



# LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

## **WELLINGTON BRUNÓRIO**

Graduação em Administração UNIPINHAL, MBA em Administração e Logística, Licenciatura em Administração de Empresas pela FATEC (SP), Mestrando em Administração FACCAMP, Professor e coordenador - ETEC  
E-mail: wellington.brunorio@etec.sp.gov.br

## **JOSÉ ROBERTO PASOTTI**

Graduação em Administração UNIPINHAL; Pós Graduação em Administração e em Planejamento Implementação e Gestão da Educação, MBA Executivo em Negócios Financeiros UNB, Mestrando em Administração FACCAMP  
E-mail: jrpasotti@ig.com.br>

## **CARLOS ALBERTO SILVA CARDOSO**

Graduação em Ciências, Contábeis, Licenciatura em Administração de Empresas pela FATEC (SP), Mestrando em Administração das Micro e Pequenas Empresas pela FACCAMP. professor e coordenador - ETEC.  
E-mail:

## **JOSÉ CARLOS FELIX JR.**

Graduado em Pedagogia pela Cealca / Falc , Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Espírito Santo do Pinhal, Licenciatura Plena pela Fatec, Pós Graduação em Gestão e Engenharia da Produção pela Universidade São Francisco - USF, Mestrando em Administração FACCAMP.  
E- mail:

## **RESUMO**

A liderança e motivação é um assunto que ganhou considerável importância no Brasil nas últimas décadas. A pesquisa bibliográfica realizada tem como objetivo analisar de forma aprofundada esse tema de extrema relevância para as organizações. Com a entrada de empresas estrangeiras no mercado interno e principalmente o crescimento das importações, aumentou a concorrência de forma significativa. Assim sendo, exige-se cada vez mais das empresas maior produtividade e redução contínua de suas despesas. Para que as empresas alcancem seus objetivos, é fundamental, proporcionar para seus colaboradores, gestores líderes e não gestores chefes que sejam competentes e que consigam dentro da necessidade de cada colaborador motivá-los. É sabido que somente um bom salário não é mais sinônimo de motivação. Isso por que os anseios e as necessidades dos seres humanos são cada vez maiores e o que antes era considerado único fator motivacional, hoje já está ultrapassado. Se as informações mudam rapidamente, os objetivos dos profissionais dentro de uma organização não são diferentes. Este trabalho tem como objetivo analisar o conceito de liderança dentro das organizações, as habilidades, características e analisar a diferença entre liderança e chefia. Será analisado também o conceito de motivação e o que as empresas têm feito para conseguir satisfazer as necessidades dos colaboradores. Esta análise é de suma importância pelo fato da motivação e liderança estarem relacionadas com os

profissionais de qualquer empresa. Através desse trabalho foi possível compreender um pouco mais da complexidade que envolve a necessidade de motivação de cada colaborador, analisar suas expectativas e concluir que a liderança reflete na sua motivação. Realizou-se uma pesquisa com 168 colaboradores de diversas empresas da cidade de Espírito Santo do Pinhal – SP, com o objetivo de entender as necessidades de ambos e demonstrar a importância da liderança para o sucesso das organizações.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança. Organizações. Resultado.

## **ABSTRACT**

Leadership and motivation is a subject that has gained considerable importance in Brazil in recent decades. The bibliographical research carried out has the objective of analyzing in depth this extremely important issue for organizations. With the entry of foreign companies into the domestic market and mainly the growth of imports, competition has increased significantly. Therefore, more and more companies are required to increase productivity and reduce their expenses. In order for companies to achieve their objectives, it is fundamental to provide their managers, leaders and non-managers who are competent and who achieve within the need of each employee to motivate them. It is well known that only a good salary is no longer synonymous with motivation. This is because the desires and needs of human beings are increasing and what was once considered the only motivational factor, is now outdated. If information changes rapidly, the goals of professionals within an organization are no different. This paper aims to analyze the concept of leadership within organizations, skills, characteristics and analyze the difference between leadership and leadership. It will also analyze the concept of motivation and what companies have done to meet the needs of employees. This analysis is of paramount importance because the motivation and leadership are related to the professionals of any company. Through this work it was possible to understand a little more of the complexity that involves the motivation of each employee, analyze their expectations and conclude that the leadership reflects in their motivation. A survey was carried out with 168 employees from several companies in the city of Espírito Santo do Pinhal, SP, to understand the needs of both and demonstrate the importance of leadership to the success of organizations.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Organizations. Result.

## **1. INTRODUÇÃO**

O tema liderança e motivação no trabalho podem ser considerados como recente. Antigamente as organizações apenas se preocupavam com a lucratividade e o colaborador era visto como uma máquina. Os gestores da época faziam uso da punição e do medo para que suas ordens fossem cumpridas. Nos dias atuais as organizações começaram a se preocupar com a motivação dos colaboradores e entenderam que o líder é fundamental para conduzir essa motivação de forma mais eficaz.

O antigo modelo de gestão, na época de Taylor e de Fayol, onde o chefe dava ordens e os colaboradores cumpriam sem questionamento, está em desuso nas organizações. Hoje, as empresas estão em busca de profissionais com as características de líder, que saibam estimular uma equipe,

que conduzam as pessoas em prol de um mesmo objetivo, que proporcionem aos colaboradores um ambiente agradável e principalmente que os colaboradores se sintam parte da empresa, crescendo profissionalmente e contribuindo para um maior desenvolvimento da organização (CHIAVENATO, 2010).

A pesquisa realizada com 168 colaboradores de diversas empresas da cidade de Espírito Santo do Pinhal tem por objetivo apresentar a definição de liderança, percorrendo a respeito das habilidades de um líder, a diferença entre líder e chefe, analisando de forma profunda a sua importância. Na sequência, estaremos analisando os fatores motivadores no trabalho, as necessidades humanas e a importância da teoria de Maslow para a motivação do ser humano. Neste panorama, surgem alguns questionamentos: Qual a real

importância do líder para a motivação dos colaboradores? Quais as diferenças entre o gestor líder e o gestor chefe? Quais as habilidades de um líder? O líder consegue estimular um colaborador? Esses questionamentos serão importantes para nortear a nossa pesquisa.

## 2. JUSTIFICATIVA

O mercado está cada vez mais competitivo, as empresas precisam de colaboradores motivados que possam aumentar a competitividade e os resultados das organizações. Para isso as empresas precisam reter profissionais talentosos e estimular os colaboradores a serem melhores constantemente.

Diante do exposto, o líder tem papel de suma importância para dirigir a organização nesse objetivo, com as competências essenciais de um líder ele conseguirá estimular os colaboradores a desenvolver competências e assim trabalharão motivados e em sinergia aumentando assim a produtividade da organização.

O modelo de gestão tradicional onde o chefe da empresa, utiliza a autoridade e rigidez, comandava os funcionários e os mesmos por medo de punições executava e não questionava a forma de liderança do líder, surtia efeito na década de 70, mas hoje os colaboradores estão cada vez mais exigentes e as empresas precisam compreender que essa exigência está atrelada a forma como a liderança se relaciona com a equipe.

Assim sendo, qual a importância do líder como fator motivador da equipe? Será que o líder consegue desenvolver pessoas? Como este desenvolvimento poderá aumentar os resultados da organização?

Essa pesquisa foi motivada com o objetivo de analisar as características do líder e como a liderança poderá motivar os colaboradores nas organizações, para um aprofundamento mais detalhado, foram pesquisados colaboradores de diversas empresas de Espírito Santo do Pinhal – SP.

## 3. REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 Liderança

Primeiramente é preciso entender que líder é aquele que consegue exercer influência em um determinado grupo de pessoas, seja na família, grupo de amigos, na escola, sociedade ou na empresa onde trabalha (MAXIMIANO, 2000).

A liderança exercida pelos gestores é uma forma de influenciar pessoas. Analisando os líderes nas organizações, eles têm um papel fundamental de fazer com que os seus subordinados comunguem de sua visão. A liderança é uma transação entre as pessoas em que uma determinada pessoa age para modificar o comportamento de outra pessoa, pelo exemplo.

Afinal a liderança é um talento ou pode ser aprendida por todos? A liderança pode ser ensinada a todos. Basta ter a força de vontade, comprometimento e persistência que qualquer profissional conseguirá alcançar. Mas para que a pessoa consiga atingir esse objetivo, ela precisa ter atitude, ou seja, a determinação para buscar o saber e persistência para saber fazer (CHIAVENATO, 2014).

A liderança pode ser aprendida por todos, mas, existem aqueles líderes que nascem com o dom para liderar, mesmo os que já nascem com essa característica, precisam desenvolvê-la, para isso é preciso treinamento constantemente (JOHANN, 2013).

As empresas esperam que seus líderes tenham um conhecimento amplo e profundo do trabalho que está sendo realizado e que tenham uma visão de futuro, saibam aonde exatamente querem chegar e para isso faz-se necessário que eles conheçam os objetivos da organização (DRUCKER, 2002).

Robbins (2007) destaca que o líder precisa ser apaixonado pelo que faz e principalmente ser o maior defensor da empresa, ele precisa se portar como se fosse o proprietário. Somente assim ele dará o melhor de si e fará com que a organização atinja seus objetivos. O que diferencia um líder comum de um líder excelente é a paixão.

Sampa (2009), Hunter (2004), Chiavenato (2014), White (2007) e Marras (2009), destacam exemplos de líderes como: Ayrton Senna, Jesus Cristo, Mahatma Gandhi, Mandela entre outros que se tornaram exemplos para a sociedade, ambos

tenham paixão, somente assim, conseguirão alcançar resultados extraordinários.

### 3.2 Habilidades de um líder

Para ser um líder, é necessário desenvolver habilidades e atitudes que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões acertadas e tendo em mente objetivos orientados para resultados. As dez habilidades de um líder são:

1. Assumir seus erros: o líder não é e nunca será o grande sábio e perfeito. Por isso, é necessário ter a humildade de reconhecer que é falho e que precisa melhorar constantemente (WHITE, 2007).

Os subordinados esperam que o líder assuma seus erros e não procure culpados. Os resultados positivos e negativos da equipe são responsabilidades do líder. É muito comum nas organizações modernas os líderes assumirem o sucesso de um determinado projeto e encontrar culpados pelo fracasso.

2. Ficar neutro: saber controlar as emoções e principalmente o nervosismo diante dos problemas com os colaboradores, diante de diversas circunstâncias é preciso ficar neutro e não tomar partido (MARRAS, 2009).

O conflito interpessoal precisa ser resolvido com neutralidade e imparcialidade. O líder não pode tomar partido. É necessário analisar os problemas e conflitos dentro da organização ouvindo todos os envolvidos e posteriormente tomar a decisão com justiça.

3. Não externalizar seus problemas: não expor problemas pessoais e profissionais. Compartilhar os problemas pessoais com os liderados não trará benefícios para a organização (GIL, 2008).

Ao transmitir para o grupo os pontos negativos, seja de problemas com a diretoria da empresa ou de caráter familiar somente irá atrapalhar o ambiente organizacional. O líder precisa ter um psicológico diferenciado para controlar suas emoções. Saber controlar os problemas e não deixar que os mesmos afetem o seu desempenho profissional é uma habilidade importante para qualquer líder.

4. Paciência e compreensão: nas empresas existem vários conflitos e problemas a serem administrados: desmotivação, absenteísmo e rotatividade,

conflitos interdepartamentais e intra-setoriais (GIL, 2008).

Diante dos problemas elencados, os líderes precisam ter o controle de seus impulsos. O respeito e a tolerância em todas as situações são de suma importância para o desenvolvimento da equipe e para a obtenção de resultados.

5. Grandes líderes produzem grandes líderes: é preciso formar novos líderes nas empresas, para tanto, os mesmos têm um papel fundamental na condução dessa tarefa (HUNTER, 2004).

O maior exemplo de líder que produziu grandes líderes foi Jesus Cristo. Ele conseguiu unir 12 pessoas que não tinham talento e tampouco conhecimento e conseguiu fazer com que os mesmos levassem os seus ensinamentos. A melhor forma de produzir grandes líderes é pelo exemplo, as pessoas aprendem e se espelham nas outras. Assim sendo, se o líder liderar pelo exemplo ele produzirá novos líderes.

6. Saber delegar: os talentos dos profissionais precisam ser valorizados. Com isso, o líder precisa delegar funções aos seus subordinados. Delegação ou empowerment que significa empoderamento, ou seja, dar poder a sua equipe (CANDELORO, 2009).

Os colaboradores precisam se desenvolver profissionalmente e esse desenvolvimento só será possível se houver a delegação das tarefas e confiança, os colaboradores precisam se sentir parte da empresa, para isso os líderes precisam acreditar nos colaboradores, para que eles consigam atingir maiores resultados (MAXIMIANO, 2000).

7. Alto senso de propósito: saber o valor do incentivo e do servir. Nos dias de hoje, os líderes precisam incentivar seus colaboradores, e, não existe melhor forma para isso ocorrer a não ser pela liderança servidora (HUNTER, 2004).

Um bom ambiente de trabalho motiva os colaboradores. As empresas precisam de líderes que abdicuem de si mesmo para servir a equipe. Aqueles que querem primeiro satisfazer suas necessidades, para depois satisfazer as necessidades da equipe serão líderes ineficazes. Essa liderança é conhecida como liderança servidora. Ela trará maiores resultados para a organização, pois o líder passa a ser visto como aquele que serve a

todos com o objetivo de atingir os objetivos da organização e dos colaboradores.

8. Reconhecer e aconselhar seus colaboradores: é comum encontrar profissionais que não acreditam no seu próprio potencial, ou que estão passando por problemas diversos. O líder na maioria das vezes é a única pessoa com que o colaborador pode confiar, seja para contar seus problemas pessoais ou problemas na empresa, assim sendo, o líder acaba exercendo função de conselheiro e maior incentivador do colaborador (HUNTER, 2004).

O líder precisa de formação humana, que entende as dificuldades dos colaboradores e procura auxiliá-los na resolução dos problemas, com o objetivo de alcançar maiores resultados (HUNTER, 2004).

9. Inteligência emocional: conhecer as habilidades e a personalidade de cada colaborador e agir sobre as suas necessidades de maneira eficiente (MAXWELL, 2008).

Conhecer cada funcionário minuciosamente irá proporcionar uma motivação única. Não há como estimular todos os colaboradores da mesma forma. É importante compreender que cada ser humano tem suas características e anseios. Assim, o que motiva um determinado colaborador pode não estimular outro. É importante dar um tratamento diferenciado para cada colaborador, para que ele se sinta importante dentro da empresa.

10. Autenticidade e honestidade: os líderes precisam ser autênticos, honestos e assim ser espelho para seus colaboradores, mesmo que não queiram esse papel de referência, isso ocorrerá de forma natural (MAXWELL, 2008).

Na vida profissional, assim como na vida particular, as pessoas querem encontrar culpados pelos seus fracassos. O líder precisa chamar a responsabilidade e fazer acontecer. É muito comum alguns líderes apontarem culpados, mas é raro encontrar aqueles que resolvem os problemas. É preciso comprometimento. Os colaboradores se espelham nos seus líderes, pois seus atos são analisados a todo o momento, sendo preciso tratar todos da mesma forma, do cargo mais simples ao mais alto.

As habilidades acima descritas são fundamentais para que um líder consiga

atingir a eficácia dentro da organização. As empresas são formadas por pessoas que precisam ser motivadas e trabalhadas constantemente para que possam aumentar seus resultados e assim aumentar a produtividade da organização. Os liderados são exigentes e querem pessoas que possuam habilidades para coordená-los, para isso é preciso liderar pelo exemplo.

### 3.2.1 O gestor líder e o gestor chefe

A função de um gerente é planejar, organizar, dirigir e controlar (PODC). Nesse conceito podemos dizer que existem dois tipos de gerentes: o gerente chefe e o gerente líder. O chefe gerencia e utiliza o seu "poder" para fazer com que as pessoas cumpram as suas tarefas. Já o líder, motiva os colaboradores a executar as tarefas, mostra como deve ser feito e se preciso for faz junto, puxando a equipe para os resultados (CHIAVENATO, 2014).

O gerente chefe busca, na maioria das vezes, surpreender o funcionário com alguma atitude errada. O chefe não visa o melhor da sua equipe e normalmente toma decisões precipitadas e irrita-se com extrema facilidade para assim intimidar sua equipe. Não escuta opinião, procura sempre colocar a culpa nos seus colaboradores e somente enxerga as falhas para assim demonstrar a todos, sua autoridade. Para ele não existe profissional que tem qualidade, todos são iguais e substituíveis (SAMPA, 2009; CANDELORO, 2009; WHITE, 2007).

O gestor chefe impõe suas ideias movido pela autoridade que seu cargo lhe confere, exercendo um papel de mandante e centralizador. O diálogo é praticamente inexistente, procura imitar outras organizações e não tem criatividade, aceita a realidade, tem uma visão de curto prazo, está preocupado somente com a produção e a lucratividade da empresa, não reconhece os colaboradores e não entende de gestão de pessoas (MARRAS, 2009).

Já o gestor líder, tem o comportamento totalmente diferente. Normalmente ele começa sua vida profissional em posições mais simples e vai subindo degrau por degrau até alcançar o topo, sempre muito empenhado e com a ajuda de outras pessoas (VERGARA, 1999).

O verdadeiro líder tem sua equipe unida, ele sabe exatamente a função de cada

um e o resultado que sua equipe vai atingir. Normalmente, quando um colaborador não está indo bem, o líder procura ajudar, ele procura orientar, ouvir e analisar o que pode ser feito. Muitas vezes o colaborador tem algum problema pessoal que está prejudicando seu desempenho e o líder pode ajudar conversando. Como o gestor líder iniciou sua trajetória em cargos operacionais e foi crescendo por meritocracia, ele compreenderá melhor as dificuldades do seu liderado (HUNTER, 2004).

O gestor líder procura confiar no seu liderado, aposta todas as fichas no colaborador, porque sabe que as pessoas quando são treinadas podem melhorar continuamente. Quando se opta por demitir os colaboradores que não estão correspondendo naquele determinado momento as expectativas da empresa é um aborto ao desenvolvimento profissional do mesmo (CHIAVENATO, 2014).

É comum ouvir a frase “ninguém é insubstituível”. Ao analisar na visão do chefe, todos os colaboradores são substituíveis. Para ele todos os funcionários são descartáveis, ou seja, são somente mais um número dentro da organização. Já na visão do líder, cada profissional tem sua qualidade individual, seu jeito único e diferenciado de executar uma determinada tarefa, tem suas habilidades e atitudes que fazem desse profissional um ser único e importante para os resultados da empresa.

Quando um determinado colaborador não atende as expectativas o que fazer? Acreditar no profissional ou demitir? O líder acredita que a rotatividade é prejudicial para a organização, pois as pessoas precisam de um determinado tempo para desenvolver competências e para atingir as expectativas (MAXWELL, 2008).

Ao valorizar mais os defeitos que as qualidades, se opta por demitir. É preciso compreender que ao trocar um determinado colaborador por outro, aquele que irá substituir o anterior provavelmente cometerá os mesmos erros. Portanto, é preciso acreditar que as pessoas podem melhorar e para que isso aconteça é necessário um treinamento contínuo.

A equipe precisa se sentir motivada e incentivada a desenvolver um bom trabalho. Hoje a concorrência é muito forte. No mundo globalizado, as empresas estão sempre buscando aumentar sua produtividade e

reduzir seus custos, para conseguir sobreviver no mercado (DRUCKER, 2002).

Um líder eficaz faz com que as pessoas ajam sob seu comando, motiva os colaboradores a realizar as tarefas e eles se sentem motivados. Não têm subordinados e sim seguidores, e o mais importante, dá o exemplo para os seus colaboradores.

### 3.2.2 Motivação

O maior patrimônio de uma organização é o capital humano, também conhecido como capital intelectual, quando bem utilizado trará maiores resultados para organização. Para se conseguir resultados através desse capital, temos que conhecer a sua motivação. As empresas, além de atrair colaboradores para enriquecer seu quadro, também devem desenvolver estratégias para que estes permaneçam, trazendo assim benefícios para ambos (DRUCKER, 2002).

O ser humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo (CHIAVENATO, 2006). Ao analisar essa definição, é possível concluir que a maioria das pessoas somente executa uma determinada tarefa se ela tem um motivo. As pessoas têm diversas necessidades, por exemplo, uma pessoa que precisa passar em uma prova de vestibular sabe que precisa se alimentar, descansar e beber, mas a necessidade maior naquele momento é estudar para passar naquela prova, ou seja, irá ter um motivo maior para estudar do que para fazer as outras necessidades (BERGAMINI, 1989).

O mercado globalizado aumentou o nível de competitividade nos negócios, exigindo assim maiores níveis de resultados dos colaboradores. Os resultados estão diretamente relacionados com a motivação dos colaboradores, e a ação da liderança nesse processo motivacional (MAXWELL, 2008).

A motivação em grupo é aquela que contempla todos os colaboradores da empresa, como é o caso dos benefícios (plano de saúde, plano odontológico, cesta básica e outros), já a motivação individual é aquela que é proporcionada única e exclusivamente para aquele indivíduo, como por exemplo: promoção, aumento de salário, premiação por cumprimento de meta entre outros (CHIAVENATO, 2014).

O ser humano precisa ser motivado para alcançar algo. Sabemos que na teoria a motivação é de cada um e que ninguém consegue motivar ninguém. Mas, na prática isso não funciona, as pessoas são motivadas pelos fatores externos (CHIAVENATO, 2014).

Um vendedor, por exemplo, aumenta as vendas e consegue ir além das metas de todos os outros colegas. Ao atingir resultados superiores ele precisa receber um benefício a mais que os demais, pois ele alcançou maiores resultados. Caso a empresa não lhe conceda uma premiação ou um adicional no salário, fatores estes conhecidos como reconhecimento financeiro, este colaborador se desmotivará e provavelmente as vendas devem cair (JOHANN, 2013).

Por isso, as empresas precisam se preocupar em estimular cada vez mais seus colaboradores para assim atingir seus objetivos. Motivar é incentivar, estimular, induzir ou até mesmo provocar uma pessoa a agir de determinada forma. Essa preocupação é necessária para que eles possam ir além e aumentar cada vez mais os lucros e, assim, contribuir para a empresa alcançar seus objetivos. Um colaborador realizado profissionalmente contribuirá muito mais na execução das estratégias empresariais do que o desmotivado. Para isso, é necessário conhecer as necessidades de cada colaborador.

### 3.2.3 Liderança e motivação

A motivação precisa da liderança para surtir efeito. Somente bons salários, e um número considerável de benefícios não são suficientes, o segredo de uma organização de sucesso está na forma como o líder trabalha a motivação do ser humano (GIL, 2008).

O verdadeiro líder analisa cada colaborador de acordo com suas necessidades intrínsecas. O líder eficaz é aquele que consegue atingir os objetivos da empresa e que consegue estimular pessoas. Isto só se torna possível se o líder analisar as necessidades individuais de cada colaborador.

Uma falha de boa parte dos líderes é acreditar que igualdade é sinônimo de justiça. Acreditar que todos devem ter o mesmo reconhecimento, seja financeiro ou profissional, por que todos da sua maneira se dedicam para a empresa. A empresa precisa

reconhecer os colaboradores que são acima da média (MARRAS, 2009).

Os líderes precisam entender de gente, ou seja, conhecer cada colaborador, seu perfil, potencialidades, fraquezas, competências, para que consiga extrair o melhor de cada colaborador. Além disso ele precisa conhecer os objetivos, sonhos, necessidades e o que cada colaborador espera para o futuro, assim, o líder conseguirá gerenciar melhor a equipe e alcançará maiores resultados (BERGAMINI, 1989).

Hoje, dificilmente uma empresa realiza um bom serviço se não tiver uma equipe motivada, pois motivação é sinônimo de dedicação (ROBBINS, 2007). Diante dessa definição, o líder se torna peça chave, ao analisarmos um time de futebol, com seus onze jogadores, cada um tem um desempenho melhor em uma determinada função. O líder (treinador) precisa conhecer cada jogador para saber onde cada um pode ser mais bem aproveitado, de acordo com as suas habilidades. No time de futebol os jogadores que se destacam que fazem a diferença, normalmente ganham salários e benefícios maiores do que aqueles que não se destacam. Essa analogia nos proporciona um grande ensinamento para dentro das organizações: é preciso tratar as pessoas de forma diferenciada e de acordo com os seus resultados, para que os melhores colaboradores tenham o sentimento de que vale a pena ser cada dia melhor.

### 3.2.4 Necessidades de Maslow e a motivação

As necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e nesse sentido as necessidades se classificam em cinco grupos: fisiológicas, segurança, social, autoestima e autorrealização (MASLOW, 1962).

Necessidades fisiológicas: são as básicas para a manutenção da vida. Essas necessidades estão relacionadas à alimentação, vestimenta e abrigo. Enquanto elas não forem satisfeitas as pessoas darão pouca atenção para as outras necessidades (BERGAMINI, 1989).

Ao observar as necessidades fisiológicas é possível observar que as organizações precisam se preocupar com benefícios como: vale-alimentação,

alimentação na empresa, transporte, plano de saúde, plano odontológico, cesta básica e outros. Essas necessidades são vistas como essenciais para todos os profissionais, portanto as empresas precisam viabilizar esses benefícios para seus colaboradores.

**Necessidade de Segurança:** refere-se à necessidade de estar livre de perigo. Envolve, portanto, a preocupação com o futuro, principalmente em se tratando de emprego (MASLOW, 1962).

A necessidade de segurança refere-se à estabilidade de emprego. Muitas pessoas ingressam no serviço público para conseguir essa segurança citada pelo autor. Por isso, quando há concursos a quantidade de interessados em uma vaga é muito alta. Em se tratando das empresas privadas, os líderes precisam criar alternativas que possibilitem segurança para todos. Se a empresa não proporciona essa estabilidade, provavelmente ela não reterá talentos.

**Necessidades Sociais:** as pessoas precisam se relacionar uma com as outras na sociedade. Todos precisam ser aceitos, seja em um grupo de amigos, na empresa, família e outros (BERGAMINI, 1989).

A empresa pode proporcionar os melhores benefícios e salários altíssimos, mas se os colaboradores não se sentirem aceitos, trabalharão desmotivados. O ambiente sendo agradável e o colaborador se sentindo parte do grupo, provavelmente ele estará motivado a trabalhar todos os dias motivado.

**Necessidade de Autoestima:** o ser humano precisa estar com sua autoestima elevada (MASLOW, 1962).

Os líderes precisam demonstrar para o colaborador que ele é importante para a empresa, que ele faz diferença, que o sucesso da empresa depende dele. A valorização profissional faz com que o colaborador se sinta importante e motivado a dar o melhor de si. Os líderes que não dão a devida importância, provavelmente irão se deparar com colaboradores desmotivados, improdutivos e que constantemente trazem atestados (nem sempre verdadeiros). Todos esses pontos fazem com que a empresa tenha um “custo” muito significativo. Assim sendo, os líderes precisam se preocupar constantemente com a autoestima dos colaboradores.

**Necessidade de Autorrealização:** depois de todas essas necessidades acima

supridas o profissional passa a sentir autorrealizado, que é o sentimento que proporciona a motivação plena (BERGAMINI, 1989).

Cada pessoa tem a sua necessidade pessoal, seus sonhos e projetos. Diante do exposto, elas precisam se sentir autorrealizadas. Mas quem irá ganhar com isso? Será somente o funcionário? Muito pelo contrário, o maior beneficiado com a motivação do colaborador e este sentimento de autorrealização é a empresa. O colaborador será mais produtivo, mais eficiente e conseqüentemente fará com que a empresa atinja maiores resultados (SAMPA, 2009).

As necessidades de Maslow abordam de forma muito concisa aquilo que é vivenciado no dia a dia das organizações. As pessoas precisam ter suas necessidades sanadas. O modelo antigo de administração precisa ser deixado de lado, os funcionários estão cada vez mais exigentes. Portanto, é preciso implantar o modelo de gestão em que os colaboradores são tratados como “gente”. Esse tratamento depende exclusivamente dos líderes.

### 3.2.5 Fatores motivadores no trabalho

Os fatores de motivação profissional estão diretamente relacionados com as necessidades de Maslow. Afinal, o ser humano é movido por forças interiores para satisfazer suas necessidades. Não se pode dizer que um ou outro é mais importante, isso depende da necessidade de cada profissional. Este capítulo abordará os fatores que mais motiva os colaboradores dentro das organizações.

Gostar do que faz: é preciso ter paixão por aquilo que faz, ou seja, satisfazer suas necessidades internas (MARRAS, 2009).

É comum a escolha de determinadas profissões pelo salário, provavelmente o profissional não será feliz. Isso por que não há motivação para executar aquela determinada função. As necessidades internas não serão supridas e por isso não conseguirão dar o melhor de si. Os líderes precisam conhecer o perfil de cada colaborador e saber quais suas características. Quando o colaborador exerce uma função que não gosta, não dá resultados para organização. Portanto é preciso

conhecer o perfil de cada colaborador e colocá-lo em funções que atendam suas necessidades, ou seja, as pessoas certas no lugar certo.

**Salário:** as pessoas trabalham não só por que gostam, mas principalmente por que precisam se sustentar e ajudar seus familiares. As empresas precisam criar políticas salariais que possam ajudar os colaboradores a conseguir realizar seus sonhos individuais (MARRAS, 2009).

Para muitos gestores “salário não é tudo”, e é óbvio que não é, mas é o que mais conta quando o colaborador decide trocar de empresa. Em qualquer área do mercado de trabalho as pessoas mudam de emprego por ofertas maiores de salário. É importante salientar que somente um salário atrativo não garante que o funcionário esteja motivado na empresa, é um conjunto de fatores que proporciona a motivação.

**Crescimento profissional:** as empresas precisam conceder a seus colaboradores a oportunidade de se desenvolverem dentro da empresa (MARRAS, 2009).

Algumas empresas erroneamente utilizam a estratégia de contratar colaboradores externos e não concedem a oportunidade para os internos. É claro que aquele colaborador precisa merecer para que lhe seja concedida a oportunidade, com qualificação e bom desempenho. Mas, é preciso compreender que somente contratar pelo modelo de recrutamento externo irá desmotivar a equipe interna. As pessoas sentem a necessidade de se desenvolver profissionalmente, de perceber o quanto elas já se desenvolveram e saber que podem ir além. Mas, para isso, o líder precisa acreditar no colaborador e proporcionar essa oportunidade.

**Reconhecimento:** o colaborador sente a necessidade de ser reconhecido, saber que o trabalho desenvolvido está fazendo a diferença e que é importante para a empresa (MARRAS, 2009).

É preciso reconhecer os melhores profissionais, elogiar em público para que todos vejam que aquele colaborador é destaque, conceder prêmios por metas e por projetos desenvolvidos. Todo este reconhecimento é importante e motiva a equipe.

**Benefícios:** a empresa pode não conceder a seus colaboradores salários altos,

mas se conceder um pacote diferenciado de benefícios isso irá fazer uma diferença significativa (MARRAS, 2009).

Os benefícios nada mais são que uma forma de remuneração, com o objetivo de reduzir os custos mensais do colaborador com as necessidades básicas do mesmo. Os benefícios como, por exemplo, vale-alimentação, transporte fretado, alimentação na empresa, plano de saúde, plano odontológico, participação nos lucros, cesta básica, cursos de aperfeiçoamento, curso de línguas entre outros, são importantes, pois se a empresa não proporcionar, o funcionário precisaria dispor de recursos próprios para custear.

**Participar das decisões:** alguns colaboradores têm o desejo de participar, solucionar problemas, fazer com que algo se modifique dentro da empresa (CHIAVENATO, 2014).

O líder precisa se reunir constantemente com a equipe para informar sobre o que está acontecendo na empresa: às metas (para o mês, semestre, ano), problemas diversos entre outros. O colaborador precisa se sentir parte da empresa, para que ele colabore ainda mais, dando sugestões que podem ser a chave para solução de muitos problemas. Além de motivá-los, a empresa obterá maiores resultados.

**Ambiente agradável:** trabalhar em uma organização onde exista o espírito de equipe, companheirismo e o respeito fazem toda a diferença (MARRAS, 2009).

O mercado de trabalho está cada vez mais concorrido, o que torna tarefa cada vez mais difícil, encarar os colegas de trabalho como aliados. Assim sendo, o relacionamento interpessoal está cada vez mais complicado e afeta diretamente o ambiente agradável e o espírito de equipe. O líder precisa agir e criar um ambiente amistoso dentro da equipe. Ele precisa mostrar de forma clara que todos estão no mesmo time, em busca do mesmo objetivo e que a concorrência interna não será benéfica para a equipe.

#### 4. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos determinados na pesquisa faz-se necessário utilizar técnicas e métodos responsáveis pela fundamentação da pesquisa e pela sua instrumentalização. Gil (2007) propõe a categorização da pesquisa quanto aos objetivos, à abordagem e aos procedimentos. Quanto aos objetivos, é classificada como uma pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva procura conhecer a realidade estudada, bem como suas características e problemas.

Já em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, esta pesquisa foi classificada como bibliográfica e levantamento tipo survey. A pesquisa bibliográfica é apresentada por Lakatos e Marconi (1991) como sendo de fontes secundárias e abrangendo a bibliografia já publicada em relação ao tema em estudo. Desta forma, deu-se início ao estudo com levantamento do estado da arte, que norteou o trabalho de campo que se segue, incluindo material publicado em livros, revistas e artigos científicos.

Os levantamentos tipo survey têm como objetivo contribuir para o conhecimento em uma área particular de interesse através da coleta de informações sobre indivíduos (por meio de questionários, entrevistas pessoais, telefone etc.) ou sobre os ambientes desses indivíduos. Uma pesquisa do tipo survey, utiliza um único instrumento de coleta de dados, o questionário, compreende um levantamento de dados em uma amostra significativa (de tamanho grande) acerca de um problema a ser estudado para, em seguida, mediante análises, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2007).

Assim como, o estudo apresenta como o levantamento tipo survey, pois, de acordo com Gil (2007), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Para tanto, pesquisou-se 168 colaboradores de diversas empresas de Espírito Santo do Pinhal – SP.

Acredita-se que é de fundamental relevância este estudo, pois este método permite uma maior abrangência dos resultados expostos.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa realizada demonstrou que a liderança em um fator fundamental para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Conforme apresentado no referencial teórico, as habilidades dos líderes favorecem o crescimento da empresa, através de colaboradores mais motivados. Conforme apresentado por Maslow (1962), as necessidades humanas precisam ser supridas para que o colaborador esteja motivado.

Conforme apresentado na introdução a respeito dos questionamentos levantados, observa-se que o líder motiva os colaboradores, para isso precisa desenvolver as competências de liderança e não competências de chefia, para que consiga entender cada colaborador, suas necessidades, anseios e como a empresa por meio do líder poderá atender essas necessidades e expectativas.

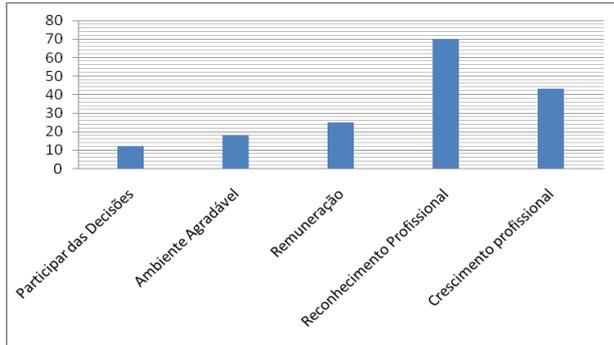
Os resultados que serão apresentados demonstram a importância do líder para o sucesso das organizações. Antes da apresentação, descrição e análise dos dados obtidos nesta pesquisa, se faz necessário apresentar estes dados a população pesquisada com intuito de conhecer as suas características. Deste modo, dos 168 pesquisados 60% destes, são do sexo masculino e 40% do sexo feminino, estes com uma média de idade de 35 anos.

A respeito da empregabilidade, todos estão atualmente empregados e estão há mais de 2 anos na mesma empresa. A respeito da função dos pesquisados 30% são operadores de produção, 25% são assistentes administrativos, 20% são assistentes de logística, 15 são assistentes de recursos humanos e 10% possuem cargo de gerência.

Seguindo o que se propõem a pesquisa sobre a liderança como fator motivador no trabalho, os resultados indicam que o líder tem um papel estratégico, assim, o estímulo dos colaboradores estão relacionados a forma de liderança.

Para obter informações fidedignas, foi aplicado um questionário, onde explicou-se primeiramente o objetivo da pesquisa. Importante salientar que o questionário foi aberto, onde os pesquisados tiveram a oportunidade de responder abertamente sobre o tema liderança e motivação no trabalho.

As respostas obtidas foram tabuladas e posteriormente realizado um gráfico para melhor visualização.



**Gráfico 1-** Fatores Motivadores no Ambiente de Trabalho

**Fonte** – Elaborado pelos Autores.

Conforme apresentado no gráfico, os fatores motivadores no trabalho considerado pelos pesquisados como mais importantes foram Reconhecimento Profissional considerado mais importante por 70 pesquisados, seguido de Crescimento Profissional que foi considerado mais importante por 43 pesquisados, Remuneração foi considerado como mais importante para 25 dos pesquisados, Ambiente Agradável foi considerado mais importante para 18 dos pesquisados e Participar das decisões foi considerado mais importante para 12 pesquisados.

Ao analisarmos as respostas dos pesquisados, o fator Reconhecimento Profissional foi considerado mais importante por 41,10% (1º) dos pesquisados, seguido de Crescimento Profissional que foi considerado mais importante por 25,59% (2º) dos pesquisados e Remuneração considerado como fator mais importante para 14,88% (3º) dos pesquisados, o fator ambiente agradável foi considerado importante para 10,71% (4º) dos pesquisados e o fator participar das decisões, foi considerado mais importante para 7,14% (5º) dos pesquisados.

O fator reconhecimento profissional depende exclusivamente do líder, o responsável imediato por aquele colaborador será responsável por este fator. O que ocorre na maioria das empresas e que foi relatado pelos pesquisados é que os empregadores entendem que desenvolver um bom trabalho e se dedicar é obrigação do colaborador e que o líder não tem que reconhecer. Sabe-se que executar a função com qualidade é obrigação do colaborador, mas muitos não

executam atualmente nas empresas, portanto, o líder reconhecendo os colaboradores que executam com qualidade e se vão além das expectativas é fundamental para motivação destes colaboradores.

O segundo fator considerado de maior relevância foi Crescimento Profissional, este fator também é responsabilidade do líder. As pessoas que se dedicam e que executam o trabalho de maneira eficiente e eficaz anseiam por oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Os líderes precisam observar os colaboradores com este perfil e delegar novas funções ou tarefas para estes colaboradores. O fator crescimento profissional está relacionado a desenvolvimento profissional e intelectual.

O terceiro fator considerado mais importante para os colaboradores foi a Remuneração, este fator depende parcialmente do líder, muitas vezes as empresas não têm estrutura financeira, não possuem muitas opções de cargos e muitas vezes os cargos de gerência ou que remuneram melhor já estão ocupados. Mas, o líder poderá rever a folha de pagamento de cada colaborador, os benefícios oferecidos, os resultados individuais de cada colaborador e a sua remuneração, para verificar se está havendo um equilíbrio entre o que os colaboradores estão recebendo de remuneração e o quanto a empresa está obtendo de lucro.

O quarto fator considerado mais importante para os colaboradores foi o ambiente agradável, este fator é responsabilidade única do líder. Ele precisa dirigir as pessoas para que todos trabalhem em equipe, desenvolva a sinergia do grupo e principalmente que todos trabalhem em prol do objetivo da organização e não o objetivo individual de cada membro. Problemas como fofoca, intrigas, brigas e desentendimentos, fazem parte das organizações, o que não pode ocorrer é que esses fatores sejam constantes e que o individualismo se transforme em uma guerra interna e afete os resultados da empresa. Diante dos fatores relatados, podemos observar a importância dos líderes para o ambiente agradável.

O quinto e último fator considerado mais importante para os colaboradores foi participar das decisões, este fator é de responsabilidade única do líder. As pessoas

querem ser ouvidas e mais do que isso, querem que os líderes ouçam suas sugestões e as coloquem em prática. Um dos maiores problemas das empresas é a comunicação, e infelizmente, os líderes acabam não ouvindo os colaboradores, isso é um fator desmotivador no trabalho e mais do que isso, os líderes perdem a oportunidade de ouvir excelentes sugestões que poderiam ser utilizadas para aumentar a competitividade das empresas.

Por fim, pelo desenvolvimento da pesquisa foi possível identificar que as organizações possuem em sua maioria gestores com perfil de chefe e não com características de líder, o que influencia nos resultados individuais de cada colaborador e sucessivamente nos resultados da empresa. As empresas possuem profissionais talentosos que precisam ser desenvolvidos, podemos comparar a um diamante que precisa ser lapidado para alcançar sua forma desejada. Os colaboradores são diamantes brutos que precisam ser lapidados para atingir a excelência.

As empresas poderiam ser melhores do que são atingir resultados melhores, reduzir o número de faltas, atestados falsos e improdutividade. Todos esses problemas para serem solucionados precisam de líderes competentes e comprometidos com os resultados individuais de cada colaborador.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da presente pesquisa demonstrou através da análise das habilidades do líder, a diferença do gestor líder e do gestor chefe e os fatores motivadores no trabalho a importância da liderança para a motivação dos colaboradores. Cada um desses tópicos foi responsável pelo entendimento de aspectos indispensáveis para o processo de interação e influência entre o líder e o colaborador e como essa relação pode aumentar os resultados da organização.

Conforme apresentado, não existe uma fórmula única, uma solução geral para a motivação dos colaboradores dentro da organização, pois os colaboradores possuem necessidades, motivações e expectativas diversas e que precisam ser conhecidas pelos líderes, cabendo ao líder entender a importância do reconhecimento, do ambiente agradável, do espírito de equipe e da

valorização de cada colaborador individualmente, são fatores que favorecem a motivação dos colaboradores.

Os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional, possuem condições de agir de forma sincronizada com os colaboradores com o objetivo de desenvolver melhores profissionais, mais felizes e motivados e consequentemente aumentar a competitividade das empresas, pois as empresas para serem mais competitivas precisam de colaboradores talentosos e motivados.

A respeito da pesquisa survey realizada, observa-se que os fatores mais valorizados pelos colaboradores nas organizações são participar das decisões, ambiente agradável, remuneração, reconhecimento profissional e crescimento profissional. Destes fatores quatro dependem exclusivamente do líder e não dependem recursos financeiros, o que comprova que o gestor com as habilidades de liderança poderá motivar os colaboradores nas empresas.

Diante desta análise, é possível concluir que a empresa precisa de líderes autênticos, que reconheçam esses fatores como ingredientes para o sucesso da equipe. O líder é o responsável pela motivação dos colaboradores, podendo fazer a diferença na vida dos funcionários e principalmente nos resultados da organização. Para isso, é preciso liderar conhecendo a necessidade de motivação de cada colaborador, suas características, habilidades e o perfil de cada um, para conseguir estimular de forma mais eficaz os colaboradores.

Este estudo, portanto, buscou contribuir com os temas motivação e liderança no ambiente de trabalho, o intuito foi demonstrar a relação dos líderes na motivação dos colaboradores e como a motivação dos colaboradores podem aumentar os resultados da organização. Pesquisas futuras poderão aprofundar a respeito da liderança e motivação nas empresas públicas e como os líderes poderão estimular os profissionais concursados a se sentirem motivados no serviço público.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI Cecília. W. **Motivação**. São Paulo, Atlas, 2ª edição. 1989.
- CANDELORO, Raúl. **As 10 características dos grandes líderes**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-10-caracteristicas-dos-grandes-lideres/31676/acesado> em: 05 de Novembro de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Administração dos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DRUCKER, Peter. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JOHANN, S. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.
- LAKATOS, E. V., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração, da Escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MASLOW, Abraham. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- SAMPA, Fábio. **Motivação e a Pirâmide de Maslow**. Disponível em: <http://www.fabiosampa.com.br/motivacao-e-a-piramide-de-maslow/acesado> em: 05 de Novembro de 2016.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- WHITE, B. J. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.