

# Motivação e Liderança como Estratégias na Gestão de Pessoas: um Estudo de Caso sobre uma Empresa Comercial de Eletrodoméstico

**Pablo Luiz Martins**  
pablo@ufs.br  
UFSJ

**Juliana Alves da Cunha**  
UFSJ

**Luiza Monique Castro Faria**  
UFSJ

**Hugo Lucindo Ferreira**  
UFSJ

**Maria do Carmo Santos Neta**  
UFSJ

**Resumo:** Este artigo demonstra um estudo de caso de uma empresa, cuja principal atividade comercial é a venda de eletrodoméstico, lançando o olhar sobre a motivação e a liderança da equipe comercial de vendas como uma importante ferramenta para a organização, que propicia a redução de custos operacionais e o aumento da competitividade, otimizando as vendas. Com a globalização as organizações apresentam várias lacunas, e por isso vem passando por constantes transformações ao longo dos séculos. Nesse contexto, torna-se necessário estudar como essa empresa vem se articulando para manter-se num mercado altamente competitivo, abordando as principais técnicas desenvolvidas na área de gestão de pessoas. Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo geral avaliar, dentro do clima organizacional, a motivação e a liderança como estratégias na gestão de pessoas. O estudo tomou por base algumas literaturas específicas. Justificou a abordagem deste tema por ser de suma importância junto aos acadêmicos, abrangendo conhecimento nessa temática, tendo caráter exploratório e bibliográfico e utilizou-se o método quantitativo com aplicação de 77 questionários junto aos seus funcionários para a coleta de dados, cujos resultados alcançaram todo o contexto desta pesquisa. Foi concluído que é fundamental que as organizações utilizem as estratégias motivacionais e de liderança na gestão de pessoas para enfrentar dificuldades do meio comercial mantendo um ambiente produtivo e lucrativo.

**Palavras Chave:** Motivação - Liderança - Pessoas - Organizações -

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo deste artigo aborda questões da contemporaneidade referente ao mercado de trabalho altamente competitivo e exigente, fazendo-se necessário o uso de ferramentas na gestão de pessoas que propiciem melhores resultados organizacionais. Em virtude a abrangência deste tema, este estudo tem como foco considerar de modo sucinto as estratégias na gestão de pessoas, enfatizando a liderança e a motivação.

As organizações procuram melhorar as condições de trabalho, com grande tendência a melhorar à qualidade de vida no trabalho para os seus funcionários a fim de tentar estabelecer vínculos entre empregados e empregadores e, dessa forma, aumentar a sua produtividade. O grande desafio dessas empresas está em estabelecer e fortalecer o relacionamento existente entre empregados e gestores, de forma que sejam mútuos os benefícios, alinhando os interesses pessoais às estratégias da organização.

Para o crescimento e um melhor desenvolvimento, tornam-se indispensáveis que as organizações tomem providências para minimizar custos e viabilizar a economia de tempo para execução de determinadas tarefas, motivando seus funcionários no cumprimento de metas preestabelecidas e principalmente havendo boa liderança. Estas ferramentas competem principalmente à gestão de pessoas (BALDUCCI e KANAANE, 2007)

Tornam-se necessários que as organizações utilizem uma variedade de ferramentas que lhe sejam úteis. Dentre estas, o trabalho em equipe é importante, sendo um dos fatores que complementa a organização unida pela liderança e a motivação.

A liderança é considerada como um importante método de atuação nas atividades que envolvem colaboradores individuais, equipes ou grupos na realização de objetivo almejado. Algumas empresas traçam metas para seus colaboradores e, em contrapartida demonstram o reconhecimento pelos objetivos alcançados, por meio de gratificações, bonificações, entre outros vários recursos que são considerados importantes como estratégias, que envolvem o comportamento organizacional, ou seja, ao motivar seus colaboradores, automaticamente, eles produzem mais, trabalham satisfeitos e permanecem nas empresas (STEFANO, 2008).

Esta pesquisa mostrará o estudo de caso de uma empresa do ramo alimentício, tendo por objetivo geral avaliar dentro do clima organizacional a motivação e a liderança como estratégias na gestão de pessoas. Para tanto serão necessários averiguar os objetivos específicos: (a) Investigar como é avaliado o grau de motivação dentro da empresa junto aos colaboradores; (b) identificar o posicionamento da liderança perante os colaboradores no cumprimento de seus objetivos; e, (c) analisar o grau de satisfação pessoal quanto à liderança e a motivação na empresa pesquisada.

Justifica-se a abordagem deste tema por ser de incontestável singularidade, além de ser de suma importância para o meio administrativo como para os acadêmicos abrangerem maior conhecimento sobre essa temática. Nesse viés, é importante ressaltar que as questões que enfatizam as organizações quando se refere à gestão pessoas, e o que vem a motivá-los, e como é o processo de liderança dentro da empresa, influenciam diretamente nas questões comportamentais de seus colaboradores.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

No que se refere ao ambiente organizacional é contemplado no estudo de Albuquerque e Leite (2010), que a gestão de pessoas teve transformações nos últimos tempos caracterizando a década de 1960, e provocando mudanças significativas no comportamento das pessoas. No contexto do mundo organizacional contemporâneo, a gestão de pessoas se refere a um setor de responsabilidade nas organizações, com uma proposta atual que abrange principalmente a liderança e a motivação.

Para Felipe (2001) é necessário que haja ações que favoreçam o ambiente interno mediante políticas eficazes e motivacionais no que diz respeito à gestão de pessoas. Em uma relação de trabalho é importante compreender a hierarquia organizacional como um todo, mas de maneira que possa favorecer um vínculo diferenciado entre subordinado, líder e empregadores ocasionando impacto no que seria automotivacional e desmotivacional no ambiente de trabalho, além das expectativas e satisfação do funcionário e os estímulos motivacionais disponibilizados pela empresa. Todavia, todos com o mesmo objetivo, sendo

dirigidas por colaboradores que possuem uma função estratégica dentro das organizações, essenciais para a sua preservação, consolidação e sucesso.

Para Chiavenato (2004, p. 5) “vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nelas e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas”. Em síntese, as organizações são formadas de pessoas estando subordinadas as mesmas, com a finalidade para chegar aos fins e desempenhar seus encargos. Para as pessoas, as organizações estabelecem também, a aquisição dos desígnios pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

A gestão de pessoas nas organizações é uma área que precisa ser trabalhada com muita cautela e sensibilidade, já que dependem de algumas variáveis importantes como: a cultura, a estrutura organizacional, o negócio da organização, a tecnologia e os processos internos e ambientais, como abordam Albuquerque e Leite (2010).

As organizações, em geral, juntamente com a sua equipe gerencial, devem superar os desafios e possuir uma política de recursos humanos, sendo bem estruturada na criação de mecanismos e na elaboração de estratégias voltadas ao controle, regularização e avaliação, de acordo com Oliveira e Silva (2009).

Basicamente para Chiavenato (2004), ter controle nada mais é do que cuidar para que os objetivos, as metas e os projetos estabelecidos sejam cumpridos, ou seja, olhar de perto. É analisar o desempenho que foi atingido com o que se era esperado, ou seja, avaliação de desempenho.

## 2.2. A MOTIVAÇÃO SOB O ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Para Freitas e Rodrigues (2008), a motivação deriva de uma necessidade que pode ser de realização, independência, reconhecimento, segurança, dinheiro e crescimento, e está inserida na organização como um fomentador direto de projetos visando o melhor para seu colaborador e para as metas e objetivos da empresa unindo fatores positivos e possibilitando um maior e melhor crescimento das mesmas, assim como o bem-estar de seu funcionário.

Para tanto, faz-se necessário criar um ambiente produtivo e eficiente que estabeleça um contato positivo entre as partes envolvidas, abordado no estudo de Volpato e Cimbalista

(2002), que consista em estabelecer expectativas de responsabilidade entre empregados e dirigentes para o sucesso de uma equipe.

Para Felipe (2008), há um amplo leque de necessidades humanas que operam no trabalho, pois para motivar os integrantes da organização é preciso fazer um diagnóstico para determinar quais são as necessidades mais importantes, e então elaborar um sistema de recompensas. Quanto maior for a adequação entre as necessidades das pessoas e as recompensas organizacionais, mais altas tende a ser a produtividade e quanto maior o nível das necessidades, mais variadas tende a serem as recompensas necessárias para alcançar produtividade, satisfação e desenvolvimento individual. Tais necessidades envolvem diretamente as forças motivacionais que se referem ao produto do ambiente cultural que vive, destarte, compromete a modo pelo qual um trabalhador analisa seu trabalho e sua vida particular.

### 2.3. O PAPEL DA LIDERANÇA NO CONTEXTO MOTIVACIONAL DAS ORGANIZAÇÕES

A liderança nas organizações nunca foi tão necessária no mundo contemporâneo, principalmente relativo ao avanço tecnológico e a alta competitividade no mercado de trabalho cada vez mais exigente, e apresenta uma importante característica comum na literatura, a habilidade de atuação do líder em relação aos seus subordinados nas organizações, com intuito motivacional no alcance das metas estabelecidas (SILVA, 2003).

Freitas e Rodrigues (2008) enfatizam em sua pesquisa que a liderança é um processo chave em todas as organizações, tendo como enfoque principal a figura do gestor, e seu posicionamento de liderança na organização, seja junto aos seus colaboradores ou a equipe de trabalho, também destacada por Scola e Scola (2011), e até mesmo individuais com aqueles que trabalham com ele. Segundo os autores, a liderança é imprescindível dentro das organizações estando relacionadas diretamente a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.

Entretanto, conseguir obter de cada pessoa o cumprimento das prescrições de seu papel não o torna gerente, supervisor ou dirigente reconhecido como líder, uma vez que a característica da liderança é uma combinação de variáveis ou elementos como aponta

Maximiano (2002, *apud* Silva e Macedo, 2007, p.) ao citar enumerando-as como: “(1) as características do líder, (2) as características dos liderados, (3) as características da missão ou tarefa a ser realizada e (4) a conjuntura social, econômica e política”.

Para Cunha et al (2009), o líder é tido como um importante profissional dentro de uma organização, cujo perfil moderno está em constante transformação e hoje pode ser percebido que seu sucesso não só depende do líder e sim do grupo. Já Scola e Scola (2011) afirma que o líder é capaz de ajudar uma equipe com qualidades muito diversificadas, cujo papel principal é personalizar as características aguardadas ou imprescindíveis para as equipes de trabalho, possuir intelectualidade referente ao saber técnico e profissional de modo eficaz, mas não é o fator mais relevante, pois uma grande liderança procede naturalmente, e por fim, o cumprimento das funções junto as equipe, principalmente estar atendo quanto às necessidades individuais dos seus colaboradores.

Neste contexto, segundo Cunha et al (2009) há diferentes qualidades de um líder, tendo como enfoque a sua eficácia como sinônimo entre controle de produção, evidenciando também o saber ouvir, o compartilhar suas ideias com seus colaboradores ou equipe de trabalho. Igualmente faz menção ao líder para aprender a delegar, ou seja, ter confiança em seus liderados e para isso necessita incumbir suas tarefas, pois um líder sobrecarregado apenas terá tempo para sua equipe, e estando sem um líder perde o rumo do seu objetivo.

Freitas e Rodrigues (2008), assim como para Noce (2006) destacam várias características de personalidade do líder, como qualidades diferenciadas e específicas da liderança, entre elas a credibilidade que possuem em si mesmos e a competência administrativa podem ser apreciadas como uma das mais importantes. Sua credibilidade parte por de si mesmo, seja em sua auto avaliação, em sua capacidade de convencimento de suas ideias seguido de uma realização a contento no trabalho cumprindo e objetivos estabelecidos nas organizações. Com isso, o posicionamento emocional do líder em relação a sua equipe de trabalho é fundamental, devendo jamais deixar dúvidas junto aos seus colaboradores. Já quanto à competência administrativa refere-se a uma liderança reconhecida, por suas realizações, pela sua total competência requerida e individual.

### **3. METODOLOGIA**

Esta pesquisa consistiu em um estudo de caso enfatizando a liderança e a motivação perante os liderados e colaboradores de uma grande empresa do ramo de eletrodoméstico com várias filiais, onde sua principal atividade é a comercialização de produtos em suas 290 lojas distribuídas em todo o país.

Em seu desenvolvimento de acordo com o objeto de estudo foi aplicado às pesquisas exploratória e bibliográfica. O uso da pesquisa exploratória no universo desta pesquisa teve um sentido geral diversificado do aplicado à maioria dos estudos, sendo realizado durante a fase de planejamento, destinado para a obtenção da informação do universo de respostas, de modo a refletir verdadeiramente as características da realidade. Sua finalidade foi “evitar que as predisposições não fundadas no repertório que se pretende conhecer influam nas percepções do pesquisador e, conseqüentemente, no instrumento de medida” (GIL, 2002, p.144).

O uso da pesquisa bibliográfica foi pelo simples “fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2002, p. 45), além de ser responsável por todo embasamento teórico, explicando e pormenorizando conceitos, fatores e importantes determinantes sobre o objeto de estudo.

Como técnicas para o levantamento dos dados foram aplicadas questionários estruturados, utilizando técnicas de padronização através de perguntas fechadas e estudos da literatura, sendo formulados com 10 perguntas visando à obtenção das informações necessárias para alcance dos objetivos propostos. O uso do método quantitativo foi por empregar técnicas estatísticas, sendo distribuídos de forma impressa para uma população definida em 77 funcionários, em três filiais, com dia e hora estipulado conforme a gerência (5), com nível de confiança em 95% e erro amostral em 5%.

Os resultados foram demonstrados através da cada coleta de dados, sendo representadas por meio de tabelas com dados quantitativos, que foram devidamente tabulados em uma planilha eletrônica, e tratados com a utilização de procedimentos estatísticos.

#### **4. RESULTADOS**

Para responder ao objetivo geral desta pesquisa, inicialmente foi questionada aos liderados sobre o clima organizacional em relação à motivação e a liderança como estratégias na gestão de pessoas, cujos resultados contam abaixo:

Na Tabela 1, as opiniões se dividiram bastante, a maioria (39%) acredita que precisa melhorar seguido por 36% que acham ser positivo e 20% afirmam não haver relação entre as duas. Somente 5% acha essa correlação ser negativas.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
Positivo	28	36%	95%	5%
Negativo	4	5%		
Precisa melhorar	30	39%		
Não há relação entre as duas	15	20%		
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 1:** O clima organizacional dentro desta empresa relacionando à motivação e a liderança como estratégias na gestão de pessoas, como é visto por você?

De acordo com a Tabela 2, os respondentes consideram o salário e os prêmios de produção como mais importantes aspectos motivadores. O ambiente de trabalho vem em terceiro lugar como 17%. A progressão de carreira denota 7%, os benefícios 5%, e por fim o lazer corporativo indicando 3%.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
Salário	53	34%	95%	5%
Prêmios de Produção	53	34%		
Lazer corporativo	5	3%		
Redução do Horário de Trabalho	0	0%		
Progressão de Carreira	10	7%		
Benefícios	7	5%		
Ambiente de Trabalho	26	17%		
<b>Total</b>	<b>77 (154)</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 2:** O que você considera mais motivador dentro desta empresa, sendo um importante colaborador no cumprimento das metas estabelecidas? Escolha até duas opções

Respondendo o primeiro objetivo específico, após investigar a avaliação referente ao grau de motivação dentro da empresa junto aos colaboradores, conforme apresenta a Tabela 3,

pode ser observado que os respondentes em maioria 48% consideram estar desmotivados, já 39% consideram-se motivados e 13% muito motivados.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
Motivado	37	39%	95%	5%
Muito motivado	10	13%		
Desmotivado	30	48%		
Muito desmotivado	0	0%		
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 3:** Como você avaliaria o grau de motivação desta empresa no cumprimento de metas?

A Tabela 4 identifica a motivação da liderança no cumprindo de metas, e 62% dos respondentes afirmam que a maior produtividade é o fator mais motivado pela liderança. A oportunidade de ganhar algo da empresa com 19%, seguidos por 9% pelo seu reconhecimento e valorização profissional, 7% pelo maior desempenho e confiança e 3% por trabalhar em equipe.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
Maior produtividade	48	62%	95%	5%
Maior desempenho e confiança	5	7%		
Oportunidade de ganhar algo da empresa	15	19%		
Oportunidade de trabalhar em equipe	2	3%		
Reconhecimento e valorização profissional	7	9%		
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 4:** - De que maneira o líder de equipe o motiva no cumprimento de suas metas dentro dessa empresa?

A Tabela 5 avaliou os critérios importantes na escolha do líder de equipe. O primeiro, com 23%, foi referente à tomada de decisão em momentos difíceis. Seguido por 20% ao relacionar o comportamento ético com todos na empresa e organização do ambiente de trabalho. Gestão e clareza 12%, autoavaliação do próprio desempenho 6%. Respeito aos colegas e tratamento com igualdade com os trabalhadores 5%. Padrão de desempenho, comportamento e técnico 2% e, finalmente, apresentação pessoal com 1%.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
-----------	------------	------------	------------------------	----------------

			e	
Gestão e a clareza	27	12%	95%	5%
Padrão de desempenho, comportamento e técnico	3	2%		
Realização das tarefas sob sua responsabilidade	13	6%		
Apresentação pessoal	2	1%		
Organização do ambiente de trabalho	50	20%		
Comportamento ético com todos na empresa	50	20%		
Respeito aos colegas	12	5%		
Autoavaliação do próprio desempenho	13	6%		
Tratamento com igualdade com os trabalhadores	7	5%		
Tomada de decisão em momentos difíceis	54	23%		
<b>Total</b>	<b>77 (231)</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 5:** Quais são os critérios que você acredita ser muito importante na escolha do líder de sua equipe nesta empresa? Opção de até 3 respostas.

A Tabela 6 mostra a avaliação dos respondentes quanto ao posicionamento da liderança, respondendo o segundo objetivo específico. A maioria (69%) afirmou que, por meio da liderança, sua motivação aumenta bastante. Já 19% acredita que com liderança tende a aumentar sua motivação. A tendência de redução dessa motivação em relação à liderança apresentou percentual de 8%, e aqueles que acreditam reduzir bastante sua motivação para trabalhar 4%.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
Reduz bastante minha motivação para trabalhar	3	4%	95%	5%
Tende a reduzir minha motivação para trabalhar	6	8%		
Tende a aumentar minha motivação para trabalhar	15	19%		
Aumenta bastante minha motivação para trabalhar	53	69%		
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 6:** Como você avalia a posição do seu líder de equipe em relação ao modo de motiva-los no alcance dos objetivos propostos pela empresa?

A Tabela 7 apresenta a definição pessoal dos respondentes como liderados dentro da empresa no cumprimento de ordens da liderança. A confiabilidade total em seus subordinados representa 48%. “Os líderes possuem mais confiança, mas não total” representa 39% e “os líderes tem certa confiança em seus subordinados” representa 13%. Cabe observar que ninguém dos respondentes concordou com a opção em que os líderes não possuem confiança em seus subordinados.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
Os líderes não possuem confiança em seus subordinados.	0	0%	95%	5%
Os líderes tem certa confiança em seus subordinados.	10	13%		
Os líderes possuem mais confiança, mas não total.	30	39%		
Os líderes confiam totalmente em seus subordinados, há uma comunicação direta.	37	48%		
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 7:** Como você define sua participação como colaborador perante o recebimento e cumprimento de ordens de seu líder nesta empresa?

A Tabela 8 mostra a análise dos respondentes em relação ao seu grau de satisfação pessoal em relação à liderança e motivação na empresa, respondendo o terceiro objetivo específico, em que as opiniões estiveram quase em um mesmo patamar. Motivado correspondeu a 39%, muito motivado a 32%, desmotivado a 22% e muito desmotivado a 7%.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
Motivado	30	39%	95%	5%
Muito motivado	25	32%		
Desmotivado	17	22%		
Muito desmotivado	5	7%		
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 8:** Como você analisa seu grau de satisfação pessoal quanto à liderança e a motivação nesta empresa?

Os resultados apresentados na Tabela 9 identificaram as principais características líder de equipe da empresa. A maioria (33%) afirmou que seu líder de equipe reconhece e aconselha seus funcionários constantemente, seguido por 24% que seu líder de equipe tem níveis altos de paciência e compreensão. O seu líder de equipe comete erros e se responsabiliza por ele correspondeu a 13%. 10% afirmaram que seu líder de equipe tem inteligência emocional, 8% que seu líder de equipe tem um alto senso de propósito, 6% que seu líder de equipe confia e sabe quando “soltar”, e finalmente 4% acredita que seu líder de equipe consegue ficar “neutro”.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
O meu líder de equipe comete erros e se responsabiliza por ele	30	<b>13%</b>	95%	5%
O meu líder de equipe consegue ficar “neutro”	9	4%		
O meu líder de equipe têm níveis altos de paciência e compreensão	55	<b>24%</b>		
O meu líder de equipe produz o seu líder de equipe	2	1%		
O meu líder de equipe confia e sabe quando “soltar”	15	<b>6%</b>		
O meu líder de equipe têm um alto senso de propósito	18	<b>8%</b>		
O meu líder de equipe reconhece e aconselha seus funcionários constantemente	77	<b>33%</b>		
O meu líder de equipe têm inteligência emocional	22	<b>10%</b>		
O meu líder de equipe é autêntico e honesto	3	1%		
<b>Total</b>	<b>77 (231)</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 9:** Quais as principais características que você vê no seu líder de equipe para alcance dos objetivos propostos pela empresa? Opção de até 3 respostas.

Finalizando o questionário, foi perguntado aos respondentes o melhor modo de trabalhar nesta empresa, demonstrando na tabela 10 que 58% preferem trabalhar em equipe e 42% individualmente, representado uma diferença de 16%.

Variáveis	Frequência	Percentual	Grau de confiabilidade	Margem de erro
-----------	------------	------------	------------------------	----------------

Equipe	45	58%	95%	5%
Individualmente	32	42%		
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

**Tabela 10:** Qual o melhor modo de trabalhar nesta empresa?

Tais resultados demonstraram a motivação em trabalhar nesta empresa como um dos seus pontos fortes, onde os colaboradores acreditam que isso os mova na aquisição de conquistas, que a liderança é imprescindível para a organização humana, especialmente no setor de vendas desta grande organização.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode ser observado que o clima organizacional da empresa estudada deve refletir a maneira como a autoridade e as atividades são distribuídas e como é feita a comunicação, tudo isto visando o atingimento de objetivos organizacionais, para que possa colaborar com fatores que envolvem o crescimento da empresa, bem como um clima favorável com confortabilidade para todos.

Concluiu-se também, inicialmente, que dentro do clima organizacional, a motivação, na prática, é assunto complexo e que abrange muitos conhecimentos. Qualquer comentário conclusivo é simples demais, tendo em vista as generalidades que envolvem o quesito motivação seja no trabalho ou mesmo na vida das pessoas. Mas é bastante evidente que um colaborador desmotivado não corresponde plenamente aos objetivos de uma organização, porém também é certo que as pessoas não ficam motivadas sempre, tendo que haver fatores de liderança para que isso ocorra de modo peculiar.

Outra constatação de acordo com os resultados foi que a motivação surge a partir das necessidades particulares de cada pessoa, e o que pode ser fator motivador para alguns colaboradores, pode não ser para outros, mesmo sendo uma minoria em situações iguais.

A motivação é atualmente uma tendência nas organizações em prol de uma melhor qualidade de vida no trabalho, uma vez que em toda a literatura se refere à satisfação de necessidades individuais, tendo como resultado um maior desenvolvimento, o aumento na produtividade e uma melhor lucratividade. A motivação caminha para o cumprimento de metas da organização, e o líder cria expectativas positivas.

Importante salientar que os benefícios também são de cunho no alcance dos objetivos das organizações, e a facilidade em motivar o trabalhador para que o mesmo veja as possibilidades de crescimento, transforma em portões de entrada para realizações de sonhos profissionais. E com isso, muitos deles passam a investir em especializações profissionais, em fazer cursos superiores ou até mesmo se graduarem, principalmente quando as empresas investem em seus funcionários dando-lhes essa oportunidade.

Os funcionários das organizações fazem parte ativamente do seu crescimento e desenvolvimento. Entretanto, devido às variações de funções e cargos nas empresas, em algumas situações, alguns empregados não acreditam que eles fazem parte importante como grandes colaboradores da mesma para o alcance de objetivos e metas estipulados. Por conseguinte, compete à liderança evidenciar junto a sua equipe ou grupo de trabalho, que nenhum trabalho dentro da empresa, por mais simples que seja, jamais é insignificante.

Constantemente as organizações devem estar atentas, pois a motivação é peça chave no alcance das metas de toda empresa e os colaboradores, geralmente não ficam motivados por muito tempo e precisam de novo foco de interesse. Já a liderança divergiu bastante as opiniões, mas em âmbito geral demonstrou como um importante fator fomentador de sucesso desta empresa.

O líder de equipe é um dos maiores ou o principal agente motivador desta empresa, pois além de possuir qualidades específicas próprias da liderança mantém uma postura inteiramente competente.

Um fator que chamou muito atenção foi a autoavaliação dos colaboradores, em duas de suas respostas sobre no recebimento e cumprimento de ordens de seu líder, demonstrando que a maioria dos colaboradores tem a credibilidade da liderança por haver uma comunicação direta entre eles, ou seja, sua motivação é em função de grande participação para aumentar os lucros e estabelecer objetivos. Já a segunda resposta não contrapondo muita a primeira, mas apontando um diferencial de uma credibilidade cega, pois neste caso a comunicação flui no sentido ascendente e descendente, as responsabilidades são compartilhadas, e são utilizadas recompensas como forma de motivação, onde praticamente não há punição. E o posicionamento da liderança em assumir os erros que comete se responsabilizando por eles.

Isso realmente é um fator motivador para os trabalhadores acreditarem no objetivo proposto a eles.

Assim, também pode ser concluído que a melhor característica do líder é aquela na qual ele está presente, mas não limita as ações de seus subordinados. Não os impede de tomarem iniciativa e até mesmo de se tornarem líderes. Porque o verdadeiro líder possibilita a criação de novos líderes, ou seja, não impede o crescimento de sua equipe. No entanto não deixa de direcionar este crescimento para os objetivos da empresa. Liderança eficiente, como pode ser observada nos resultados, não é conseguida com controle, coação e manipulação, uma vez que a liderança sempre almeja novas metas e incentiva sua equipe com novos desafios.

Com base nos dados apresentados, foi possível delinear o ponto de vista dos funcionários em relação às características mais importantes que os mesmos vêm em seus líderes, no que concernem as melhores qualidades e atitudes que um líder deve possuir. Logo, se conclui que o tipo de liderança que mais se encaixa nessa empresa são aqueles que se responsabilizam por seus próprios erros de liderança, bem como sua autenticidade e honestidade para com toda equipe de trabalho.

Desse modo, é importante que as organizações não percam de vista a ferramenta motivacional e de liderança na gestão de pessoas nas organizações, para que não se transforme em uma via de mão única baseada apenas em modismo e ancorada na falsa ilusão de competitividade ou em ambiente produtivo com a lucratividade nos negócios. A alta competitividade no mercado de trabalho leva a liderança das organizações a motivarem os colaboradores e a procurarem cada vez mais novos conhecimentos outras inovações.

## **REFERÊNCIAS**

**ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo.** A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, jan./abr. 2010.

**ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Raimunda Pitombo.** Políticas e práticas de gestão de pessoas: peculiaridades de uma estrutura organizacional remota. Revista Administrativa UFSM, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 327-342, maio/ago. 2009.

**BALDUCCI, Daniel; KANAANE, Roberto.** Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. Boletim Academia Paulista de Psicologia - Ano XXVII, nº 2, 2007, p. 133-147.

- BUENO, Marcos.** As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.5.
- CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves. NEVES, Rodrigo de Oliveira.** O papel do líder nos tempos atuais. 2009, p.1-18. Disponível em: <[http://www.dido.eti.br/documentos/artigo\\_papel\\_lider\\_nos\\_tempos\\_atuais.pdf](http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf)>. Acesso em 02 de Set. 2013.
- FELIPPE, Maria Inês.** Desafios da motivação. Revista Gestão Plus, n. 18, p. 1-19, Ano Janeiro/fevereiro, 2001. Disponível em: <[http://xa.yimg.com/kq/groups/24137146/1338692722/name/Texto\\_6\\_-\\_Motivacao%5B1%5D.pdf](http://xa.yimg.com/kq/groups/24137146/1338692722/name/Texto_6_-_Motivacao%5B1%5D.pdf)>. Acesso em 02 de Set. 2013.
- FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves.** Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. 2008, p. 02-11. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos09/32\\_Nati\\_publicacao-final.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf)>. Acesso em 02 de Set. 2013.
- GIL, Antônio Carlos.** Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 44-144.
- MAXWELL, John C.** O líder 360°. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007. In: **CUNHA, Davi; PEREIRA, Marcos Alves. NEVES, Rodrigo de Oliveira.** O papel do líder nos tempos atuais. 2009, p.1-18. Disponível em: <[http://www.dido.eti.br/documentos/artigo\\_papel\\_lider\\_nos\\_tempos\\_atuais.pdf](http://www.dido.eti.br/documentos/artigo_papel_lider_nos_tempos_atuais.pdf)>. Acesso em 02 de Set. 2013.
- MIRANDA, Cely.** O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o Trabalho. Vila velha – ES. MBA em Gestão de Recursos Humanos. 2009, 83f. Disponível em: <<http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/cely-miranda.pdf>>. Acesso em: 6 de Ago. 2013.
- NOCE, Franco.** A importância dos processos psicossociais: um enfoque na liderança. Revista Brasileira de Psicologia do Esporte e do Exercício, Belo Horizonte, v. 0, p. 55-67, 2006.
- OLIVEIRA, Edilene C. Weffort Lourenço; SILVA, Aline Alves da.** Gestão de pessoas: uma abordagem sobre os programas de incentivos nas organizações. Revista Multidisciplinar da UNIESP, São Paulo, n 07, p. 214-216, Jun. 2009.
- ROBBINS, S. P.** Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall. 2002, p. 237.
- TADIN, Ana Paula; RODRIGUES, José Alceu E.; DALSOQUIO, Paulo; GUABIRABA, Zenaide R.; MIRANDA, Isabella Tamine Parra.** O conceito de motivação na teoria das relações humanas. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, Maringá, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.
- TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes; POPADIUK, Silvio.** Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes? Revista de Administração Contemporânea - RAC, Rio de Janeiro: ANPAD, v. 7, n. 2, p. 73-92, Abr./Jun. 2003.
- STEFANO, Silvio Roberto.** Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições internacionais. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo, 2008, 176f. Disponível em: <[http://www.g-qvt.com.br/Tese\\_Doutorado\\_Silvio%20Roberto%20Stefano\\_2008.pdf](http://www.g-qvt.com.br/Tese_Doutorado_Silvio%20Roberto%20Stefano_2008.pdf)>. Acesso em: 6 de Ago. 2013.
- SILVA; Osvaldina da. MACHADO, Mirian Magnus.** Motivação no trabalho: caminho para o alto desempenho de uma livraria de Blumenau, SC. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-37, Sem I. 2007 - Edição Temática.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da.** Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Rio de Janeiro 37(4): 797-816, Jul./Ago. 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant.** Gestão de pessoas. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 43.

**VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara.** O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. Revista da FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.

**SCOLA, Roberto Scola; SCOLA, Lourdes Sgarabotto.** Liderança de grupos. Revista de Psicologia UFC. Revista de Psicologia UFC, Outubro de 2011, p. 4-8. Disponível em:<[http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=93%3Alidera..&limitstart=3&lang=pt](http://www.revistapsicologia.ufc.br/index.php?option=com_content&view=article&id=93%3Alidera..&limitstart=3&lang=pt)>. Acesso em 04 de Set. 2013.