

# JNT-FACIT BUSINESS AND TECHNOLOGY JOURNAL - ISSN: 2526-4281 QUALIS B1



**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:  
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SÃO JOSÉ  
MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO**

**LEADERSHIP AND MOTIVATION AT WORK:  
A STUDY OF CASE IN THE COMPANY SÃO JOSÉ  
MATERIALS FOR CONSTRUCTION**

**Karina SANTOS**

**Faculdade de Ciências do Tocantins FACIT  
E-mail: karina.santos.7@outlook.com**

**Giane Lourdes Alves de Souza FIGUEIREDO  
Faculdade de Ciências do Tocantins FACIT  
E-mail: gianefigueiredo@gmail.com**



## RESUMO

O líder é um dos agentes que mais tem influências dentro das organizações, é uma função que tem interação com todos os setores dentro da empresa. A liderança é um papel e função de grande responsabilidade para desempenhar no âmbito organizacional. O papel do líder vai influenciar na direção do comportamento administrativo de seus colaboradores, trazendo sucesso ou fracasso a empresa. Os líderes devem saber como trabalhar com seus colaboradores, fazendo com que esta liderança traga motivação e benefícios para empresa, ou seja, o líder contribui diretamente para a motivação dos seus colaboradores. O líder é responsável pelo engajamento de motivação e liderança de excelência. Assim, este estudo de caso tem objetivo geral de analisar a relação entre a liderança e motivação no trabalho, na empresa São José Materiais para Construção, situada no município de Xambioá-TO. A coleta de dados se deu através de entrevista ao líder e aos colaboradores da empresa com questionário semiestruturado. Esta pesquisa tem caráter descritivo e a abordagem qualitativa de análise dos dados. Em decorrência das teorias estudadas e dados coletados, a pesquisa mostrou que os colaboradores estão satisfeitos da forma como o líder lidera a “empresa”. Embora a empresa não ofereça oportunidade de crescimento e benefício que seria um dos fatores que contribui para a motivação no trabalho.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Líder.

## ABSTRACT

The leader is one of the agents that has the most influence within organizations, it is a function that has interaction with all sectors within the company. Leadership is a highly responsible role and function to play in the organizational sphere. The role of the leader will influence the direction of the administrative behavior of its employees, bringing success or failure to the company. Leaders must know how to work with their employees, making that leadership bring motivation and benefits to the company, that is, the leader contributes directly to the motivation of its employees. The leader is responsible for motivating and leading excellence. Thus, this case study has the general objective of analyzing the relationship between leadership and motivation at work, in the company São José Materials para Constructor, located in the municipality of Xambioá-TO. Data collection took place through an interview with the leader and employees of the company with a semi-structured questionnaire. This research has a descriptive character and a qualitative approach to data analysis. As a result of the theories studied and data collected, the research showed that employees are satisfied with the way the leader leads the

“company”. Although the company does not offer opportunities for growth and benefits it would be one of the factors that contributes to motivation at work.

**Key-Words:** Leadership; motivation; leader.

## INTRODUÇÃO

O trabalho é dignifica a existência do homem, visto que é através dele que supri suas necessidades. Em séculos passados, o trabalho não era visto como é hoje. Outrora o trabalho era muito desprovido de leis que protegem os empregados, as condições de trabalho eram muito precárias, sendo explorados e desvalorizados. Os empregadores daquela época não davam recompensa para os trabalhadores, pouco importava se estavam motivados ou não. Hoje em tempos atuais com a modernização o trabalho vem sendo cada vez mais valorizado.

“As pessoas possuem necessidades diferentes, mais que isto, é compreender o que é importante para cada um”, (ROBBINS, 2002). As organizações vêm percebendo que não é somente um bom salário que irá motivar os trabalhadores, mas também existe a necessidade de cada individuo. Bem como, reconhecimento da competência de cada colaborador, tratamento em equipe, oportunidade de crescimento, treinamento para a formação do colaborador, e um ótimo patriarca para gerenciar a equipe, um líder que atue como um verdadeiro influenciador de pessoas.

A Liderança e motivação estão totalmente ligadas, engajadas e entrelaçadas no âmbito organizacional, é uma combinação comprometedora para o alcance de resultados negativos ou positivos dentro da organização. A liderança é habilidades de influenciar a motivação das pessoas, levando-as á atingirem seus objetivos de forma eficaz. O líder tem uma grande responsabilidade para desempenhar, o papel do líder vai influenciar na direção do comportamento administrativo de seus colaboradores, trazendo sucesso ou fracasso a empresa.

De acordo com Maximiano (2002), a palavra “motivação é derivada do latim (motivus, movere) que significa mover, que engloba um conjunto de ações, em que o indivíduo é estimulado, através do comportamento humano, a alcançar um objetivo”. A motivação esta ligada ao comportamento humano, onde precisa de estímulos para alcançar os seus objetivos, é o mentor que irá impulsionar estes estímulos na organização é o líder.

Os gestores das empresas devem buscar sempre o que de fato motiva a sua equipe, devendo enxergar essas necessidades, buscar novas alternativas, criar maneiras distintas de comunicação com a equipe, o bom relacionamento com cada colaborador, e assim, promover motivação e engajamento de todos os colaboradores em suas tarefas diárias.

Portanto, esta pesquisa pretende descrever a importância da liderança e motivação na organização, a fim de averiguar o papel do líder e compreender como se dá o relacionamento e o comportamento entre o líder e seus funcionários na empresa São José Materiais para Construção, situada no município de Xambioá-TO.

Para isso, a metodologia utilizada nesta pesquisa foi através de pesquisa bibliográfica e descritiva, estudo de caso e abordagem qualitativa de análise dos dados. A coleta de dados ocorreu através de entrevista tendo como instrumento questionários semiestruturados com perguntas abertas e fechadas aplicadas ao líder e colaboradores da empresa mencionada.

## **MÉTODOS E MATERIAIS**

O método especifica cada etapa planejada pelo pesquisador em busca dos objetivos propostos. Bem como, o procedimento metodológico para o desenvolvimento desse artigo, foi adotado por meio de uma pesquisa descritiva, que permitiu alcançar novos conhecimentos sobre as temáticas da liderança e motivação.

Para Gil (2016, p. 27) “[...] pesquisas voltadas a aquisição de conhecimento com vistas à aplicação numa situação específica”. Por consequência, optou-se pela pesquisa descritiva que permitiu ser feita a relação entre o líder motivador e o colaborador motivado. (CERVO, 2007, p. 61) esclarece que: “A pesquisa descritiva, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características”.

Para analisar os dados fez-se uso da abordagem qualitativa que permite a percepção de aspectos subjetivos no impacto gerado pelo líder em seus liderados. “A abordagem qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2010, p. 26).

Inicialmente utilizou-se a pesquisa bibliográfica na busca de embasamento teórico sobre o tema e, em seguida, o estudo de caso da empresa São José Materiais para Construção.

O primeiro [pesquisa bibliográfica] permitiu o embasamento teórico referente à relação evolutiva de comércio e tecnologia e o apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema” (LAKATOS, 2003, p. 158).

Por sua vez, os estudos de caso trata-se de uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos (CRESWELL, 2010, p. 38).

Para a coleta de dados o instrumento utilizado foi uma entrevista com o gerente da empresa São José Materiais para Construção. Segundo Lakatos (2003, p. 195) “A entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informação a respeito de determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional”.

Na realização da entrevista adotou-se um questionário semiestruturado que serviu como trilha para o andamento da entrevista. Fachin (2006, p. 158) afirma que “O questionário consiste em um elenco de questões que são submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se coletar informações”.

Foram utilizados dois questionários, um aplicado aos colaboradores e outro aplicado ao gerente, nos quais o primeiro continham 10 (dez) questões objetivas e 8 (oito) questões subjetivas, já o segundo respondido pelo gerente continham 05 (cinco) questões subjetivas. O método adotado permitiu obter um rico acervo de informações e dados, além de análise concreta e real a respeito do assunto, o que de fato proporcionou vir à tona a realidade referente aos pontos fracos da empresa pesquisada.

## CONCEITUAÇÃO E OS TIPOS DE LIDERANÇA

141

O líder é o principal motivador de seus colaboradores. O líder é quem vai traçar estratégias motivacionais para que seus subordinados possam alcançar os objetivos e metas estabelecidas pela a empresa, por tanto, uma boa liderança traz crescimento de excelência para as organizações. Maximiano (2005, p.283) define que:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Ao falar de liderança é importante destacar os seus diferentes tipos, o autocrático, o democrático e o laissez-faire, ou ainda, liderança liberal. O primeiro deles tem como características a centralização, determinando funções e como fazê-las, e não aceita a participação de seus liderados ele fixa as diretrizes, o líder determina as providencias e as técnicas para execução das tarefas, determinando o que os colaboradores irá fazer.

Esse tipo de liderança pode não ser muito efetivo uma vez que os liderados não se sentirão valorizados, e a organização não exercerá suas funções de forma tão satisfatória. Sendo assim, é importante que o líder se atente em evitar pressões psicológicas ou mentais

juntos aos seus liderados, pensando em sua motivação para trabalhar e se sentir bem no ambiente de trabalho.

O líder democrático vai totalmente à contramão do citado anteriormente, ela vai debater as diretrizes com o grupo, o líder vai assistir acompanhar, construindo com os liderados aquilo que ele espera. Este tipo de liderança preza pela participação de todos os liderados e aceitando cada opinião que possa ser dada para a melhor tomada de decisão, e a divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo.

A liderança é excludente, ou seja, um líder autocrático em uma determinada situação é democrático em outra. Mas é preciso prestar bastante atenção, pois, esse fato não significa incoerência dos líderes nas atitudes, pelo contrário, demonstra que o líder é capaz de adaptar-se às principais necessidades do ambiente organizacional (ARAÚJO, 2006, p.342).

E o último tipo é a liderança liberal ou laissez-faire que no francês quer dizer “deixai fazer” uma definição que se notabiliza pela liberdade dos liderados em decidirem como executarão suas funções, ou até mesmo em uma tomada de decisão. Assim, de fato, o líder tem uma participação mínima neste tipo de liderança, ele é bem passivo. [...] o estilo laissez-faire é conhecido como os chamados líderes de rédea solta, contudo a liberdade oferecida por essas pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois, não há um foco como nos estilos democrático e autoritário (ARAÚJO, 2006, p. 342).

Dessa forma, ao adotar esse tipo de liderança o líder tem que ter certo cuidado com este estilo. Com isso, o laissez-faire funcionaria melhor com equipes maduras, mas se for uma equipe júnior, esta precisaria de orientação técnica, de um acompanhamento específico. Sendo assim, este estilo pode ser bastante perigoso.

A combinação desses tipos de liderança não tem melhor ou pior, terá momentos que o líder irá adotar um desses tipos de estilo de liderança cada um com sua particularidade, frisando o que será melhor para transitar entre elas em determinado momento. Citadas e caracterizadas os tipos de liderança concluir-se que a “liderança é a habilidade que o líder possui em conduzir um grupo de pessoas na execução de tarefas de forma voluntária, para o alcance do objetivo da organização e da equipe” (ROSA, 2016, p. 04).

Liderança não é uma tarefa fácil, pelo contrário, exige muita disciplina, compromisso, respeito, bondade, abnegação, empatia, paciência, autoconhecimento de si, motivando sua equipe, elevando a competência de sua equipe e elaborar estratégias vencedoras. Contudo, o líder trabalhando todas essas áreas e princípios, este líder se tornara um líder completo levando sua empresa ao sucesso.

De acordo com Hunter (2004, p. 25) “[...] liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como

sendo para um bem comum”. Liderar é saber lidar com problemas e situações, é lidar com pessoas distintas, é influenciar as pessoas para o resultado, fazendo com que o todo trabalhe na mesma direção, porque os objetivos só são alcançados quando o todo trabalha juntos.

O líder precisa cativar seu time de talentos, líder precisa inspirar cada um de seus colaboradores mostrando segurança, ser o exemplo, ter uma comunicação transparente, ser justo, ter visão e direção bem definidos para engajar cada um, e fazer acontecer. Cada gerente deve aprender a observar o seu estilo de liderança por meio da grade, no sentido de fortalecer o seu desempenho individual e avaliar a situação em que está vivendo. A partir daí, deve comparar a maneira como está liderando os seus subordinados e a maneira como deveria administrá-los em direção ao estilo 9,9 (que é o estilo da excelência gerencial), para identificar a dissonância ou discrepância entre o que é e o que deveria ser feito em termos de liderança das pessoas” (CHIAVENATO, 2004, p. 154).

Cada líder adotara um padrão em que sua empresa precisa de acordo com a necessidade que a organização está passando, analisando real deficiência da empresa. Líderes com esta visão alcançara objetivos mais produtivos e eficazes, para um excelente resultado na organização.

O líder tem grandes responsabilidades em suas mãos. Ele tem o poder de uma equipe a glória ou a derrota. Sabemos que o líder não é simplesmente um “chefe”. A proposito, a figura do “chefe”, é aquele que apenas delega os afazeres, tem uma administração egoísta, uma administração que só dita regras e ordens, levando consigo o fracasso de uma má gestão. Líder de equipe, este sim! É aquele que mostra seu comportamento, inspira respeito, sabe ouvir, atenta aos pontos fortes e fracos dos colaboradores e lhes proporciona a tomada de decisões. Um verdadeiro líder os inspira, pois sabe que é um importante fator de crescimento para a empresa e para a equipe. O próximo tópico apresenta o conceito de motivação e sua importância para o bom desempenho para o sucesso da organização.

143

## CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

As organizações são formadas por pessoas, e estas precisam de motivos pessoais para continuar a contribuir de forma positiva e entusiasmada na jornada de trabalho. Logo, é necessário que as instituições olhem com atenção para o estado de espírito de seus colaboradores; a fim de conseguir alavancar a satisfação em cada pessoa nos seus trabalhos exercendo suas atividades com prazer.

Para Rosa (2016) a motivação é considerada muito importante para o alcance de qualquer objetivo e/ou meta. Mas é necessário que exista um “estalo” que desperte nas

peessoas o desejo de conquistar algo, de sair de sua zona de conforto e realizar algo a mais. O primeiro passo é colocar a pessoa certa no lugar certo, pessoa motivada gera resultados extraordinários.

Quando o líder sabe qual é o seu papel, quando o líder sabe inspirar, ele passa esta confiança para seus colaboradores, isto faz criar oportunidade para que esses colaboradores possam realizar suas atividades. Para Miranda (2009), a motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira, tendo em vista a consecução de determinado objetivo.

No entanto um líder precisa estar ciente de que motivar pessoas não é uma tarefa simples, pois a motivação é muito particular, algumas podem ser estimuladas por motivos monetários, outros por motivos de saúde, alguns por questões de respeito e até pelos desafios impostos. A motivação é vital para o comprometimento e desenvolvimento de um profissional de qualidade, sendo assim uma equipe motivada trabalha mais e melhor. Por isso, é preciso que administradores, gestores, empreendedores, empresários, donos e proprietários compreendam a tamanha representatividade que a liderança tem atualmente e como ela impacta nos resultados das organizações.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização (MAXWELL, 2008, p. 96).

Lembrando sempre de que o trabalho é uma atividade grupal onde todos os colaboradores precisam interagir para atingir os objetivos traçados.

Tendo em vista que a motivação trás crescimento e desenvolvimento para empresa criando um ambiente de trabalho saudável e de bem estar. É muito importante os líderes se engajarem com a equipe e manterem um bom relacionamento, avaliando, e identificando a necessidade de cada um, para motivá-los a exercer suas melhores habilidades. A motivação é considerada o principal impulsionador da produtividade da empresa, é a chave para o comprometimento da equipe.

[...] o líder tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades dele, a influência sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano (CHIAVENATO, 2004, p. 172).

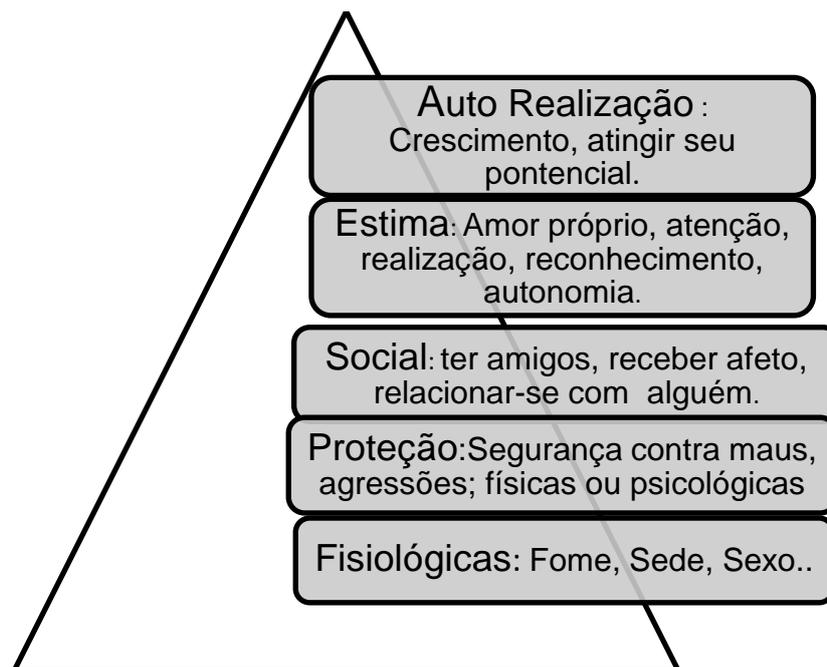
Desta forma, os líderes podem estar desenvolvendo um plano de avaliação para equipe, descobrir os pontos fortes e fracos, avaliando e conhecendo cada um de sua equipe.

Já Hersey (1976, p. 19) afirma que “os líderes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários”. Quando estão motivados, os colaboradores ficam mais felizes e dedicados, e seu desempenho no trabalho é melhor. Motivados os colaboradores passam a ver de forma positiva e proativa, para o alcance de bons resultados.

## A PIRÂMIDE DE MASLOW

Abraham Maslow norte americano foi um filósofo estudioso que idealizou a teoria da motivação, formulou um panorama completo do comportamento humano em forma de pirâmide, no qual dividiu em 5 (cinco) níveis de necessidades para se atingir a satisfação pessoal e profissional que são: fisiológico, proteção, social, estima e auto realização.

**Figura1. Pirâmide de Maslow**



Fonte: Reobbins (2005, p. 133).

Conforme essas necessidades, elas são saciadas de forma crescente, ou seja, da base da pirâmide (fisiológicas) para o topo (auto realização), no qual para o ser humano progredir na hierarquia é necessário à conquista das condições elementares da pirâmide, passando para os próximos níveis até alcançar o topo.

Projetando a pirâmide de Maslow para o âmbito organizacional, é aplicada da seguinte forma. Na base da pirâmide estão os horários flexíveis, descanso físico e mental; muitas empresas ignoram e pouco se preocupa se seu colaborador teve o horário para

almoçar, ou se está cansado porque não dormiu bem, enfim, muitas vezes o líder não procura saber por que seu colaborador está desmotivado.

Neste fato que se encontra o problema, visto que o líder pode pensar que estes tipos de problemas são pessoais e que não precisam ser tratados. Porém, torna-se necessário um olhar voltado para estes aspectos da vida pessoal do colaborador, pois poderá refletir na motivação diária e, também, o fato do líder deixar claro que se preocupa com esses aspectos pode interferir positivamente na comunicação e no compromisso do colaborador em contribuir com o desenvolvimento e sucesso da organização.

No segundo nível vem à necessidade de segurança no trabalho, bom salário e garantia de estabilidade. No terceiro nível aparece a necessidade de construir amizades e boas relações com o chefe no ambiente de trabalho, investir em momentos de confraternização, promover jogos para ter uma descontração, interação entre os colaboradores da empresa.

No quarto nível é preciso manter e estimular o reconhecido pelos resultados, buscando elevar a autoestima do colaborador. Assim, aferir elogios, proporcionar promoções de cargos e até mesmo de salários, pode fazer toda a diferença para o colaborador, que perceberá que está inserido no processo e sentirá como peça importante para a empresa.

Já no topo, está auto realização que só acontece quando todas as outras necessidades foram supridas. Neste nível a empresa vai trabalhar em satisfazer um objetivo, um propósito que o colaborador deseja almejar, e ainda, perceber as influências nas decisões conforme autonomia no trabalho e saber o que cada um quer para auto realização.

Dessa forma, quando um líder deseja motivar sua equipe é preciso se atentar em qual nível da pirâmide de Maslow cada indivíduo integrante da equipe está e concentrar-se em saciar as necessidades daquele nível. Convém lembrar que a motivação dentro de uma organização, refere-se às individualidades de cada ser, sendo altamente singulares.

Robbins (2005, p. 132) define a motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”.

Pessoas motivadas continuam a realizar as tarefas estabelecidas na empresa, até atingir metas pessoais e organizacionais. Somente o indivíduo motivado estará disposto a se comprometer com os objetivos organizacionais. Sendo assim, o principal objetivo do plano de incentivo, é fazer os colaboradores se sentirem comprometidos com a causa e os objetivos da empresa, visando integrá-la a cultura organizacional.

Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. A motivação tem uma dimensão de persistência, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos (ROBBINS, 2005, p. 132).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

A escolha do tema liderança e motivação se deram ao fato de experiências particulares da autora, nas quais os líderes que teve contato agiam de forma diferente. Em uma das experiências pessoais da autora, o líder não se preocupava com os colaboradores, apenas com os resultados sem observar o tipo de motivação que cada colaborador deveria ter para desenvolver seu trabalho com eficiência. Já numa outra experiência pessoal da autora, a liderança já se preocupava com o colaborador, com ambiente de trabalho e com todas as outras situações que geram motivação para os colaboradores. Assim, todos estes aspectos e situações foram à mola propulsora que instigaram a esta pesquisa.

Esta pesquisa teve como objetivo a fim de averiguar o papel do líder, compreender como se dá o relacionamento e o comportamento entre o líder e seus funcionários. Avaliar a importância da liderança e motivação, para alcançar melhores resultados organizacionais, e competências de liderança exercida na empresa São José Materiais para construção, trazendo um impacto positivo nos colaboradores da organização, procurando estimular a motivação de cada um no seu dia a dia.

Para coleta de dados, realizou-se entrevista com o gerente da empresa, identificado na pesquisa como LÍDER, e com dois colaboradores citados aqui como (E1) que é vendedor e (E2) que é vendedor e entregador; nos quais têm, respectivamente, 25 e 23 anos de idade.

A empresa São José Materiais para Construção está no mercado desde o ano de 2013, comercializando produtos para construção; do básico ao acabamento, com sede no município de Xambioá – TO e como dito anteriormente, surgiu do enfrentamento da crise econômica no qual um dos sócios adquiriu a parte do outro e daí veio a oportunidade.

Atualmente conta com quatro colaboradores e o gerente acredita em dias de crescente prosperidade para o seu empreendimento.

Lidar com uma crise econômica, conseguir superar, e ainda, comprar 50% da empresa das ações de um antigo sócio e restabelecer os negócios já indica sua capacidade de gerenciar bem a área financeira. Várias indagações serão discutidas com esta pesquisa. A primeira delas foi saber como em meio a tantos desafios, como fazer para que os

colaboradores se sintam confiantes em relação ao líder e motivam-se para o trabalho? Em resposta, o Líder (2020) afirmou: “Eu tenho trabalhado da seguinte forma, pagando o que é justo, e às vezes até um pouco mais, porque o que na verdade motiva alguém a trabalhar é o dinheiro, o real”.

A percepção do Líder é voltada ao direito de salário que todo e qualquer colaborador tem, e ao remunerar seus colaboradores, caracteriza uma oportunidade de satisfação básica como visto na Pirâmide de Maslow, ou seja, uma necessidade fisiológica que não terá tamanho efeito motivacional no empregado, visto que o salário é apenas a recompensa justa do seu trabalho, o dinheiro não é apenas um incentivo para analisar isoladamente. A fria troca de produção por salário não satisfaz o colaborador, conforme afirmam os entrevistados, a seguir: “Em relação à remuneração eu estou satisfeito, está ótimo! Mas já a carga horária não estou, porque passamos do horário. Nós ficamos até tarde e ele não paga hora extra”. (E1, 2020) Já o E2 (2020) “A carga horária eu não estou satisfeito, por que eu não tenho horário de almoço, a remuneração, não estou satisfeito por que eu deveria receber mais”.

É notório que o fator motivacional utilizado pelo LÍDER não é eficiente; e tão pouco motivador, pois se trata de direitos básicos garantidos a quem está empregado de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Outra indagação pertinente ao líder foi saber se existem benefícios aos colaborados.

Aqui, em nossa cidade nos não temos benefícios próprios como vale transporte, vale alimentação etc. O que temos de benefício é o vale quando algum funcionário precisa. Reconhecer os feriados, compensar os horários que são trabalhados nesses dias de feriado. É isso que podemos ter como benefício (LÍDER, 2020).

Mesmo com a compreensão do LÍDER de estar concedendo “benefícios” aos seus colaboradores, que na verdade são direitos adquiridos das leis trabalhistas. Para E1 (2020) “Tem só um benefício que para nós é o vale. Quando a gente precisa ele empresta o vale”. Já o E2 (2020) entende que “não tem benefício”. É compreensível a primeira resposta, mas não se pode discordar da segunda.

No entanto, uma colocação do E1 (2020) “Às vezes sim, como eu que era entregador, e passei a ser vendedor”, permite crer que considerando a Estima mencionada na Pirâmide de Maslow, existe um relevante fator motivacional dentro da empresa; que é a oportunidade de crescimento profissional. Mas por sua vez para o E2 a empresa “não oferece” essa oportunidade.

Essas situações impactam em grande medida a forma como o colaborador se sente em relação à organização, percebendo ou não o seu valor para a organização.

Às vezes, como eu sou vendedor o momento em que vejo que sou valorizado, é no momento em que eu faço muitas vendas. Nesta parte, nós somos valorizados, mas quando as vendas estão fracas nós não somos valorizados. (E1, 2020)

Já na visão do colaborador E2 (2020) afirma que “Não me sinto totalmente valorizado, pois se eu fosse eu teria horário de almoço e minha remuneração seria melhor”. O que demonstra insatisfeito em sua relação com a empresa. Talvez esteja faltando um *feeling* ao Líder, já que E1 e E2 afirmam gostar de seus trabalhos, como demonstra as falas de E1 (2020) “Satisfeito. Por que eu gosto de trabalhar com vendas, e gosto de atender bem os clientes”. E, E2 (2020) confirma “Em relação ao cargo que exerço eu estou satisfeito, eu gosto da área em que trabalho”.

Por ser uma empresa que esta situada em uma cidade pequena, não facilite para que seu gerente-líder consiga oferecer aos seus colaboradores melhores benefícios. E nesse cenário se torna importante à liderança exercida “corpo a corpo”; no qual o líder consiga motivar seus liderados através de atos e ações do dia a dia. O uso do poder do reconhecimento e o elogio geram uma emoção verdadeira no colaborador gerando motivação, sem que seja necessário somente o uso da remuneração.

Assim, indagou-se ao Líder como associa liderança e motivação dentro da organização:

Liderança é a capacidade de conduzir bem uma empresa, uma entidade ou qualquer situação. Nesse caso é a empresa. Isso é liderança, a capacidade de conduzir bem. E para conduzir tem que ter motivação, tanto pessoa que conduz como dos seus liderados. Ambos devem andar interligados. Quando se desligam não há sucesso, porque um bom líder sempre tem que ter sua equipe motivada. Assim ele vai ter produção adequada. Se ele não for um bom líder motivado, ele não vai ter um alcance na produção que deveria. Liderança e motivação têm que ser coisas que sempre, sempre interligadas pra que possa haver um bom desempenho (LÍDER, 2020).

A real ligação entre o líder e seus colaboradores é um fator crucial para que a comunicação, engajamento e o aumento da produtividade possam ser alcançados e limitações possam ser superadas. Para os colaboradores da São José Materiais para Construção o seu líder sofre muitas pressões que interferem no relacionamento, conforme afirma E1 (2020) “Sim. Ele é muito comunicativo, ele sempre conversa com nós. Passa segurança, o que é certo e errado, isso quando não está estressado”. Já E2 (2020) afirma que “Quando ele não está estressado, quase sempre ele está estressado”.

Percebe-se que essa interferência no relacionamento gerado pelo estresse, deve ser enfatizada e buscar solução para que não ocorra com frequência, pois mesmo conseguindo falar com seus liderados de forma clara e compreensiva isso tem vestígios na imagem da

empresa como destaca o E1 (2020) “[...] às vezes ele é muito ignorante, no termo de chamar atenção na frente dos clientes, que isso eu acho errado”.

Conseqüentemente com este fator de personalidade atrelado aos problemas do cotidiano da empresa o Líder da São José Materiais para Construção é considerado um bom exemplo a ser seguido por seus liderados, como afirmam os colaboras.

O E1 (2020) afirma que “Sim. A gente sempre se espelha no líder. Já nessa parte ele sempre é o espelho, e nos mostra bons exemplos”. E seu colega de trabalho E2 (2020) pensa que “Sim, ele faz e demonstra como fazer, ele sabe administrar bem os negócios da empresa”.

Essa boa relação entre o líder e seus liderados é importante para que todos os trabalhos fluam de uma forma harmoniosa, simplificando a atuação de cada indivíduo dentro da empresa. Isso torna até mais sutil a questão da hierarquia dentro da organização, já que existem líderes que por estarem acima de seus liderados se permitem não realizar determinadas atividades.

Sim. A gente deve ter, e graças a Deus eu tenho uma boa relação com meus funcionários, tiro brincadeiras, brincadeiras saudáveis, claro, sempre que precisam estou á disposição pra ajudá-los, e devemos sempre manter uma boa comunicação. (LÍDER, 2020)

E para seus liderados isso é uma realidade, como enfatiza E1(2020) “Sim. Sempre procura resolver o problema junto com seu colaborador”. Não é diferente a compreensão do E2(2020) “Sim ajuda, sempre ele ajuda resolver o problema”. É nesse tipo de relação que se encontra um bom exemplo de líder que consegue ter a confiança de seus liderados mesmo que existam algumas insatisfações.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança e motivação são tendências constantes que devem ocorrer nas organizações. Os gestores estão conscientes em traçar novas estratégias, conhecendo múltiplas funções, atividades e treinamentos para desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores para alcance dos objetivos e melhores resultados. Quando se enfatiza o que é ser um grande líder, logo se remete a uma pessoa que inspira as outras em suas ações e palavras, que tem visão, paixão e pensamentos estratégicos diferenciados, através de suas habilidades de auto motivação, de comunicação, de resolução dos problemas, disciplina e integridade, confiança e honestidade, sendo um verdadeiro líder.

O líder ou a líder é porta voz das organizações, pois tem grande influência e é referência para seus colaboradores, visto que seus atributos o fazem ser respeitado e admirado por todos, e sempre estar presente no dia a dia de cada um deles. Dessa forma,

deve estar sempre pronto para guiar o grupo da melhor maneira possível na busca em alcançar os objetivos.

Diante das observações, vê-se que não é tarefa fácil para o líder exercer. Exige personalidade específica, transparência nas ações, responsabilidade, compartilhamento de conhecimento, orientação aos colaboradores, contribuindo sempre com feedback.

Assim, relacionar bem com toda a equipe para não só delegar, mas também ter participação no processo produtivo. Enfim, o líder deve dar o seu melhor para manter uma equipe unida e engajada, caso contrário poderá ser o desmotivador de toda equipe. E este fator motivacional depende em grande medida na figura do líder, que pode fazer acontecer o momento oportuno levando conta às habilidades, talentos de cada colaborador, encorajando sempre para ser e ter uma equipe de alto valor.

Não é papel de o líder dar bronca, mas apontar caminhos que irão levar seus colaboradores a satisfação motivacional. Isso só será possível se o nível de intensidade de energia do líder for maior que dos seus colaboradores, ou em grande sintonia.

A pesquisa analisou que o líder precisa estar atento a que cada colaborador precisa para ser motivado, avaliando os pontos fortes e fracos, averiguando constantemente as deficiências da comunicação e manter o chamado “olho no olho” para que possa desenvolver a empatia necessária.

A motivação das pessoas não está atrelada ao dinheiro, mas também ao nível de reconhecimento e incentivos recebidos. Existem alguns fatores motivadores que podem proporcionar excelentes resultados como reconhecimento profissional, promoção eventos descontraídos fora do ambiente organizacional, flexibilidade no horário de trabalho, promover autonomia na tomada de decisões, criar espaço de lazer ou descanso, promover treinamentos internos, elogios, plano de carreira, bom relacionamento entre líder e colaboradores, equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho, proporcionar clima organizacional saudável.

Entretanto, o aprofundamento deste trabalho trará novos horizontes para empresas de grande e pequeno porte que estão situadas em cidades pequenas, assim como a empresa São José Materiais para Construção, visando um novo formato de liderança e motivação nas organizações, para geração de grandes resultados.

## **REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica** / Amado Luiz Cervo, Pedro.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell; tradução Magda Lopes; consultoria supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. – 3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas:** como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: EPU, 1976.

HUNTER, James C.. **O Monge e o Executivo.** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro (RJ), Brasil: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Maria de Andrade Marcone, Eva Maria Lakatos. – 5 ed. – São Paulo: Atlas, 2003.

MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados:** os fatores motivacionais para o trabalho. MBA em gestão de recursos humanos – Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXWELL, J.C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NASCIMENTO, Hugo Soares. **Maslow explica:** porque não bonificar somente em dinheiro. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/maslow-explica-porque-n%C3%A3o-bonificar-somente-com-soares-nascimento>. Acesso em: 28/10/2018.

ROSA, Renata Helena Rodrigues. **A importância da liderança e motivação nas organizações.** XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.