

ESTRATÉGIA MOTIVACIONAL UTILIZADA COMO DIFERENCIAL PARA A LIDERANÇA

Raquel da Silva Duarte¹
Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara²

RESUMO

Este artigo reflete sobre a importância da motivação como diferencial para a liderança dos gestores dentro das organizações. Os perfis de liderança, através dos resultados podem avaliar a forma em que os gestores das empresas estudam suas lideranças. O método de pesquisa utilizado foi um estudo descritivo, quantitativo e qualitativo, por meio de entrevistas padronizadas e estruturadas, direcionadas somente aos gestores das empresas. Os gestores entrevistados (75%) sexo feminino e (25%) sexo masculino, dessa forma demonstra o avanço da mulher em cargo de liderança, (75%) são casados e (25%) solteiros, as idades variam de (50%) 31 a 40 anos e (50%) acima dos 40 anos, (75%) são de empresas com administração verticalizadas e (25%) de empresa com administração horizontalizada, (75%) das empresas são classificadas como média empresa e (25%) pequena empresa. Apesar de terem essa diferenciação enquanto a sua classificação os gestores conseguem liderar de forma democrática, facilitando assim a sua comunicação junto aos colaboradores, (75%) dos líderes se encontram satisfeitos com os seus salários, ficando apenas (25%) insatisfeito, e todos eles se encontram motivados em atingir as suas metas mesmo tendo que algumas vezes fazer horas extras, demonstrando além da motivação o comprometimento com a organização onde atuam, foi observado também que todos estão avaliando os resultados de suas equipes, mesmo que de formas diferenciadas. Dessa forma, concluímos satisfatório esse estudo, por saber que eles estão preocupados com a motivação dos seus colaboradores, apesar de algumas dificuldades existentes os gestores conseguem realizar suas funções da melhor forma. Um verdadeiro líder precisa ser visto de forma sempre respeitável e admirável pelos seus seguidores, caso contrário, não serão visto como líderes, mas apenas como chefes. É claro que em toda empresa sempre há o que ser melhorado em relação à forma de liderança, no caso desta pesquisa dos gestores (75%) se encontram mais voltados em analisar a motivação e a sinergia dos seus colaboradores enquanto (25%) não se encontram tendo oportunidades de avaliar os colaboradores a esse respeito, mas de forma geral todos estão motivados em liderar e utilizam sua motivação como um diferencial para suas lideranças.

Palavras - chaves: Motivação. Liderança. Satisfação no local de trabalho.

¹ Raquel da Silva Duarte – Curso CST- Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos (FACEX - RN), Pós-Graduação – MBA Gestão Estratégica de Negócios (FARN), e-mail: raquellduart@yahoo.com.br

² Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara – Mestre em Engenharia da Produção – Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal / RN, email: arcamara@uol.com.br

ABSTRACT

This article reflects on the importance of motivation as a differential for the leadership of managers within organizations. The profiles of leadership through the results can assess the way in which business managers study their leaders. The research method used was a descriptive study, quantitatively and qualitatively, through interviews and structured, directed only to corporate managers. The managers interviewed (75%) and female (25%) males, thus demonstrating the advancement of women in leadership position, (75%) are married (25%) single, ages ranging from (50%) 31 to 40 years (50%) over 40 years (75%) are companies with management and vertical (25%) of business administration with horizontal (75%) of companies are classified as medium and enterprise (25%) small business. Despite having this differentiation while its ranking managers can lead to a democratic, thus facilitating their communication with employees, (75%) of leaders are satisfied with their salaries, leaving only (25%) dissatisfied, and all they are motivated to achieve their goals even though they sometimes do overtime beyond motivation demonstrating a commitment to the organization where they work, was also observed that all are evaluating the results of their teams, even if in different ways. Thus, we conclude that satisfactory study, knowing that they are concerned about the motivation of its employees, despite some difficulties managers can perform its functions optimally. A true leader must always be seen as respectable and admired by his followers, otherwise it will not be seen as leaders, but only as leaders. Of course, in every business there is always to be improved over the form of leadership, in the case of this research managers (75%) are more focused on analyzing the motivation and synergy of its employees while (25%) are not with opportunities to evaluate the employees in this regard, but overall everyone is motivated to lead and use their motivation as a differentiator for their leadership.

Keywords: Motivation. Leadership. Satisfaction at work.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo o homem foi se desenvolvendo cada vez mais com as novas tecnologias e as necessidades que surgem no mundo globalizado e competitivo.

Existe uma preocupação por parte de alguns pesquisadores em relação à forma de gerenciar empresas e pessoas e a motivação no ambiente organizacional, e é sob esse tema que vou desenvolver este estudo tão importante para as organizações.

Se por um lado vemos empresas preocupadas em atender bem o seu colaborador, por outro lado, ainda há empresas que não dão tanto valor a essa questão. Para se ter bons resultados e manter os clientes satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos, é preciso antes atender as necessidades dos colaboradores que são os clientes internos das organizações.

Existem vários desafios para os gestores, um deles é manter sua equipe motivada, que não é tarefa fácil, se faz necessário que esse gestor tenha uma ampla visão estratégica, saiba lidar bem com os conflitos internos e interpessoais, além de ser um bom comunicador. O gestor tem que saber ouvir e falar para que dessa forma consiga administrar os conflitos organizacionais e pessoais.

A fórmula certa não existe, mas o papel do gestor pode melhorar a cada dia com os próprios desafios impostos, é claro que o conhecimento e a experiência irão ajudar bastante, em quanto gestor se faz necessário o comprometimento com o desenvolvimento das empresas através da gestão de pessoas.

Segundo França (2009, p. 4-6):

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, liderança, processos de cooperação, competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social. Esses conceitos e processos comportamentais devem estar presentes nos modelos, processos e práticas da vida nas empresas, razão pela qual se torna necessário conhecer os aspectos comportamentais integrados aos aspectos administrativos.

O presente trabalho avaliou o grau de motivação dos gestores e o seu perfil de liderança frente às organizações pela qual fazem parte, foi realizado um levantamento teórico sobre o tema pesquisado, a fim de avaliar, qual caminho seguir e se estão sendo satisfatório ou não os seus resultados. O estudo foi realizado através de uma entrevista estruturada com perguntas fechadas direcionados a quatro gestores, a pesquisadora comprometeu-se em não divulgar as empresas pesquisadas.

2 MOTIVAÇÃO E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ao longo dos anos, os estudos sobre motivação no ambiente organizacional têm contribuído bastante por parte dos pesquisadores, em investigar o tema em questão e com o passar do tempo, tem evoluído cada vez mais as pesquisas conforme as necessidades das pessoas diante às organizações.

A motivação é uma força intrínseca e tem como dimensão a persistência, e também todo o fator sentimental envolvido em cada situação, as motivações são diferenciadas para

cada ser ou cultura, o líder deve ter uma visão ampla a essas questões motivacionais para poder obter bons resultados de desempenho de suas equipes.

Segundo Robbins (2005, p.132):

[...] O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Percebe-se então, que a motivação é um conjunto de ações desenvolvidas por cada pessoa para o alcance de suas metas, neste caso, sentimos a grande importância dos gestores ou líderes das empresas terem a sensibilidade em identificar as motivações de cada indivíduo, para assim conseguirem bons resultados.

De acordo com Chiavenato (1998, p.76):

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.

Saber identificar as diferenças das pessoas, das culturas, dos valores sociais, é muito importante, pois com essas descobertas pode-se planejar melhor a distribuição das tarefas entre as pessoas, buscando sempre o equilíbrio e a satisfação no local de trabalho, contribuindo para um clima organizacional favorável.

O gerente tem um papel fundamental para que o ambiente organizacional se torne cada vez mais produtivo e motivador. A forma de gerenciar provocará vários comportamentos negativos ou positivos que afetará diretamente na produtividade e resultados da empresa.

Robbins (2005, p.6) afirma, “[...] podemos dizer que o comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas”.

Estudar a respeito do comportamento organizacional gera para as empresas mais conhecimentos sobre a sua administração, já que através dos resultados obtidos poderão

descrever melhor os problemas atuais e com isso, desenvolver métodos que ajudem a melhorar o desempenho das pessoas dentro da organização, já que o comportamento apresentado pelos colaboradores são as respostas a forma de gestão dos líderes sob suas equipes em direção aos resultados.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

Abraham Maslow foi um dos pesquisadores mais importante para o desenvolvimento dos estudos a respeito da motivação, ele desenvolveu a teoria da Hierarquia das necessidades, logo após surgiram outros estudos conhecidos como: Teorias x e y de McGregor, e a teoria de dois fatores de Herzberg, esses estudos foram muito importantes e ajudaram a outros pesquisadores no desenvolvimento de novas pesquisas sobre o comportamento humano nas organizações.

Na administração científica, Taylor estudou qual seria a melhor maneira de motivar os seus empregados para atingir os melhores resultados, para ele a melhor maneira seria através de incentivos salariais na produção, ou seja, quanto mais produzissem mais receberiam, mas esse método só conseguiu bons resultados no início, pois passado algum tempo, eles começaram a se sentirem desmotivados.

Maximiano (2000, p.164), comenta que, “de acordo com Taylor, o caminho para resolver o problema dos salários era descobrir, de maneira científica e exata, qual a velocidade máxima em que o trabalho poderia ser feito”.

Henry Ford também pesquisou a melhor forma de incentivar os operários a produzirem mais, ele também utilizou incentivos salariais, mas o seu objetivo não era só conseguir alcançar as melhores metas de produção, e sim conseguir fazer com que os operários se tornassem também clientes. Desta forma, os operários ganhando mais, poderiam tornar-se novos clientes e assim estariam ajudando cada vez mais a sua empresa.

De acordo com Maximiano (2000, p.178):

Ford foi grande inovador em muitos outros aspectos. Também em janeiro de 1914, adotou o dia de trabalho de oito horas e duplicou o valor do salário, para cinco dólares por dia, medida que não foi vista com simpatia por seus concorrentes. Entretanto, ele achava que seus operários deveriam poder comprar o produto que fabricavam o que sem dúvida é opinião avançada até mesmo hoje em dia.

Na escola das relações humanas, Elton Mayo, mostra em seus estudos a importância do funcionário em se sentir valorizado e aceito por seu grupo, pois dessa forma ele será mais produtivo.

Segundo Maximiano (2000, p. 249-250):

Em 1933, Mayo publicou o livro *The human problems of an industrial civilization*, em que apresentou suas conclusões. Em essência, Mayo diz que o desempenho das pessoas depende muito menos dos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, do que dos fatores emocionais ou comportamentais. Destes, os mais poderosos são aqueles decorrentes da participação do trabalhador em grupos sociais. A fábrica deveria ser vista como sistema social, não apenas econômico ou industrial, para a melhor compreensão de seu funcionamento e de sua eficácia.

O estudo de Elton Mayo, levado para os dias atuais, fazemo-nos observar que as empresas estão cada vez mais se voltando a questões de socialização entre seus colaboradores, por saberem que quanto mais bem orientados e incluídos nos grupos, as organizações terão menos problemas em relação à comunicação, relacionamentos interpessoais e aos resultados finais tanto aos de produtividade como de qualidade.

2.2 CONCEITOS DE MOTIVAÇÕES

A produtividade do indivíduo na organização está relacionada diretamente ao fator motivacional, pois uma pessoa desmotivada não vai gerar bons resultados, e não é de hoje que as organizações se preocupam com a produtividade. Vários estudos foram desenvolvidos com a intenção de descobrir uma forma, na qual as pessoas produzissem mais, a escola clássica de administração dava a importância ao fator econômico, o homem estava ali apenas para produzir ao máximo, sem se preocupar com a sua satisfação e motivação no seu local de trabalho.

Maximiano (2000, p. 297), refere-se à motivação como:

Motivo, motivação, mover, movimentar e motor são todas palavras modernas que têm a mesma origem e estão associadas à mesma idéia: à palavra latina *motivus*, que significa aquilo que movimenta, que faz andar. O estudo da motivação é um dos temas prediletos do enfoque comportamental, porque é extremamente importante compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

Quando passamos a estudar a fase da escola das relações humanas, percebemos que foi dado o início a uma nova visão, não só aquela voltada para o fator econômico, mas sim na busca da satisfação do indivíduo em seu local de trabalho e da sua valorização como um ser social, pois para um indivíduo se sentir motivado ele precisa estar bem no seu ambiente de trabalho.

2.3 TEORIAS FUNDAMENTAIS DA MOTIVAÇÃO

2.3.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW

A teoria mais conhecida sobre motivação é a de Maslow, pois no seu estudo mostra que em cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas que precisam ser satisfeitas. São classificadas como: Necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.

Segundo Robbins (2005, p.133), “Maslow separou as cinco categorias de necessidades em patamares mais altos e mais baixos”.



Fonte: A. H. Maslow, *Motivation and personality*, 1997.

Para Chiavenato (1999, p.594):

Na realidade, existem duas classes de necessidades: **as necessidades de baixo nível**, como as necessidades fisiológicas e de segurança, e **as necessidades de alto nível**, como as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. A diferenciação entre as duas classes se baseia na premissa de que as necessidades mais elevadas são satisfeitas internamente (dentro da pessoa), enquanto as de baixo nível são satisfeitas externamente (através da remuneração, contratos de trabalho, relacionamento pessoal ou profissional e etc.).

Neste estudo percebemos a importância das necessidades de cada pessoa em si sentir auto-realizado, e que para cada um existe uma necessidade distinta, se um indivíduo encontra-se satisfeito em uma escala de necessidade, pode ocorrer que outra pessoa não esteja, ou seja, existe uma diferenciação a esse respeito, já que cada ser é diferente um do outro, e estão em constantes mudanças no desenvolvimento humano.

Segundo Maximiano (2000, p.312):

Outro ponto importante na noção da hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais. Uma necessidade ou um grupo de necessidades pode ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

Dessa forma, ressalta-se a questão diferenciada de cada ser, dependendo dos seus fatores físicos, orgânicos, meio sociais, motivações intrínsecas, portanto essas necessidades individuais que carregamos, podem interferir de forma bem significativa, dependendo do grau de necessidade de cada ser, pois uma empresa pode oferecer um bom ambiente de trabalho, benefícios, salários diferenciados e mesmo assim ter problemas de desmotivações, por isso é que se faz importante a presença de trabalhos voltados à gestão de pessoas dentro das organizações para poder identificar as necessidades de cada colaborador e ajudar aos líderes no desenvolver de suas atividades.

2.3.2 TEORIA X e Y DE MCGREGOR

Na teoria X e Y, desenvolvida por McGregor, fala a respeito de duas questões muito interessantes, pois de um lado está a forma de ser e ver do trabalhador e de outro lado a forma de ser e ver do gerente, pois na sua definição diz que o trabalhador X, é um ser visto

pelo gerente como uma pessoa que não gosta de trabalhar, já o Y, é visto pelo gerente como uma pessoa que gosta de trabalhar.

Marras (2009, p.35) diz que, “a questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao ‘ser’ do próprio indivíduo como ao ‘ser’ do gerente que o observa e avalia”. A esse respeito podemos lembrar que na teoria “X”, os operários eram bastante cobrados e controlados para fazerem ao máximo suas tarefas, e a responsabilidade dos seus gerentes estavam em obter os melhores resultados, por isso, eram tão autocráticos, nesse aspecto os funcionários se sentiam insatisfeitos por isso, a visão negativa de seus gestores, do contrário da visão “Y”, em que começaram a estudar mais a questão da administração na realização das tarefas, diminuindo a centralização dos gestores em relação aos trabalhadores, e como consequência dessas mudanças eles passaram a se sentirem mais motivados e satisfeitos em seus locais de trabalho. E se pegássemos como exemplo de estudo para analisarmos a administração dos gestores nos dias atuais como seriam vistos as pessoas em seus ambientes de trabalho, tanto em relação aos colaboradores como relação aos gestores, como classificaríamos?

2.3.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE FREDERICK HERZBERG

A teoria de Frederick Herzberg, fala sobre a motivação já existente em cada indivíduo no seu local de trabalho, pois existem dois fatores: os que causam a satisfação e os que não causam a satisfação, já que existem certas tarefas na organização que não motivam as pessoas, devido a isso se elas ficarem sem a supervisão dos gestores poderá ocorrer alguns erros, ou mesmo, acontecer do local de trabalho ficar desorganizado.

Segundo Marras (2009, p. 35 - 36):

De acordo com a chamada Teoria dos Dois Fatores, Herzberg aponta para a idéia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: a) Os que causam, predominantemente, satisfação; b) Os que causam, predominantemente, insatisfação. Os primeiros fatores, segundo Herzberg, causam satisfação ou motivação, mas a sua falta não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: observa-se apenas nenhuma satisfação presente. São os ‘fatores motivadores’. No segundo grupo encontram-se os ‘fatores higiênicos’: são aqueles que não motivam. Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho, enquanto sua ausência causa insatisfação.

Nas empresas sempre vão existir fatores que motivam ou não, as pessoas em suas atividades e se o ambiente de trabalho não proporcionar uma adequação para seus

colaboradores, começando pelas necessidades essenciais como os de higiene fica quase impossível a obtenção dos bons resultados, mesmo os indivíduos tendo suas motivações internas, dessa forma os fatores que estão envolta do ambiente e as motivações que serão estimuladas através dele vai resultar de forma direta na produtividade das pessoas no meio organizacional, então para as empresas que se mantiverem de olho a esses fatores motivacionais poderão conduzir melhor suas equipes em suas tarefas.

3 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO

3.1 TEORIA ERG DE CLAYTON ALDERFER

Nessa teoria apresenta outras observações muito importantes, pois Maslow no seu estudo mostrou a classificação das necessidades humanas só que de forma seqüencial, enquanto que a de Clayton Alderfer, a sua Teoria ERG, mostra também uma classificação de necessidades só que ele dividiu em três grupos principais de necessidades que são: Existence – existência, Relatedness – relacionamento e Growth – crescimento, por causa dos nomes em inglês surgiu à formação da sigla ERG.

Segundo Robbins (2005, p.137):

[...] a teoria ERG argumenta, assim como Maslow, que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior.

Clayton Alderfer, através da teoria desenvolvida por Maslow, adequou de forma mais resumida às cinco necessidades de Maslow, ele observou que um indivíduo pode ter variações de necessidades. E as necessidades de nível superior para serem supridas, não dependiam das outras de nível inferior, pois elas variam para cada indivíduo e que não precisavam seguir uma seqüência. E também estudou a questão da frustração, já que se uma necessidade de nível superior não estivesse satisfeita fazia aumentar o grau de insatisfação da necessidade de nível inferior.

3.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE DAVID MCCLELLAND

Na teoria de McClelland, estuda a motivação tendo como observação o comportamento das pessoas no trabalho, e ele baseava-se em três fatores: Necessidade de realização, Necessidade de afiliação e Necessidade de poder. Para ele cada pessoa desenvolve um tipo de necessidade, mas que com o passar do tempo essa pessoa pode mudar de comportamento conforme ele queira mudar.

Segundo Motta, & Vasconcelos (2009, p.74-75):

McClelland desenvolveu uma teoria contingencial sobre motivação. Para ele, um motivador é a projeção de um estado, um objetivo ou uma condição futura que impulsiona, direciona e seleciona o comportamento do indivíduo, encaminhando suas ações em certa direção. Baseando-se nos trabalhos de Henry Murray (1938), ele propôs que três fatores são especialmente úteis para entender o comportamento humano no trabalho. Esses fatores são: Necessidade de realização (*achievement*), abreviada por ele como “N. Ach”; Necessidade de afiliação (*affiliation*), abreviada como “N. Aff”; Necessidade de poder (*power*), abreviada como “N. Pow”.

O ser humano sempre esteve em busca de suas satisfações e levando para os fatores de necessidades motivacionais nas organizações, vemos que as pessoas estão sempre projetando algo para si dentro das empresas, pois dependendo de cada um, essas necessidades afloram de maneira bem visível, já que existem pessoas voltadas mais para a necessidade de realização no trabalho, outras de se sentirem aceitas e aquelas que para se sentirem motivadas precisam estar exercendo o cargo de poder.

3.3 TEORIA DA EQUIDADE

A equidade trata-se do equilíbrio entre o fator esforço/recompensa, são quando as pessoas se sentem recompensadas e tratadas de forma justa e igual com as demais, e quando os colaboradores percebem que estão sendo tratados de forma injusta ou desigual em relação aos outros diante as suas recompensas com os esforços colocados, eles reagem tentando equilibrar o seu grau de equidade, caso não aconteçam às mudanças necessárias pela organização na qual trabalham eles passam a agir de forma negativa produzindo menos, ou mesmo, não suportando mais, chegam a pedir suas demissões. Sendo assim, Maximiano (2000, p. 305) conceitua que “o ponto central da teoria da equidade (ou teoria do equilíbrio) é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos”.

Segundo Robbins (2005, p.145):

[...] Os funcionários fazem comparações entre seus trabalhos – as entradas (ou seja, esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (isto é, remuneração, aumentos, reconhecimento) – e os dos outros. Percebemos o que recebemos do trabalho (resultados) em relação ao que damos a ele (entradas) e comparamos nossa relação entre resultados – entradas com relação entre resultados – entradas de outros funcionários relevantes. Quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade. Nesse caso, percebemos nossa situação como justa – e achamos que a justiça prevalece. Quando percebemos que as relações são desiguais, experimentamos uma tensão de equidade.

Dentro das organizações os colaboradores sempre estão em busca do reconhecimento profissional e através das suas recompensas observam se estão ou não, sendo valorizados pelas empresas. Por isso, os gestores de RH devem buscar junto aos líderes, alternativas que melhor avaliem a produtividade dos seus colaboradores para assim, poderem se sentirem tratados de forma justa e que não venham despertar neles sentimentos de injustiça. Já que as demissões não são alternativas boas nem para as empresas e nem para os colaboradores que vão perder seus empregos e as empresas vão perder muito mais em selecionar, treinar e desenvolver novos profissionais nos seus processos, do que mantendo esse pessoal em suas atividades, então é muito mais válido para as organizações desenvolverem soluções que façam as pessoas se sentirem valorizadas e justificadas em suas atividades.

3.4 TEORIA DA EXPECTATIVA DE VICTOR VROOM

Vroom fala a respeito da Teoria da Expectativa, onde os indivíduos agem na espera de respostas que atinjam suas expectativas em relação a seus esforços realizados nas organizações. Robbins (2005, p.148) argumenta que, “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”.

Então, se pararmos para pensar sobre a expectativa dos indivíduos nos processos de forma geral, ocorrerá casos, onde os colaboradores por não terem obtidos os resultados de recompensas esperados, mas por pertencerem já algum tempo à mesma empresa, continuarão realizando suas tarefas não por manterem ainda alguma expectativa sobre elas, no entanto permanecem com o único objetivo de assegurarem seus empregos. E essa situação não é

interessante para as organizações, pois passarão a produzir menos, ou ficarão no mesmo patamar sem avançar nos resultados de produtividade e de crescimento organizacional.

4 LIDERANÇA: O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

4.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Iniciamos citando três estilos de liderança: O autocrático, democrático e liberal. O estilo de liderança autocrático é aquele que o gestor se volta apenas para a execução das tarefas, onde a sua principal responsabilidade é a de cobrar dos funcionários suas metas e corrigir os defeitos sem se preocupar com a motivação dos seus funcionários.

Conforme Maximiano (2000, p. 344) diz que, “quanto mais concentrada a autoridade no líder, mais autocrático seu comportamento ou estilo”.

Percebemos que o estilo autocrático não seria o mais adequado, já que fazem com que as pessoas se sintam de alguma forma, acuadas por não poderem expor suas idéias, ou de poderem desenvolver novas formas de melhorias nos processos.

O estilo de liderança democrático é voltado não só para a cobrança das metas pelos colaboradores, mas também para a satisfação deles no seu local de trabalho, pois entende que assim, irão produzir muito mais. De acordo com Maximiano (2000, p. 344) fala que, “quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”. Ser um líder democrático faz com que as pessoas se envolvam mais nos processos e com isso obtenham melhores resultados.

Já no estilo de liderança liberal, se faz necessário a atenção ao fator confiança nas pessoas para a delegação das tarefas, pois não são todas as pessoas que estão preparadas para essa responsabilidade e para que o líder liberal venha obter resultados positivos, é preciso realmente conhecer bem a sua equipe de trabalho para que não venha sofrer surpresas desagradáveis no futuro. Para Maximiano (2000, p.344) diz que, “no caso dos comportamentos liberais, o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomar decisões”.

Exercer o papel de líder nas organizações precisa antes de tudo passar respeito entre seus liderados, além de que essa função requer vários valores, talentos e capacitações de

cada um, já que existem pessoas que têm grande facilidade de influenciar outras ou não, dependendo das habilidades de cada indivíduo.

Os líderes estão nas organizações para resolver conflitos internos para serem os porta-vozes, entre os colaboradores e os seus diretores nos movimentos sindicais, e em todas as áreas que envolvam suas obrigações, eles também têm a responsabilidade de treinar suas equipes, pois quanto mais suas equipes estiverem treinadas, orientadas e acompanhadas no desenvolvimento de suas tarefas melhores serão os resultados obtidos pelas organizações, tanto aos fatores qualitativos quanto aos fatores quantitativos, dessa forma percebemos que ser líder não depende apenas do cargo que se exerce, mas da maneira como conduzem suas lideranças.

4.2 Relacionamentos: Relações interpessoais

Falar sobre Relações interpessoais nos faz refletir acerca de nós mesmos, pois vivemos o tempo todo em contato com outras pessoas, começando pela própria vivência familiar que por algumas vezes surgem certos conflitos, seja por uma atitude ou opinião que não tenha sido aprovado pela outra pessoa em volta.

Nas organizações não é difícil encontrarmos casos de conflitos entre os colaboradores, e se esses colaboradores não estiverem sendo bem acompanhados por uma liderança eficaz, acontecerão alguns conflitos, já que cada um vai tentar defender seu ponto de vista, devido a esses problemas, as empresas devem se voltar para trabalhos onde as pessoas se sintam mais valorizadas e envolvidas nos processos de suas equipes.

Além das organizações terem que desenvolverem todos os trabalhos voltados a essas questões de equipes e lideranças, nota-se que os fatores emocionais vão afetar diretamente nas relações interpessoais, já que os comportamentos demonstrados pelas pessoas dentro ou fora das organizações são motivados pelos seus sentimentos. Robbins (2005, p.95) argumenta que, “poucos aspectos são tão interligados com as questões emocionais como os conflitos interpessoais”.

Segundo Castilho (1999, p. 5 - 6):

Pessoas vivem sempre sob fortes influências de emoções, sentimentos, desejos, etc., muitas das quais o indivíduo sequer tem a clareza do quanto inconscientemente governam as suas ações rotineiras ou seus projetos de vida, transformando-se em verdadeiras variáveis *governantes do seu*

comportamento. Sabendo ou não dessa realidade, é assim que ela funciona nas relações das pessoas dentro ou fora das organizações. Desconhecer essa realidade é uma coisa; negá-la é impossível, e compreendê-la é a nossa obrigação, já que lidamos com seres humanos todos os dias.

Tentar compreender os comportamentos humanos é muito importante principalmente para os líderes das empresas, que têm que resolverem por muitas vezes situações conflitantes e desafiadoras entre seus colaboradores e diretores.

Outro fator que deve ser observado pelos líderes, é a respeito dos sentimentos reprimidos pelas pessoas devido ao cargo ou função que exercem, pois são situações que vão acarretar sérios problemas emocionais futuros, afetando diretamente na produtividade e na qualidade de vida dessas pessoas. Devido esses problemas, algumas empresas passam a investir mais na qualidade de vida dos seus colaboradores, observando o que pode ser melhorado e desenvolvido por eles, sendo através de premiações, bonificações, ou mesmo atividades que ajudem a diminuir os stress dentro das organizações. Aquelas pessoas que conseguem trabalhar bem seu lado emocional diferenciando suas emoções pessoais das profissionais, sabendo lidar com as emoções dos outros indivíduos em volta, essa pessoa pode já ter desenvolvido sua inteligência emocional, fator esse muito valorizado pelas empresas atuais.

Segundo Robbins (2005, p.94) diz que, “a **inteligência emocional (IE)** se refere à capacidade do indivíduo de identificar e administrar referências e informações emocionais”.

De acordo com Maximiano (2000, p. 260):

O produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida chama-se *clima organizacional*. O clima é forçado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho.

O clima organizacional é identificado através dos comportamentos gerados pelas pessoas nas organizações pela qual fazem partes, portanto todos os indivíduos sempre vão observar de forma individual se o ambiente onde trabalham está favorável ou não, dependendo da forma que são percebidos por eles.

Robbins (2005, p.104) fala que, “a **percepção** pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente”.

Dessa forma, é sempre positivo que as empresas mantenham um clima organizacional bom para todos, já que tanto os clientes internos como os externos agem conforme o percebido por eles.

4.3 ORGANIZAÇÕES

As organizações são formadas por conjuntos de indivíduos nos meios que atuam, onde definem suas regras, normas, formas de estilos de comportamentos, culturas, políticas, linguagens e suas características individuais, grupais e profissionais, pois todas as pessoas estão diretamente ligadas a um estilo de organização, existem nesses conjuntos de formações dois estilos bastante conhecidos como: Organizações formais e organizações informais.

As organizações formais são aquelas que definem suas hierarquias, cargos, departamentos, burocracias, e seguem todos os seus padrões de formalizações entre os profissionais, as atividades são padronizadas visando alcançar os objetivos e metas de cada uma.

De acordo com Maximiano (2000, p.88) argumenta que, “[...] no modelo de Weber, *organização formal* e *organização burocrática* são sinônimos”.

Segundo Robbins (2005, p.186) “[...] entendemos por **grupos formais** aqueles que são definidos pela estrutura da organização, com atribuições de trabalho que estabelecem tarefas”. “[...] ao contrário, os **grupos informais** são alianças que não são estruturadas formalmente nem determinadas pela organização”.

Dessa forma, observamos que as organizações informais são aquelas desenvolvidas nos relacionamentos interpessoais, onde surgem os grupos de pessoas que independentemente do cargo que exerçam irão surgir amizades ou não, dependendo da empatia de cada pessoa e dos seus objetivos em comuns. Segundo ainda o mesmo autor (2005, p.186) diz que, “os grupos se formam freqüentemente porque seus membros possuem algumas características em comum. Chamamos essas formações de **grupos de amizade**.”

Por isso, é tão importante o líder observar nas relações interpessoais os grupos de amizades que se formam através das organizações informais, já que os possíveis conflitos poderão ocorrer desses conjuntos de amizades ou não, dependendo da forma que tratam os problemas organizacionais e pessoais dentro da empresa, pois a diferença da organização formal para a informal em relação às lideranças são que nesses grupos informais vão definir suas próprias lideranças, mesmo já existindo a figura do líder formal, essas atitudes não

sendo percebidas pelos líderes formais, vão passar a ser um obstáculo a mais para o desenvolvimento de suas tarefas, mas caso o líder perceba a liderança informal, poderá alinhar melhor o perfil do líder informal aos objetivos da empresa, nessas situações o líderes formais deverão utilizar suas habilidades como líder para buscar ter um bom relacionamento entre seus colaboradores no caminhar das suas atividades.

Para Maximiano (2000, p.86):

Tão grande é a importância das organizações na sociedade moderna que inúmeros cientistas dedicaram-se a estudá-las, criando um dos pilares da teoria geral da administração. Um dos mais influentes desses pesquisadores foi Max Weber, que desenvolveu a noção de *tipo ideal de burocracia* para explicar as organizações formais. Seu trabalho é tão importante que influenciou praticamente todos os autores que retomaram o assunto. Junto com Taylor e Fayol, Weber é um dos integrantes da chamada escola clássica da administração.

Nas organizações existem as suas formas de poder, e cada uma desenvolvem de uma forma, existem aquelas que são mais burocráticas outras são autocráticas e etc. Mas tanto nas organizações formais como nas informais sempre vão existir o papel do líder, ou mesmo, de uma pessoa que exerce autoridade e outra que obedece, vai depender do perfil da empresa em questão e das pessoas envolvidas nos processos.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo exploratória e descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Analisou-se a estratégia motivacional como diferencial para a liderança.

Segundo Oliveira (1997, p.134) argumenta que, a pesquisa exploratória é a “ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam modificar-se e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas”. Oliveira (1997, p.114) fala que. “o estudo descritivo possibilita o desenvolvimento de um nível de análise em que se permite identificar as diferentes formas dos fenômenos, sua ordenação e classificação”.

De acordo com o mesmo autor (1997, p. 115):

O Método Quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.

Conforme ainda o mesmo autor (1997, p. 116):

Com relação ao emprego do *método* ou *abordagem qualitativa* esta difere do *quantitativo* pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o *método qualitativo* não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.

A coleta de dados foi realizada através de perguntas estruturadas e padronizadas ao corpo dos gerentes das empresas, onde se buscou avaliar de forma igualitária as questões voltadas à motivação dos líderes em suas gestões com a intenção de se obter os resultados de forma clara e objetiva.

Segundo Marconi & Lakatos (1999, p. 95 - 96):

Há diferentes tipos de entrevistas, que variam de acordo com o propósito do entrevistador: **Padronizada ou estruturada**. É aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

A pesquisa foi realizada em quatro empresas, sendo duas empresas do segmento da construção civil, mas que se diferenciam em suas características por uma ser voltada a construção civil com prioridade em prédios residenciais multifilares e a outra em engenharia industrial, localizadas na cidade de Natal, com relação às demais empresas pertencem a outros segmentos uma ao varejo, localizada na mesma cidade, e a outra no segmento de eventos localizada na cidade de Parnamirim, dessas empresas três são compostas por gestoras e uma composta por um gestor onde a empresa se localiza na cidade de Natal. Os dados coletados foram armazenados e processados em planilhas do Excel, e depois foram passados para o Word, para uma melhor observação dos resultados gerais.

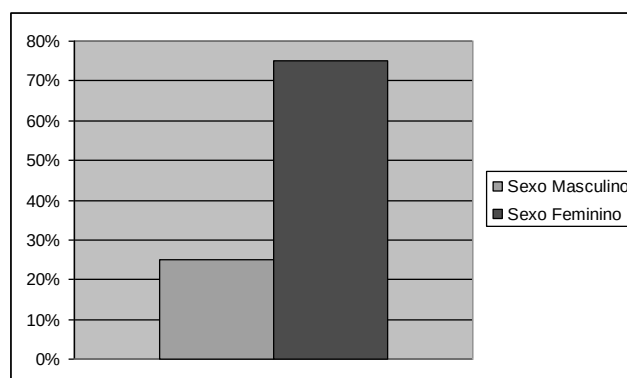
6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

6.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

O gráfico 01 mostra o perfil dos entrevistados, e como as entrevistas foram realizadas apenas aos gestores das empresas nos quais são de segmentos distintos, mostrou que (75%)

dos gestores são do sexo feminino, enquanto apenas (25%) são do sexo masculino, percebe-se então, que as mulheres do tempo atual vêm conseguindo postos de liderança mais do que, as dos tempos passados, onde o número de mulheres em cargo de lideranças era bem menor, e isso mostra que as visões das organizações estão evoluindo conforme o tempo, e os valores entre homens e mulheres, tornam-se cada dia, mais iguais nas organizações.

GRÁFICO 01: Perfil quanto ao sexo

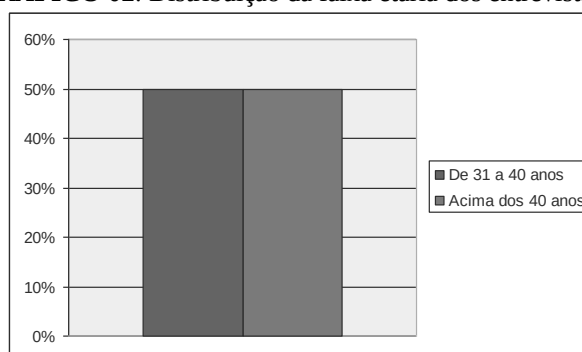


Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

6.2 FAIXA ETÁRIA

O gráfico 02 mostra que (50%) estão na faixa etária de 31 a 40 anos, e (50%) estão na faixa etária acima dos 40 anos, e observamos que pessoas nessa faixa etária estão cada vez mais voltadas a sua capacitação profissional, além de serem pessoas maduras e com um grau de experiência de vida profissional e pessoal que vão ajudar cada vez mais nas suas formas de gerenciamento e de liderança.

GRÁFICO 02: Distribuição da faixa etária dos entrevistados

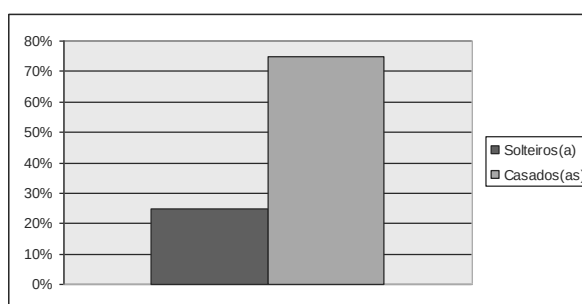


Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

6.3 ESTADO CIVIL

Neste gráfico observamos que (75%) dos entrevistados são casados e (25%) são solteiros, dessa forma identificamos que as pessoas aqui entrevistadas, tanto para os gestores casados como os solteiros trazem consigo a responsabilidade, o comprometimento e o amor pelo que fazem, pois sabem que para exercerem o papel da liderança em uma organização têm que desenvolverem as suas características, tanto inatas como adquiridas, através de conhecimentos científicos ou experiências profissionais vividas ao longo do tempo.

GRÁFICO 03: Distribuição do estado civil dos entrevistados

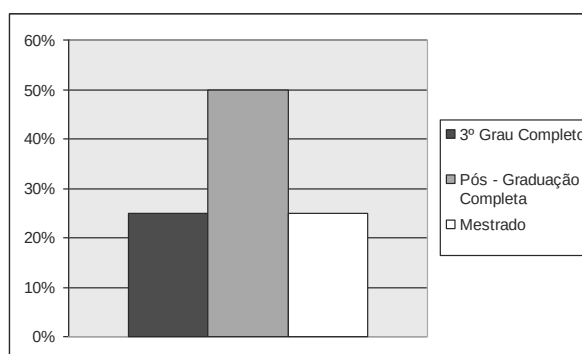


Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

6.4 GRAU DE ESCOLARIDADE

O gráfico 04 mostra que (25%) dos entrevistados tem 3º Grau completo, e (50%) têm pós-graduação completa, e (25%) tem mestrado, dessa forma vemos que todos têm o nível de formação superior, ou seja, todos estão em busca de novos conhecimentos e de novas experiências que possam agregar mais as suas carreiras profissionais.

GRÁFICO 04: Distribuição do grau de instrução dos entrevistados



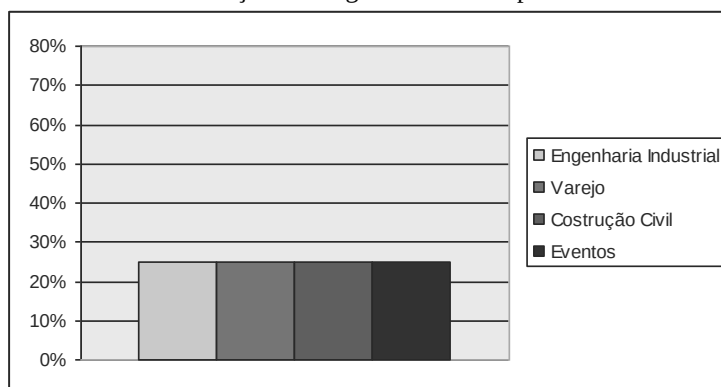
Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

7 PERFIL DA EMPRESA

7.1 SEGMENTO DA EMPRESA

No gráfico 05 percebemos que os entrevistados estão distribuídos em segmentos distintos onde (25%) faz parte da Engenharia Industrial, (25%) do Varejo, (25%) da Construção Civil com Prioridades em Prédios Residenciais Multifilares e (25%) do segmento de Eventos.

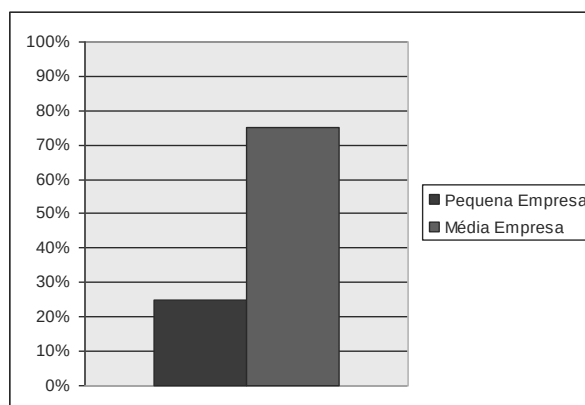
GRÁFICO 05: Distribuição dos segmentos das empresas dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

7.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

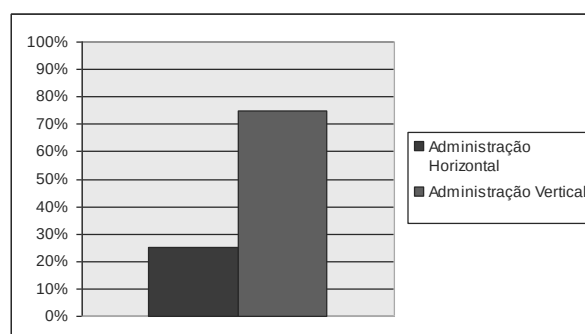
No gráfico 06 apresenta a classificação das empresas onde (25%) é de pequena empresa e (75%) são de médias empresas, e vimos que tanto a média empresa como a pequena empresa, os gestores estão preocupados em desenvolver da melhor forma a sua liderança, e para isso investem em seus estudos para poderem adquirir mais conhecimentos na sua função como gestores e também buscam desenvolver a cada dia o seu potencial como líderes dentro das organizações pela qual fazem parte.

GRÁFICO 06: Distribuição da classificação das empresas dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

7.3 MODELO DE ADMINISTRAÇÃO

No gráfico 07 apresenta o modelo de administração das empresas entrevistadas onde (25%) é administração horizontal, e (75%) são de administração vertical, dessa forma demonstram que um gestor tem a sua forma de administração mais ampla por está no centro das atividades, já os demais têm que gerenciar no processo verticalizado respeitando a política das empresas em que atuam, assim sendo, eles tendem a buscar mais informações sobre os problemas, além de buscarem uma boa comunicação entre os colaboradores devido à hierarquia que se seguem nas suas empresas.

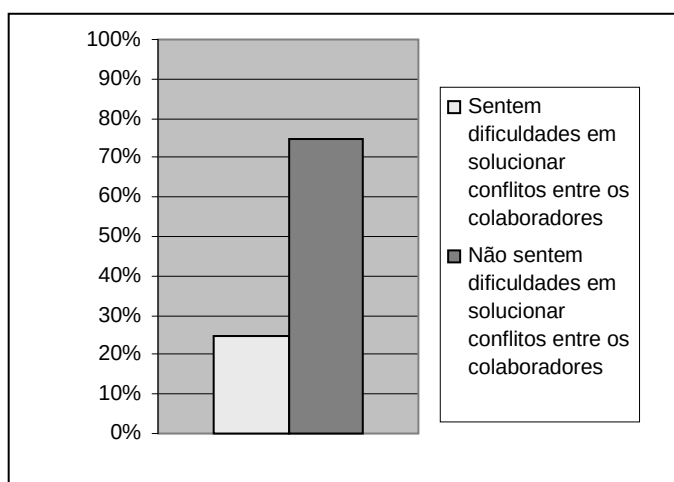
GRÁFICO 07: Distribuição do modelo de administração dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

8 MOTIVAÇÃO

Neste gráfico apenas (25%) dos entrevistados sentem dificuldades em solucionar conflitos entre os colaboradores, enquanto que (75%) conseguem solucionar os conflitos entre os colaboradores, dessa forma apenas um gestor tem que reavaliar a sua forma de liderança diante as pessoas, além de ter que focar mais a sua atenção nos comportamentos que provocam os conflitos, mas os outros gestores demonstram que estão exercendo a sua liderança de forma mais adequada por conseguirem solucionarem os eventuais conflitos.

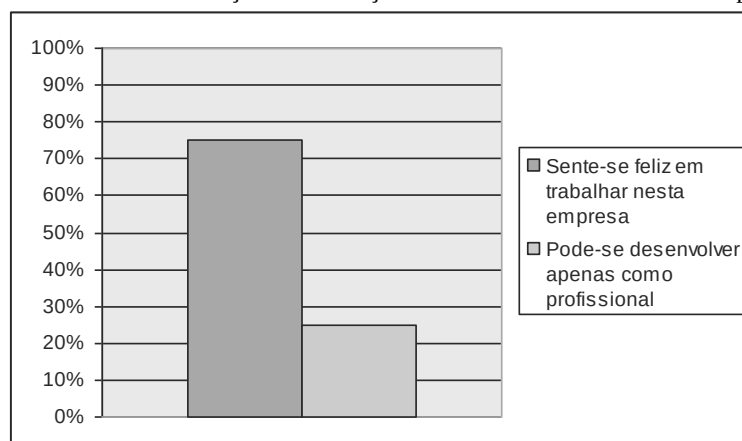
GRÁFICO 08: Distribuição das dificuldades dos entrevistados em solucionar conflitos entre os colaboradores



Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

8.1 COMO O GESTOR SE AVALIA DIANTE A EMPRESA

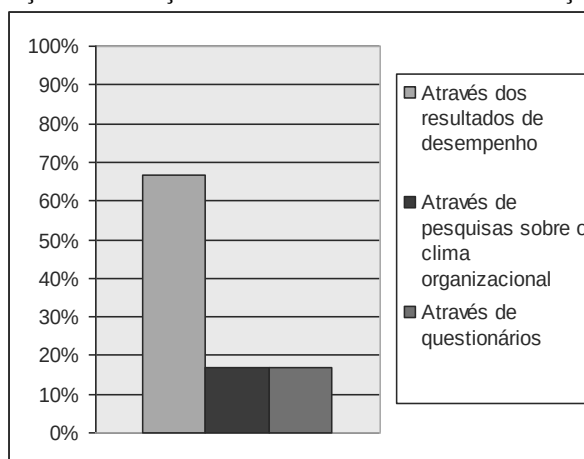
Nesta avaliação percebemos que (75%) dos entrevistados sentem-se felizes diante as empresas que trabalham, e que (25%) pode-se desenvolver apenas como profissional, se sentir feliz na empresa onde trabalhamos é algo muito bom para qualquer profissional e também para a organização que vão obter resultados muito positivos na sua produtividade, apesar de que sabemos que não são em todas as organizações em que vamos encontrar colaboradores felizes, mas que mesmo assim, se desenvolvem muito bem devido ao seu profissionalismo.

GRÁFICO 09: Distribuição da avaliação dos entrevistados diante as empresas

Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

8.2 COMO O GESTOR AVALIA A MOTIVAÇÃO DOS SEUS COLABORADORES

Mostra-se no gráfico 10 que (66,68%) dos entrevistados avaliam a motivação dos seus colaboradores através dos resultados de desempenho e que um dos entrevistados, além de avaliar a motivação dos seus colaboradores através dos resultados de desempenho, também avalia de outras formas tais como: Através de pesquisas sobre o clima organizacional (16,67%), além de utilizar pesquisas junto aos colaboradores através de questionários (16,67). Sabemos que para os gestores que utilizam mais ferramentas de pesquisa para avaliar o grau de motivação dos seus colaboradores poderão obter melhores resultados e assim desenvolver mais estratégias motivacionais conforme os resultados apresentados.

GRÁFICO 10: Distribuição da avaliação dos entrevistados diante a motivação dos seus colaboradores

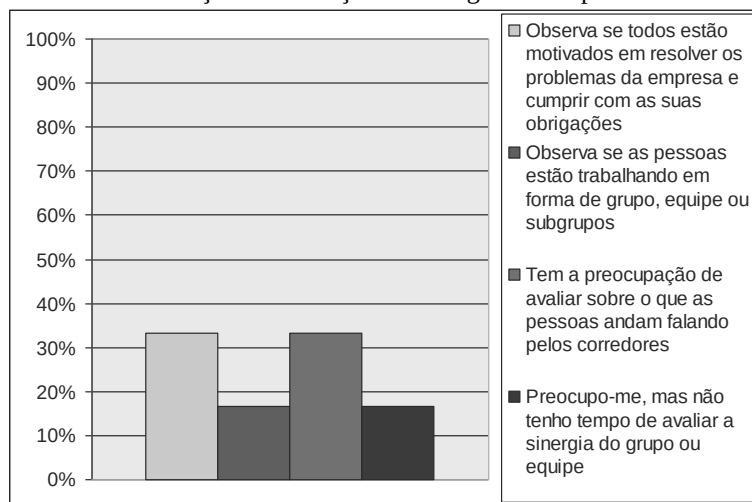
Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

8.3 COMO O GESTOR AVALIA A SINERGIA DA EMPRESA

No gráfico 11 está distribuída a avaliação da sinergia da empresa dos entrevistados, e notamos que (33,34%) observa se todos estão motivados em resolver os problemas da empresa e cumprir com as suas obrigações, neste também acrescenta (16,67%) que observa se as pessoas estão trabalhando em forma de grupo, equipe ou subgrupos, como também está incluindo junto à avaliação de outro entrevistado que (33,34%) tem a preocupação de avaliar sobre o que as pessoas andam falando pelos corredores, e ficando com (16,67%) o gestor que se preocupa, mas não tem tempo de avaliar a sinergia do grupo ou equipe.

Vemos algumas diferenças nos métodos de avaliação da sinergia das empresas, enquanto uns dos gestores utilizam mais ferramentas de pesquisas, os outros se limitam a apenas uma observação, e apenas um gestor não avalia devido à falta de tempo, e é claro que para a empresa que busca analisar esse tema vai poder descobrir melhor a sinergia do seu ambiente de trabalho, e assim definir novas formas para melhor funcionamento das funções existentes.

GRÁFICO 11: Distribuição da avaliação da sinergia das empresas dos entrevistados



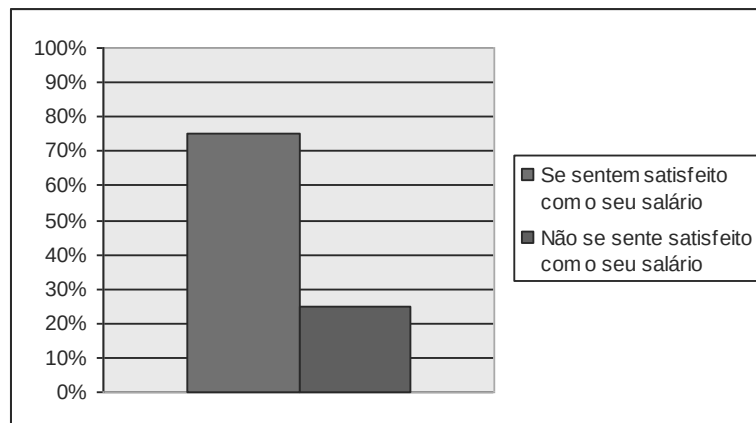
Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

8.4 RELAÇÕES DAS COMPENSAÇÕES

Nesta avaliação mostra-se que (75%) dos entrevistados encontram-se satisfeitos com os seus salários e que (25%) não se sentem satisfeitos com os seus salários, quando o profissional se sente satisfeito com o seu salário ele tende a ser mais produtivo nas suas obrigações diante a empresa, apesar de sabermos que para uma pessoa se sentir realmente

motivado existem diversos fatores que vão além dos salários, mas mesmo assim, não deixa de ser um fator importante.

GRÁFICO 12: Distribuição das compensações das empresas dos entrevistados

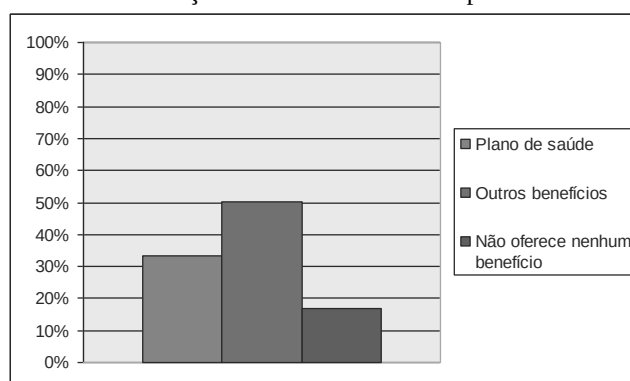


Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

8.5 BENEFÍCIOS QUE AS EMPRESAS DOS ENTREVISTADOS OFERECEM A SEUS COLABORADORES

No gráfico 13 observamos que (33,34%) das empresas oferecem benefícios de plano de saúde a seus colaboradores e (50,01%) oferecem outros benefícios e (16,67%) não oferece nenhum benefício aos seus colaboradores. Não é de hoje que os benefícios vão passar para as pessoas envolvidas na organização o sentimento de valorização, pois quanto mais às empresas investirem nos seus colaboradores através de programas de incentivos tais como: benefícios de planos de saúde, entre outros e atividades que proporcionem a alegria dos seus colaboradores, melhor serão para as empresas. Já que se todos estiverem se sentindo valorizado pelas organizações, os resultados serão sempre positivos.

GRÁFICO 13: Distribuição dos benefícios das empresas dos entrevistados



Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

8.6 CONDIÇÕES DE TRABALHO DOS ENTREVISTADOS

Nas condições de trabalho (100%) dos entrevistados geralmente fazem horas extras, mas isso não afeta o humor deles, dessa forma eles se encontram motivados para com o seu trabalho, por dedicarem uma grande parte do seu tempo a organização pelo qual fazem parte. Dessa forma considerou-se por bem, não apresentar em forma de gráfico já que os resultados foram iguais a respeito desse tema.

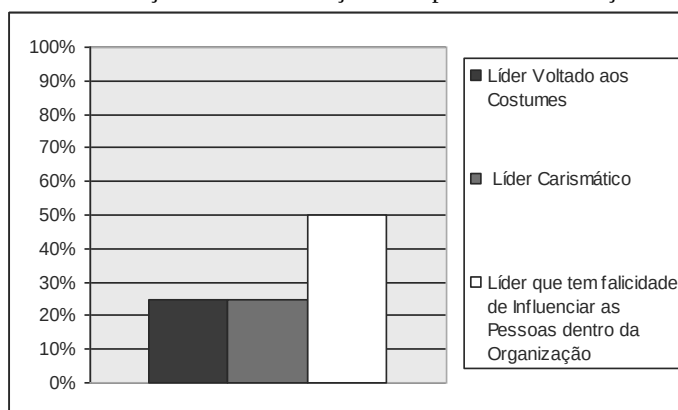
9 LIDERANÇA DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Apesar de (75%) dos entrevistados pertencerem a empresas com administração verticalizadas e apenas (25%) ser de empresa com administração horizontal, os (100%) dos gestores entrevistados apresentam em sua liderança o perfil democrático, ou seja, independente da maneira que a empresa se apresenta em relação a sua forma de organização, os gestores estão exercendo o seu papel de liderança utilizando o perfil democrático pelo qual sabemos que é uma das melhores formas que um líder pode utilizar para negociar novos métodos de trabalho, ou mesmo, resolver conflitos internos entre os colaboradores. Dessa forma, não houve a necessidade de apresentar os resultados em forma de gráficos já que os resultados foram iguais a respeito desse assunto.

9.1 IDENTIFICAÇÕES DOS PERFIS SOBRE A LIDERANÇA

Observa-se neste gráfico 14 a diferenciação a respeito dos perfis de liderança onde (25%) é um líder voltado aos costumes sendo que faz parte de uma pequena empresa, e (25%) é um líder Carismático sendo de uma média empresa, e os demais (50%) são líderes que tem facilidade de influenciar as pessoas dentro da organização e pertencem a médias empresas.

Neste caso, vemos que enquanto existe uma empresa que segue a sua liderança voltada aos costumes, as demais se voltam a outras características como Carisma e ao poder de influenciar seus colaboradores em direção dos seus objetivos.

GRÁFICO 14: Distribuição das identificações dos perfis de liderança dos entrevistados

Fonte: Pesquisa de campo. Novembro/ 2010.

9.2 SENTIMENTOS DOS LÍDERES DIANTE OS SEUS GRUPOS OU EQUIPES

Os (100%) dos líderes entrevistados se sentem respeitados pelos seus grupos ou equipes e isso é muito satisfatório, já que é muito importante para todos de uma organização se sentirem respeitados, e principalmente para aqueles que exercem a função de liderança, pois a liderança não se faz sem o respeito, e é através desse sentimento que os líderes irão influenciar os seus colaboradores para a execução de suas tarefas e para a inclusão dos novos desafios. Nesta análise, não houve a necessidade de apresentar os resultados em forma de gráficos já que os resultados foram iguais a respeito desse assunto.

9.3 PREOCUPAÇÕES DOS LÍDERES EM ORIENTAREM OS SEUS GRUPOS OU EQUIPES PARA EVITAREM POSSÍVEIS ERROS

Nesta análise, os (100%) dos entrevistados se demonstram preocupados em orientarem os seus grupos, ou equipes tecnicamente para assim evitar possíveis erros, dessa forma os líderes se apresentam comprometidos com os resultados positivos diante as empresas, os colaboradores, e aos clientes, pois estão voltados a desenvolverem seus trabalhos com o máximo de perfeição e a garantia da satisfação de todos que utilizam dos seus produtos ou dos serviços prestados a sociedade. Para esse resultado não houve a necessidade de apresentar em forma de gráficos já que as respostas foram iguais a respeito desse assunto.

10 CONCLUSÃO

Este artigo teve como principal objetivo analisar os gestores entrevistados a respeito da motivação de cada um, e de identificar o perfil de liderança deles, no intuito de estudar a sua *Estratégia Motivacional Utilizada como Diferencial para a Liderança*, e por se tratarem de empresas cujos segmentos diferem um do outro, observamos que em alguns pontos da nossa entrevista as respostas foram iguais, mesmo pertencendo a empresas de porte diferentes, os gestores entrevistados (75%) pertencem ao sexo feminino, e (25%) ao sexo masculino isso demonstram o avanço das mulheres nos cargos de liderança, como também observamos que eles todos investem em suas carreias profissionais tendo assim, curso superior, pós-graduação, ou mestrado, e suas faixas etárias estão distribuídas de forma que (50%) dos entrevistados estão entre 31 a 40 anos e (50%) acima dos seus 40 anos e (75%) deles são casados e (25%) solteiros, demonstrando assim que são pessoas maduras.

Mesmo sendo, (75%) de empresas com administração verticalizadas, e (25%) empresa de administração horizontal, sendo que a maior parte classificada como médias empresas e apenas uma classificada como pequena empresa, mesmo existindo essa diferenciação enquanto a sua classificação os gestores lideram de forma democrática, e conseguem assim terem um bom relacionamento com os colaboradores facilitando uma possível negociação a respeito de alguma mudança, e evitando com isso eventuais conflitos, apesar de existir uma pequena parte que ainda se encontra tendo dificuldades em resolver conflitos entre seus colaboradores.

Ainda em comparação com a motivação dos liderados, são pessoas motivadas para com seus trabalhos, apesar de muitas vezes terem que fazer horas extras para o cumprimento de suas metas, demonstrando que além da motivação existe o comprometimento deles diante as organizações.

Os (75%) dos entrevistados sentem-se satisfeitos com seus salários isso é outro ponto positivo apesar de (25%) não se encontrar satisfeito com o seu salário, mas uma grande parte dos líderes têm o cuidado de analisar a sinergia do seu grupo ou equipe, e apenas um não analisa devido à falta de tempo, mesmo preocupado com essa questão. Os líderes também estão atentos a motivação dos colaboradores, mesmo que não seja de forma igual, mas de alguma forma procuram estarem atentos a essas questões.

Dessa forma, concluímos de forma satisfatória esta pesquisa por ver que os gestores estão utilizando da sua motivação a sua estratégia para a liderança, pois se o líder se sente motivado no seu trabalho e utiliza de ferramentas para analisar a motivação dos seus

colaboradores e a sinergia na qual se encontram, vai poder assim, traçar metas e estratégias que motivem os seus colaboradores e dessa forma contribuirão sempre para um bom convívio entre as pessoas e a organização.

REFERÊNCIAS

CASTILHO, Áurea. **Liderando grupos**: um enfoque gerencial. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto., 1929. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. 1943- **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS, Stephen P., 1943. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.