pois, e possuem habilidades humanas, técnicas e conceituais.

- Habilidades técnicas: As habilidades técnicas estão relacionadas ao conhecimento e à aplicação de conhecimento. Basicamente, as habilidades técnicas são todo o conhecimento do líder.
- Habilidade humana: A habilidade humana consiste na capacidade de trabalhar e lidar com pessoas de diferentes personalidades e tem o objetivo de obter bons resultados. Consiste em ter um bom relacionamento interpessoal como: saber ouvir, saber se comunicar, saber motivar, saber formar equipes e lidar com diferentes tipos de pessoas.
- Habilidade conceitual: A habilidade conceitual consiste em analisar, diagnosticar e avaliar situações difíceis para a solução de problemas. Uma boa liderança

depende destas habilidades para obter resultados positivos.

É de suma importância que os líderes saibam lidar com diferentes tipos de pessoas. Para Bergamini (1982, p.96),

“[...] O grande objetivo é o de conseguir que todo o dinamismo possível do qual as pessoas são capazes se transforme em ação coordenada diante de um mesmo objetivo a ser atingido [...]”.

De maneira bastante clara, percebe-se que é esperado de um verdadeiro líder fazer com que o grupo produza frente aos objetivos que devem ser atingidos. Uma vez atingido tais objetivos, a satisfação dos membros do grupo passa a ser algo facilmente constatável. Considera-se, portanto, ainda como de sua responsabilidade o fato de garantir o moral dos membros que se acham sob sua direção. Finalmente, esse moral grupal deve também retratar a satisfação de cada membro em particular, o que implica uma sensibilidade especial em dar a cada um a oportunidade de utilizar-se de seus próprios recursos pessoais da forma mais natural possível. Dessa maneira, ele está sempre atento no sentido de favorecer o ajustamento de cada pessoa dentro do contexto grupal no qual se acha inserido. [...] Parece ficar bem evidente que a grande tarefa do líder consiste em ter habilidade de coordenar as atividades de cada membro em particular, a fim de que a atividade grupal flua de forma normal e sem interrupções, ao mesmo tempo que se verifique um clima de harmonia no tocante à participação de cada um (BERGAMINI, 1982, p. 97-98)

4.1.1 – Estilos de liderança

Dentro do aspecto liderança, é essencial discutir sobre quais os tipos de liderança existentes e seus atributos. Diante disso, Andrade e Amboni (2011, p. 205) ressaltam que os comportamentos atribuídos a uma boa liderança são passíveis de serem ensinados e aprendidos pelas figuras que ocupam o papel de líder, concluindo que “pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados poderiam liderar eficazmente” (ANDRADE e AMBONI, 2011, p. 205).

É de suma importância a compreensão sobre os estilos autocrático e democrático de liderança. Sendo assim Souza (1978, p. 216) afirma que o “líder democrático é aquele que trabalha ouvindo e dialogando com seu pessoal e o autocrático aquele que impõe suas ordens sem dar maiores satisfações”. De acordo com Souza (1978, p. 216), o líder democrático busca esclarecer para os liderados os motivos de suas decisões para garantir que eles compreendam o porquê de suas ações, já o líder autocrático utiliza de sua autoridade para impor disciplina. O autor ainda diz que “líder democrático não quer dizer líder frouxo e inseguro. Pelo contrário, é o líder autocrático quem frequentemente revela insegurança. É por não confiar em si mesmo que apela para o exibicionismo dramático de autoridade” (SOUZA, 1978, p. 216).

Uma pesquisa realizada por White e Lippitt (*apud* Chiavenato, 2014, p.194) buscou mostrar sobre os impactos que as lideranças autocrática, liberal e democrática exercem sobre a motivação de uma equipe, o trabalho desenvolvido pelo grupo e o respeito que esse grupo deposita em seu líder.

A liderança autocrática é aquela que impõe sua vontade sem ouvir ou se preocupar com a equipe, Chiavenato (2014, p. 194) explica:

1. Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.

O autor ainda completa que a visão sobre uma liderança denominada liberal, consiste em o líder permitir que as ações da equipe ocorram de forma livre, com poucas intervenções e sobre ela, Chiavenato (2014, p. 194) explica:

2. Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas desenvolviam-se ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se mais tempo com discussões voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.

É suma importância entender e discutir sobre a liderança do tipo democrática, pois é aquela em que o líder é a figura responsável por nortear sua equipe, motivar a influenciá-los a oferecer o melhor trabalho diante do objetivo que se busca alcançar. Sobre esse tipo de liderança Chiavenato (2014, p. 194) afirma:

3. Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

Rowe (2002, p. 18) acrescenta:

[...] um líder estratégico cria a desordem, comete erros e, às vezes, é repreendido por seus chefes e subordinados, precisando até desculpar-se com os funcionários por ter criado muita desordem sem que eles estivessem preparados para isso. Entretanto, as recompensas valem a pena, visto que as pessoas que trabalham com esse líder apresentam um aumento em termos de energia e produtividade, realizando mais tarefas em um tempo menor. Eles têm mais prazer no trabalho, tornando-se mais criativos, inovadores e mais propensos a correr riscos, pois sabem que isso aumentará a viabilidade em longo prazo.

Andrade e Amboni (2011, p. 205), de forma analítica e direta, construíram um quadro que compara as características dos três tipos de liderança abordados por White e Lippitt no Quadro 1.

Estilo autoritário	Estilo democrático	Estilo liberal – <i>laissez faire</i>
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e o estímulo do líder	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado, o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas como a escolha de companheiros ficam a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios como nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Fonte: ANDRADE; RUI OTÁVIO BERNARDES DE, AMBONI; NÉRIO, (2011, p. 205)

Para complementar o que o quadro nos mostra Chiavenato (2014, p.195) ressalta que “os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam a maior quantidade de trabalho produzido” [...] “sob a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e à qualidade” [...] “os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma quantidade de trabalho surpreendentemente superior” portanto o autor evidencia que as características de liderança que devem buscar em uma organização são as de um líder democrático.

Chiavenato (2014, p. 179) explica sua visão:

Autoritário explorador: típico da gerência baseada na punição e no medo.
 Autoritário benevolente: típico da gerência baseada na hierarquia, com mais ênfase na cenoura do que na vara.
 Consultivo: baseado na comunicação vertical descendente e ascendente, com a maioria das decisões vindas do topo.
 Participativo: baseado no processo decisório em grupos de trabalho que se comunicam entre si por intermédio de indivíduos (elos) que ligam componentes, líderes de equipes ou outros que também fazem parte de um ou mais grupos

Rowe (2002, p.13) por sua vez destaca um tipo de liderança de extrema importância nos dias atuais “[...] os líderes estratégicos diferem dos gerenciais e dos visionários”. Para ele, “os estratégicos sonham e tentam concretizar seus sonhos, sendo uma combinação do líder gerencial, que nunca pára para sonhar, e do visionário, que apenas sonha”. Segundo o autor “um líder estratégico provavelmente criará mais valor que a combinação de um líder visionário e de um gerencial”. Rowe (2002, p.13) ainda afirma que “os líderes visionários procuram a viabilidade em longo prazo da organização, querem mudar e inovar, a fim de criar valor em longo prazo”.

Rowe (2002, p. 18) ainda acrescenta:

[...] um líder estratégico cria a desordem, comete erros e, às vezes, é repreendido por seus chefes e subordinados, precisando até desculpar-se com os funcionários por ter criado muita desordem sem que eles estivessem preparados para isso. Entretanto, as recompensas valem a pena, visto que as pessoas que trabalham com esse líder apresentam um aumento em termos de energia e produtividade, realizando mais tarefas em um tempo menor. Eles têm mais prazer no trabalho, tornando-se mais criativos, inovadores e mais propensos a correr riscos, pois sabem que isso aumentará a viabilidade em longo prazo.

4.1.2 – Chefe X Líder

Tourinho (1981, p.58) afirma que:

Chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com colaboração dos seus membros.

De acordo com o autor o líder é aquele que age de maneira natural, consegue extrair o melhor de cada um em sua equipe já o chefe é aquele que tem poder e age impondo regras.

Souza (1978, p. 215 e 216) explica sobre a chefia:

O chefe não líder, não possuindo autoridade genuína, lança mão de recursos artificiais para fazê-la valer, exercendo o que se chama de “autoridade baseada em cargo”. Busca na arrogância e na agressividade, o mecanismo de defesa de que precisa para mascarar a falta de auto-confiança e auto-respeito. É inseguro e sua insegurança é fácil de identificar: o homem sem autoridade genuína “muda” quando sobe.

Andrade e Amboni (2011, p. 04) explicam que “a liderança está estreitamente relacionada com o poder, mas envolve mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou reivindicado por um membro ou membros das organizações”, ou seja, mesmo havendo a relação com o poder, a liderança não ocorre somente porque uma pessoa recebeu um cargo mais alto na hierarquia.

O líder se caracteriza por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor... Capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade para estruturar sistemas de interação social para finalidades objetivas (HAMPTON, 1990, p.210).

O líder deve saber identificar os principais fatores que influenciam a motivação nas atividades de cada colaborador, pois, o desempenho da empresa depende de profissionais que estão dispostos a realizarem as tarefas propostas. As organizações estão cada vez mais valorizando o comprometimento das pessoas, pois, sabem que funcionários comprometidos entregam melhores resultados e buscam desenvolver soluções. A motivação é a chave do comprometimento. Não se pode confundir chefia com liderança, pois a liderança não exclui, já a chefia por diversas vezes para poder mandar precisa excluir. Se existe um líder você o segue, mas se existe um chefe, você obedece.

4.2 – Desmotivação nas organizações

A desmotivação surge quando algo começa a incomodar o indivíduo, e pode ser considerada como um estado de espírito, onde a pessoa perde o interesse de realizar qualquer tarefa por falta de motivação. A desmotivação dentro das equipes nas organizações e podem acarretar em sérios problemas dentro das organizações e podem surgir dos mais diversos fatores dentro da rotina de trabalho. As organizações tem se mostrado cada vez mais exigentes, e com isso os acúmulos de tarefas, falta de comunicação, cobranças, conflitos entre colegas de trabalho, chefe brutal, problemas pessoais, ambiente profissionais, são algumas causas que podem contribuir para a insatisfação do funcionário e estes fatores podem acarretar em problemas para a empresa e para seus membros. Estes problemas podem ser:

- **Rotatividade:** A rotatividade é a relação entre a admissão e demissão de pessoas, ou seja, é a constante entrada e saída de pessoas na empresa, a rotatividade não é algo interessante para a empresa, pois gera alto custo de capital e intelecto, o custo de capital gera custo no processo de demissão e custo no novo recrutamento, a quanto ao intelecto é porque o funcionário leva tempo para aprender as funções e as vezes quando ele sai da empresa ele leva esse conhecimento.
- **Absenteísmo:** Consiste nos dias em que o funcionário fica ausente do trabalho, a ausência de qualquer funcionário pode causar prejuízo para as empresas, pois, há queda na produtividade da empresa além de acarretar outros problemas como o remanejamento de funcionários para assumir outras funções.
- **Rescisão do contrato de trabalho:** Basicamente é o rompimento do contrato de trabalho que pode ser por iniciativa do empregador ou pelo empregado. A rescisão deve ser bem gerenciada, pois conforme como é o processo de demissão pode afetar o clima da organização.

- Baixo compromisso organizacional: É quando o indivíduo está tão desmotivado que não consegue fazer seus compromissos básicos pois não sente vontade de contribuir com suas habilidades em benefício da empresa.

A falta de habilidade em liderar verdadeiramente o pessoal que preenchia posições inferiores tem chegado a determinar sérios problemas, tais como sabotagens quantitativa e qualitativa da produção, representativa dificuldade de comunicação entre as pessoas, boatos nocivos, resistências passivas, falta absoluta de iniciativa e assim por diante. Tudo isso tem gerado um ambiente bem difícil, onde a convivência humana se tem feito dentro de uma falta de conforto às vezes até absoluta para aqueles que passam a maior parte de suas vidas dentro do contexto de trabalho (BERGAMINI, 1982, p. 99).

Um líder deve ser capaz de manter sua equipe motivada e produtiva além de identificar quando um problema surge afim de que não acarrete em problemas maiores. A desmotivação dos colaboradores é um problema que deve ser resolvida logo de inicio, pois os colaboradores passam a maior parte de seu tempo no seu ambiente de trabalho. A desmotivação trás prejuízos para os funcionários e para a organização. É de suma importância que o líder conheça bem sua equipe e saiba de fato quais são as necessidades de cada individuo e o que de fato motiva cada um para estabelecer a pratica que atenda as necessidades de cada um de sua equipe.

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo (CHIAVENATO, 1994, p. 100).

Thomas et al (2004) afirmam que a desmotivação contribui para uma percepção negativa do ambiente por parte dos trabalhadores e também para uma menor produtividade.

De acordo com Gil (2007) os motivos sobre motivação ou desmotivação variam de pessoa para pessoa, e segundo um estudo realizado por Aydin (2012) um dos principais motivos da desmotivação é não ter conhecimento necessário para a execução de tarefas e más condições de trabalho. Segundo o autor estes fatores são responsáveis por causar altos níveis de estresse levando as pessoas a se sentirem desmotivadas dentro das organizações. Aydin (2012) ainda afirma que a sobrecarga de atividades afeta diretamente no rendimento do colaborador e gera insatisfação. As necessidades humanas nem sempre são totalmente satisfeitas e isso pode acarretar em sentimentos de frustração, cansaço, baixa autoestima e resistência e insegurança a novidades. Leal e Teixeira (2009) dizem que existem outros motivos que podem causar desmotivação no trabalho: São as condições do local de trabalho, a insegurança e a falta de reconhecimento.

Não é possível mencionar todos os fatores que podem desmotivar um funcionário pois o que desmotiva um, pode não ser um fator determinante para desmotivar outro.

4.3 -Cultura Organizacional

Para Edgar Schein:

“cultura é um conjunto de premissas que um grupo aprende a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas [...] podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo 30 a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna” (SCHEIN, 1985, apud MAXIMIANO, 2012, p.313).

De acordo com Motta e Caldas (1997, p.16) a cultura é um conceito social formado por diversas definições e pode ser como uma espécie de comunidade que faz do meio em que se vive para que se possa suprir as necessidades. A cultura é criada através da interação com outros indivíduos representando a forma como os grupos se organizam (NUNES, 2009). Ao entrar ou criar um novo grupo estamos desenvolvendo uma cultura, sendo composta por rotinas, valores, estruturas, clima, regras e normas que guiam o comportamento, sendo que a essência da cultura vem desta padronização de comportamentos e regras onde a cultura costuma ser definida como:

(...) um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p. 16).

Segundo Motta; Caldas (1997, p.18) “não apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem”.

Quando se fala em “cultura organizacional”, Chiavenato (2014, p. 59) diz que é “importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros”. Pois, segundo o autor, é necessário que a cultura ou os valores da organização sejam claros para todos. Segundo ele, “os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam”.

A definição sobre o que é cultura surgiu no cenário administrativo no fim da década de 50 devido à ampliação geográfica das empresas que buscavam por outros países que tinham o objetivo de obter vantagens competitivas. De acordo com Barbosa et al. (2009) a partir da década de 80 surgiram bibliografias significativas sobre o tema cultura organizacional. Sendo assim Ferreira; Assmar (2008) afirmam que os estudos sobre a cultura organizacional

ganharam força nos anos 80 devido ao crescimento da atuação das empresas japonesas no cenário mundial e por acreditar que o comprometimento dos colaboradores com os valores pregados pela organização exercia grande influência no sucesso institucional. Todos estes fatores aumentaram o desenvolvimento de pesquisas organizacionais para avaliar as implicações da cultura sobre as organizações, além de desenvolver métodos e instrumentos que avaliassem os efeitos da cultura.

De acordo com Freitas (1997) cada organização cria sua própria cultura organizacional que pode ser influenciada por seus fundadores, pelos tipos de lideranças, evolução histórica e pelo próprio mercado em que se encontra inserida. No geral, a cultura da organização reflete a visão de seus fundadores, suas ideologias, costumes, gerando uma imagem de como a organização deveria ser (LEITE, 2013, p. 56). A cultura organizacional tem sido usada pelos gerentes organizacionais de forma a ilustrar como a organização lidera seus colaboradores e para demonstrar seus valores. Os gerentes procuram criar um tipo de cultura que seja a melhor, pressupondo que a cultura refere-se a certos valores que eles buscam reproduzir na empresa. resultado específico da cultura forte é um índice mais baixo de rotatividade da força de trabalho.

Wagner; Hollenbeck (2009, p. 367) afirma que a cultura organizacional trabalha com quatro funções básicas: Primeiramente “a identidade organizacional”, onde são compartilhados valores e normas que podem proporcionar o proposito de união e de um objetivo em comum entre os colaboradores. Em segundo lugar a cultura organizacional busca “facilitar o compromisso coletivo”, ou seja, busca criar um sentimento sólido de colaboração e participação através do compromisso de todos. Em terceiro “promover a estabilidade organizacional”, pois, através da criação de senso de união, a busca dos objetivos em comuns à cultura encoraja os colaboradores a cooperarem com o trabalho e equipe. E o quarto “molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes” a cultura usada para explicar o motivo de como as coisas acontecem da forma que precisam acontecer. Motta (2001, p.106) afirma que:

A análise cultural tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional; procuram-se no passado significados e símbolos coletivos para compreender ações presentes. Ao contrário da perspectiva humana, o modelo cultural preocupa-se mais como o coletivamente compartilhado e menos com atitudes e comportamentos individuais.

Souza et. Al. (2015) diz que a cultura organizacional deve ser vista como uma ligação entre a identificação entre diferenças dos colaboradores em relação as diferenças sociais, de formação e hierarquia a fim de conquistar os objetivos organizacionais. A cultura

organizacional atua como um regulador na orientação do comportamento dos colaboradores, e é construída através de lições aprendidas e aceitas pelo grupo e que são passadas a gerações futuras. A cultura da organização está constantemente sendo influenciada e influenciando e esta ligada a fatores históricos, econômicos e sociais.

4.3.1 – Níveis de cultura organizacional

Segundo Schein (2009, p.23) a cultura organizacional pode ser estudada através de diferentes níveis. O entendimento sobre cultura pode variar e de acordo com Motta e Caldas (1997) através das hipóteses de crenças e valores é que se cria a caracterização da cultura da empresa.

Crozatti (1998) identifica as características da cultura organizacional através dos conceitos:

- 1) Crenças: verdades que são aceitas ao se observar determinadas situações e pela convivência em um conjunto de pessoas;
- 2) Valores: são os princípios que vão determinar qual a importância das coisas para os indivíduos. Determinando assim suas ações;
- 3) Costumes: referem-se à materialização das suas crenças e seus valores em ações ou atos realizados de forma metódica.
- 4) Ritos: são as ações que ocorrem de forma rotineira sendo executadas com o objetivo de alcançar as metas organizacionais.
- 5) Cerimônias: podem ser vistos como os encontros formais ou não que ocorrem dentro de um grupo social buscando reafirmar seus valores, suas crenças e/ou costumes;
- 6) Rede de comunicação informal: é um meio de atualização dos valores. Contribuindo para a reafirmação e atualização da cultura organizacional.

Schein é um dos autores mais conhecidos no que se refere aos estudos sobre cultura organizacional, e segundo o autor (2009) a cultura é definida por três níveis: artefatos visíveis, nível de valores das pessoas e orientação de comportamento dos indivíduos que permite orientar o comportamento dos colaboradores definindo como pensar e/ou reagir às situações dentro da cultura organizacional. Fleury (2002) afirma que estes artefatos são facilmente percebidos, porém podem ser difíceis de ser interpretados.

4.4 - Clima organizacional

De acordo com Bispo, os estudos iniciais sobre clima organizacional:

[...] surgiram nos Estados Unidos, no início de 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando,

principalmente na psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na psicologia. (BISPO, 2006, p. 259).

O termo Clima pode ser definido como o conjunto de fenômenos meteorológicos, predominantes em determinada região. O estudo sobre o Clima nas diversas regiões do planeta é importante para o estabelecimento de certas características regentes em cada região. Ao falar sobre clima organizacional Robbins (1999) afirma que a Organização como unidade social, conscientemente coordenada, formada por duas ou mais pessoas, que pode funcionar de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum. O autor ainda acrescenta que a organização determina quais as tarefas a serem realizadas, quem vai realizá-las, como estas serão agrupadas, quem se reporta a quem e quais as decisões a serem tomadas. No processo de motivação é de suma importância para que o líder esteja atento quanto ao clima motivacional. De acordo com Chiavenato o clima organizacional:

Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. É a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia seu comportamento (CHIAVENATO, 2014, p. 335).

O clima organizacional é um importante fator entre líder e liderado. No entanto, o relacionamento do líder e liderado deve ser positivo, pois o líder com sua capacidade de influenciar e motivar seus liderados deve criar boas relações, proporcionar confiança a sua equipe para que assim, os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma eficiente.

Clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho. Refere-se a uma complexa rede de expectativas e percepções individuais e de grupo, permeada por referências estratégicas, organizacionais e por componentes estruturais do contexto do trabalho, que orienta e determina o comportamento de seus integrantes, criando um ambiente com características próprias. (BRESCANCINI, 2004).

De acordo com Chiavenato (1988) o clima organizacional contém seis dimensões sendo elas:

- Estrutura da Organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
- Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;
- Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho

bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa; • Calor e apoio: o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua, que prevalecem na organização;

- Conflito: O sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no aqui e no agora.

Chiavenato (1988) complementa que este conceito envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. Pois para ele, a qualidade do ambiente organizacional influencia diretamente no comportamento de seus colaboradores. Ainda segundo este autor, o Clima Organizacional se refere ao ambiente interno, existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Chiavenato (1988) ainda diz que o clima organizacional é determinado por fatores como: Condições econômicas, políticas, estilos de liderança, características pessoais, estrutura da organização, estágio da vida da empresa e natureza do negócio.

É importante lembrar que o estilo de liderança é de suma importância na organização, pois, o líder e o estilo de liderança afetam diretamente para um clima favorável ou não.

4.5 - O papel do líder na motivação da equipe

Silva e Rodrigues (2007, p. 9) explicam que:

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

Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 86), afirmam que a “motivação se refere aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”. De acordo com os autores para a pessoa estar motivada é necessário que alguns fatores ocorram para que ela tenha a força interior para realizar determinada tarefa.

Para fazer uma empresa ou uma unidade dela produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras e motivadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. Ambos requerem uma compreensão básica das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser satisfeitas ou canalizadas para determinados objetivos. Em resumo o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir e orientar as pessoas, isto é, liderar (CHIAVENATO, 2014, p. 336)

A liderança é uma ferramenta indispensável dentro das organizações e em cada departamento da empresa. De acordo com Idalberto Chiavenato (2014, p.336) “Não podemos confundir liderança com direção. Um bom administrador pode ser ou não um bom líder, mas nem sempre um bom líder é um bom administrador”. A gestão de pessoas, ou seja, os líderes da organização não podem ficar distantes da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas e são elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização. O autor Idalberto Chiavenato (2014, p. 60) afirma que “torna-se necessário um comportamento missionário dos dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto”. Deixando assim claro a necessidade do líder fazer que todos os objetivos e valores organizacionais estejam claramente definidos e sejam compartilhados por todos na organização.

Jucá (2012, p. 28) afirma que os “líderes de novas empresas trabalham como "arquitetos sociais", pois definem e põe de pé a estrutura de valores, que decodificam as instruções sobre como as pessoas se comportarão para que a organização alcance seu propósito”. Romani e Dazzi (2002, p. 47) dizem que “um dos grandes desafios nas organizações do futuro é de saber usar o conhecimento de cada um, saber somá-los e saber criar um ambiente de sinergia para alavancar os negócios”. Com isto, Romani e Dazzi (2002, p. 54) percebem que:

[...] há necessidade de uma série de características que conduzam a um ambiente participativo. O líder deverá inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; deve ainda: desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores e ser comunicativo. Para tanto, é preciso propiciar um ambiente favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão, respeitando a diferença entre as pessoas.

Chiavenato (2014, p. 180) diz que “os líderes são hábeis comunicadores, capazes de reduzir a complexidade e comunicar problemas por meio de imagens e linguagens simples. São especialistas em dissecar informações”.

Como visto, o papel do líder inclui diversas atribuições como engajar e motivar sua equipe em prol do alcance dos objetivos, tanto da equipe quanto da organização. Segundo Borges (2014) através da motivação da equipe e o desenvolvimento de cada um de seus integrantes, é capaz de conduzi-la para atingir seu máximo potencial obtendo bons resultados.

Um bom líder deve traçar claros objetivos afim de conduzir o envolvimento da equipe, além de promover um clima de colaboração e partilha entre as pessoas. Jucá (2012, p. 46) nos mostra que:

São esses dois comportamentos que permitem a ocorrência de uma "taxa adequada de conflitos" na equipe. Muita gente acredita que conflito é algo inerentemente ruim, que deve ser sempre evitado. Mentira. E o líder que age baseado nessa enganosa crença não raramente cria um ambiente de harmonia artificial no grupo, que no fundo esconde a frustração de seus membros por não poderem discordar abertamente de outras opiniões. [...] Equipe não é uma panela onde se amalgamam personalidades e habilidades individuais, forjando um todo monolítico. Isso não é possível, pois, antes de sermos membros de qualquer equipe, somos indivíduos. Tampouco é desejável, pois a diversidade de visões é uma fonte fundamental do valor do grupo.

Jucá (2012, p. 46) também conta sobre a importância do líder conduzir sua equipe com “responsabilidade e cobrança mutual”. O autor explica que “a cobrança é aberta, porque serve a um objetivo almejado por todos. Ninguém ganha se o objetivo não for alcançado” e a responsabilidade trata da “disposição e a orientação para cumprir o combinado e fazer acontecerem os resultados” (JUCÁ, 2012, p.46).

O papel do líder é motivar sua equipe e conduzi-la pelo caminho que levará ao sucesso mútuo agindo sempre proatividade e criatividade. Segundo Jucá (2012, p. 144), “ser proativo é buscar problemas, não ficar sentado esperando que eles apareçam. É ativamente visualizar maneiras de se expor a novos estímulos e ideias. É ser inquieto, se mexer, sem precisar ser mandado”. Jucá (2012, p. 144) ainda define a criatividade como a capacidade de “encontrar novas soluções para problemas específicos”. Jucá (2012, p. 116) fala sobre a importância do líder para criar um ambiente criativo para que sua equipe possa se desenvolver. Ele explica:

Em resumo, pessoas inteligentes seriam mais criativas e naturalmente mais capazes de gerar, em seus cérebros, grandes ideias. Bem, quanto mais recursos e habilidades à disposição do criativo, outras palavras, quanto mais ingredientes ele tem para mexer, realmente mais chances há de ele gerar uma nova combinação. Para muitos, esta seria, aliás, uma aceitável definição para o que é uma ideia criativa: uma nova combinação de ingredientes conhecidos. E a mencionada gestação que a teoria sobre criatividade traduz como incubação - é realmente fundamental para permitir que novos arranjos se formem (JUCÁ, 2012, p. 116).

Chiavenato (2004, p. 422) explica sobre a importância da comunicação clara. O autor afirma que a comunicação clara:

(...) ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação receba-a e compreenda-a. A informação simplesmente transmitida - mas não recebida - não foi comunicada.

Dentro de uma organização, existem muitos talentos e cabe ao líder observar e orientar a equipe para que todos sejam bem utilizados tanto individualmente, como em equipe, ou seja, o

papel do líder é identificar os pontos fortes de cada um e coloca-los para executar as tarefas que melhor desempenham, Jucá (2012, p.79) explica

Talentos são realmente preciosos. “O maior patrimônio da empresa são nossos talentos”, [...] Há uma confusão clássica entre talentos e dons: estes últimos são inatos, ao passo que talentos podem e devem ser desenvolvidos [...] O talento em ação no dia a dia tem nome. Chama-se competência.

Bettl (2012) diz que “um líder transparente dá confiança ao seu time para focar em seus respectivos objetivos, propósitos e atividades, eliminando inconsistências, surpresas e dissonâncias”, e o feedback pode contribuir para o estabelecimento dessa confiança. Porém Jucá (2012, p.65) o líder “não deve restringir a prática do feedback a sessões formais, de caráter semestral ou anual”. Para o autor, “o feedback deve ser um instrumento cotidiano do líder para desenvolver pessoas. Na verdade, o feedback pode ser a mais perfeita tradução do conceito de “ciclos continuados de desenvolvimento”, [...] é barato, útil e extremamente poderoso!” (JUCÁ, 2012, p.65).

Segundo Jucá (2012, p.54) “todos nós nos sentimos mais motivados quando reconhecemos o impacto de nossos esforços em produzir uma performance superior”. Manter funcionários motivados serve como um diferencial competitivo para as organizações, pois as organizações são movidas por pessoas.

O líder é o grande responsável pela motivação da sua equipe e também pela gestão dos talentos dela, visando atingir os melhores resultados para a organização. Jucá (2012, p. 29) afirma que “para engajar os talentos da empresa (e atrair novos talentos também!), o líder deve saber fazer a ponte entre cada desafio ou meta empresarial e os valores e o propósito da empresa. Valores e propósito que o líder vive diariamente e nos quais ele realmente acredita”.

CONCLUSÃO

Conclui-se através da elaboração deste trabalho que as organizações são formadas por pessoas que possuem diferentes tipos de necessidades, e sentem-se motivadas ou desmotivadas por diferentes motivos. Sendo assim, foi possível concluir que o líder é parte fundamental para que a equipe tenha sucesso, pois é ele quem direciona e auxilia na tomada de decisão. Liderança e chefia são coisas distintas, pois a liderança ocorre de maneira natural e o chefe usa seu poder sendo as vezes arrogante, dando ordens e não pensando que trabalha com pessoas, pois seu foco esta somente no desenvolvimento e lucro para organização.

Quanto ao fator motivação, no decorrer deste trabalho ficou claro que a motivação é a força que leva as pessoas a agirem e que existem fatores que podem influenciar. É papel do líder cuidar para que sua equipe se mantenha motivada para que consiga atingir bons resultados. É importante ressaltar que as necessidades de cada colaborador podem variar, e por isso é necessário investir de forma contínua para que os colaboradores se mantenham sempre motivados.

Quanto à cultura e clima organizacional este trabalho procurou demonstrar que o líder precisa sempre estar atento às variáveis que afetam o clima da organização e ficou claro que as necessidades da equipe são cíclicas, ou seja, estão em processo contínuo de mudanças.

Em relação à liderança e motivação, vimos que são assuntos que se completam, ou sejam, andam de mãos dadas, através desse trabalho concluiu-se que o sucesso de motivar pessoas dentro das organizações se dá através de bons líderes, pois estes contribuem para que suas equipes trabalhem motivadas e entreguem melhores resultados. Ficou claro que um líder não é capaz de motivar sua equipe caso ele não confie no que esta propondo, ou seja, um líder antes de motivar sua equipe acreditar em seu projeto, precisa em primeiro lugar ele mesmo acreditar que é possível.

Deste modo foi possível concluir com toda a pesquisa realizada que ter um bom líder é de suma importância para que as organizações alcancem os melhores resultados, e consiga manter sua equipe sempre motivada a agir, se empenhando ao máximo pelos mesmos objetivos da organização a que pertencem. Portanto ficou claro que manter os funcionários motivados é muito importante e que o líder é a pessoa que é capaz de identificar os fatores que motivam e desmotivam os funcionários a fim de colocar em pratica a motivação fazendo com que a empresa obtenha competitividade.

BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, Fernanda Rocha de. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker, **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos nas organizações**. 6. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 Ed. - Barueri, SP: Manoel, 2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas**, volume I. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens descritivas e explicativas**, volume II. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, Jhon W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma abordagem psicológica** / Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- FLEURY, Maria Tereza e FLEURY, Afonso. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

- GOMES, Maria Tereza. **Será que você é um líder?** Revista Você S.A. São Paulo, n. 1, abr. 1998.
- GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis.** São Paulo, 2002.
- HANEBERG, Lisa. **Como nascem os grandes gerentes: 20 conversas profundas, provocantes e informais para construir líderes extraordinários.** Rio de Janeiro: Campus. 2010
- HELGESEN, Sally. **Liderando pela base.** In: DRUCKER, Peter Ferdinand. O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional.** Tradução de Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante Ed. 2004.
- JUCÁ, Fernando. **Academia da liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar.** Campinas: Papirus 7 Mares Ed. 2012.
- KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a Nova Face do Poder e da Estratégia.** Tradução de Leading Change. São Paulo: Campus, 2000.
- KOTTER, John P. **Liderando mudança.** Tradução de Leading Change. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOTTA, F. C. P. VASCONCELOS, I. F. G de. Teoria geral da Administração. 3 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder: Desafios e perspectivas.** São Paulo: Saraiva. 2006.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: 2008.
- ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor.** ERA, Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.
- SCARAMUZZA, Bruno César. Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson, 2010. 179 p.
- SILVA, G. da. Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. Vitória da Conquista, 2011.
- SOUZA, Roberto Antônio de Mello. **Desenvolvimento de liderança na empresa.** 2.ed. São Paulo: Duas cidades, 1978.