
ETEC "Prof.^a ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"

Técnico em Recursos Humanos

Andressa de Oliveira Prado do Nascimento

Érica Aparecida Del Passo

Erica Simone Ferreira

Mariana da Silva Chiodi

Monika Danielly Marangoni

Motivação e Liderança nas Organizações

Andressa de Oliveira Prado do Nascimento

Érica Aparecida Del Passo

Erica Simone Ferreira

Mariana da Silva Chiodi

Monika Danielly Marangoni

Motivação e Liderança nas Organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação da Professora Gabriela Messias da Silva.

**ARARAQUARA
2016**

Andressa de Oliveira Prado do Nascimento

Érica Aparecida Del Passo

Erica Simone Ferreira

Mariana da Silva Chiodi

Monika Danielly Marangoni

Motivação e Liderança nas Organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**, sob orientação da professora Gabriela Messias da Silva.

Araraquara, ___ de _____ 20__.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Gabriela Messias da Silva

Prof. Avaliador: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Prof. Avaliador: Luciana Fabiano de Almeida Steinle

Dedicamos o presente trabalho, aos professores, que pacientemente nos ensinaram, contribuindo para nosso desenvolvimento.

Aos nossos pais, por nos ensinarem a trilhar os melhores caminhos.

E aos amigos, que nos apoiaram e proporcionaram momentos de alegria durante este percurso.

AGRADECIMENTO

A Deus que nos deu o dom da vida.

A Prof.^a Gabriela Messias da Silva, nossa orientadora, que nos conduziu da melhor maneira para que atingíssemos nossos objetivos.

Aos colegas de classe, que compartilharam anseios e conquistas durante todo o curso.

Aos familiares que nos apoiaram em mais uma etapa de nossas vidas.

A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.

Abraham Lincoln.

RESUMO

Enfoque nos aspectos de Recursos Humanos, buscando entender seu funcionamento referente à Motivação e Liderança e suas interações no ambiente de trabalho. Serão levantadas informações para entender a importância da liderança e quais os modelos mais adequados, e quais são considerados inadequados e as melhorias que podem ser consideradas pertinentes para as organizações, além do papel da área de recursos humanos para alcançar resultados perceptíveis de motivação, bem como o impacto que colaboradores motivados representam para as empresas. Serão aplicados os conceitos estudados durante o período letivo para melhor embasar a pesquisa realizada e ao final serão feitos alguns apontamentos que são considerados relevantes para o órgão de Recursos Humanos, como a aplicação de pesquisa de clima entre os colaboradores, feedbacks e campanhas motivacionais que permitem um melhor resultado e em como o funcionamento harmônico entre a liderança e os funcionários pode contribuir para resultados mais satisfatórios em todas as áreas dentro das empresas.

Palavras-Chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

Focus on aspects of human resources, seeking to understand its operation related to Motivation and Leadership and their interactions in the workplace. information will be raised to understand the importance of leadership and what the most appropriate models, and which are considered inappropriate and the improvements that may be considered relevant for organizations in addition to the role of human resources to achieve noticeable results of motivation as well as the impact motivated employees represent for businesses. the concepts studied during the school year to better base the survey and the end will be applied will be made some notes that are considered relevant to organ Human Resources, as the application of climate survey among employees, feedback and motivational campaigns that allow best result and how the harmonious functioning between leadership and employees can contribute to more satisfactory results in all areas within the company.

Keywords: Human Resources. Personnel Management. Leadership. Motivation.

Lista de Figuras

Figura 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	14
Figura 2 - Campanha Cinemark – “I Concurso de Sorrisologia”	22
Figura 3 - Campanha Nextel – “Você em Equilíbrio”	22
Figura 4 - Campanha Unilever – “Dá gosto vender e Ganhar”	23
Figura 5 - Campanha Fiat – “Acelerando as Vendas”	23
Figura 6 – Tipos de <i>Feedback</i>	28

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Empresa	19
Gráfico 2 - Liderança	19
Gráfico 3 - Motivação	20
Gráfico 4 - Reconhecimento	21

Lista de Tabela

Tabela 1 - Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais.....	16
Tabela 2 - Tipos de Lideranças.....	26
Tabela 3 - Diferenças - Líder x Chefe	27

SUMÁRIO

Introdução	12
1 Motivação	13
1.1 Teoria de Maslow.....	13
1.2 Teoria de Herzberg	15
1.3 Motivação nas organizações.....	16
1.3.1 Pesquisa de clima	17
1.3.2 Campanhas motivacionais	21
2 Liderança	24
2.1 <i>Feedback</i>	27
Conclusão	30
Referências Bibliográficas	31
Apêndice I	33

INTRODUÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso, tendo como base os conceitos e teorias que foram abordados durante o período de estudos, terá como foco a importância da motivação dos colaboradores e as formas de liderança nas organizações.

Será feita uma descrição geral dos modelos de liderança e conceitos utilizados para motivação dentro das organizações.

A metodologia utilizada para a realização do trabalho será fundamentada na realização de pesquisas bibliográficas e levantamento de informações para melhor compreender os temas abordados no trabalho.

Serão feitas considerações sobre as principais teorias e de que forma podem ser aplicadas nas empresas. Serão abordados estudos sobre motivação dos colaboradores, situação do clima organizacional e liderança.

Através das teorias e métodos estudados, será aplicada a pesquisa de clima em uma empresa e através dos resultados obtidos, levantar dados para análise do clima organizacional e como a Liderança tem influência sobre a motivação dos colaboradores.

Dentre os temas abordados serão citadas maneiras e ferramentas utilizadas pelas organizações para conseguir o objetivo de motivar os funcionários, como campanhas motivacionais e como são as características dos líderes que podem ser encontrados dentro das mesmas.

1 MOTIVAÇÃO

De acordo com Maximiano (2008) o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande importância na administração das organizações.

A partir do momento que um funcionário está motivado no trabalho podemos concluir que esse funcionário possui uma maior disposição para realização das tarefas adequadas a esse trabalho.

Para melhor compreendermos a motivação dentro das empresas é necessário que estejamos a par de alguns conceitos referentes às teorias motivacionais atualmente efetivas. Um aspecto considerado na definição dos fatores motivacionais está relacionado às chamadas necessidades humanas.

1.1 Teoria de Maslow

Para Abraham Maslow, as necessidades humanas estão organizadas em um tipo de hierarquia podendo ser dispostas em uma forma de pirâmide, conforme a figura abaixo:

Figura 1- Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: enfermagen24hr.blogspot.com.br/2011/11/pirâmide-de-maslow.html

Segundo Maslow, as pessoas procuram satisfazer as necessidades de nível inferior antes de se preocuparem com as de nível mais elevado, em outras palavras, uma necessidade da hierarquia precisa ser satisfeita antes que a de nível seguinte se manifeste. Sendo assim a pessoa passa a ser motivada pela necessidade que se segue àquela que acaba de ser atendida na hierarquia. Abaixo podemos entender cada uma delas:

Necessidades fisiológicas:

São aquelas que abrangem o ser humano como ser biológico. São as necessidades consideradas importantes como a de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc. No trabalho seriam necessidades de conforto físico, horários flexíveis, intervalos para alimentação, etc.

Necessidades de segurança:

São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, possuir uma estabilidade no emprego, plano de saúde, seguro de vida, etc.

Necessidades sociais:

São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis, etc.

Necessidades de estima:

O reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação, necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho, promoções ao longo da carreira, feedbacks positivos de trabalhos realizados, etc.

Necessidades de autorrealização:

Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Crescimento e desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc.

Por outro lado, a não satisfação de uma determinada necessidade pode levar a pessoa ao sentimento de frustração, que no ambiente de trabalho pode resultar em comportamentos como, por exemplo, procura de outro emprego ou profissão, apatia, depressão ou desinteresse pela organização, *stress* elevado, ira ou hostilidade.

1.2 Teoria de Herzberg

Outra teoria relevante para o estudo da motivação humana foi proposta por Frederick Herzberg, segundo o qual o comportamento humano é orientado por duas categorias de fatores: os Higiênicos e os Motivacionais.

Os *Fatores higiênicos* - ou fatores extrínsecos – estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os *Fatores motivacionais*, ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. (CHIAVENATO, 2003, pág. 333).

Ainda para Herzberg a presença de Fatores Higiênicos no ambiente organizacional não é suficiente para garantir a satisfação, mas apenas *evita* a insatisfação. Por outro lado a presença dos Fatores Motivacionais é capaz de contribuir para a satisfação, entretanto sua ausência por si só *não causa* a insatisfação, mas apenas um estado de não satisfação. Na tabela abaixo, pode-se observar exemplos de Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais:

Tabela 1 - Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais

FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
SALÁRIO	REALIZAÇÃO
CONDIÇÕES DE TRABALHO	RECONHECIMENTO
RELAÇÃO COM SUPERVISOR E COM SUBORDINADOS	RESPONSABILIDADE
SEGURANÇA	PROGRESSO
POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA COMPANHIA	DESENVOLVIMENTO

Fonte: Elaborado pelos autores

1.3 Motivação nas organizações

Como pode-se ver na teoria de Maslow e Herzberg são diversos fatores que podem desencadear a motivação nas pessoas, desde as necessidades mais básicas, até os níveis mais altos de anseios de cada um.

Para que as empresas atinjam seus objetivos com excelência é necessário ter uma equipe motivada, inovadora e enérgica. Observa-se uma tendência à busca a motivação dos colaboradores através dos mais variados tipos de ferramentas, como recompensas financeiras e de valor emocional, gratificações e benefícios relacionados à remuneração e prêmios de reconhecimento. Uma equipe motivada produz um serviço de qualidade, tem um melhor desempenho e gera um resultado satisfatório.

O desafio das empresas é criar ferramentas e recursos para ter seu quadro de funcionários motivados, e para isso são utilizadas algumas ferramentas, visto que não há um padrão para motivação e cada colaborador tem suas particularidades.

O setor de Recursos Humanos tem um papel muito importante, pois é ele, juntamente com os responsáveis pela empresa, que administra e obtém um retorno do que pode ser melhorado para se ter um quadro motivado.

Através da área de RH, podem ser feitas campanhas motivacionais, feedbacks com os colaboradores, aplicar pesquisa de clima, entre outros, que ajudam a encontrar pontos de melhoria que trazem bem-estar aos funcionários e a motivação esperada.

1.3.1 Pesquisa de clima

Segundo Chiavenato (2000) “clima organizacional pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento...”.

Sendo assim, o clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação dos membros da organização. Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, animação, interesse e colaboração entre os participantes. Neste contexto, o clima organizacional busca retratar o estado de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, por exemplo, ao seu trabalho; a empresa; a ele mesmo; aos colegas de trabalho, às condições de trabalho; à sua chefia/gerência, etc.

A Pesquisa de Clima Organizacional é uma ferramenta de gestão que ajuda a ter uma análise da organização e as condições que diferenciam a satisfação ou insatisfação dos colaboradores e das demais pessoas dentro da empresa, através de questionários sobre os diversos pontos como o modelo elaborado no Apêndice I do trabalho.

Além de a pesquisa permitir a análise interna e externa do ambiente de trabalho, acompanhar o estado de satisfação e empenho dos colaboradores com a empresa, proporciona ideias para que os líderes consigam desenvolver ações de motivação, que fazem os colaboradores ter um crescimento, desenvolvimento, produtividade e qualidade, visando os resultados propostos.

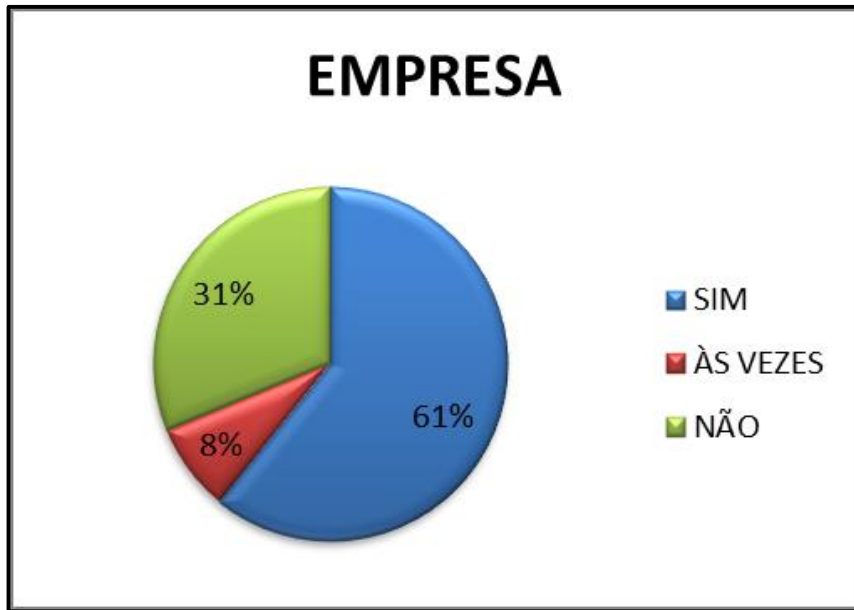
Algumas das contribuições da pesquisa de clima para as empresas são de buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa, promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores, aperfeiçoar a comunicação, identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento pessoal/gerencial e de educação empresarial, motivar os funcionários com planos de ação efetivos, dentre outras.

Muitas vezes é possível que haja uma concentração de insatisfação em um determinado setor, ou colaboradores subordinados a uma determinada chefia, problemática esta que poderia ser solucionada caso fosse possível detectar o problema pela pesquisa de clima, por exemplo, e acompanhar o andamento do processo de resolução.

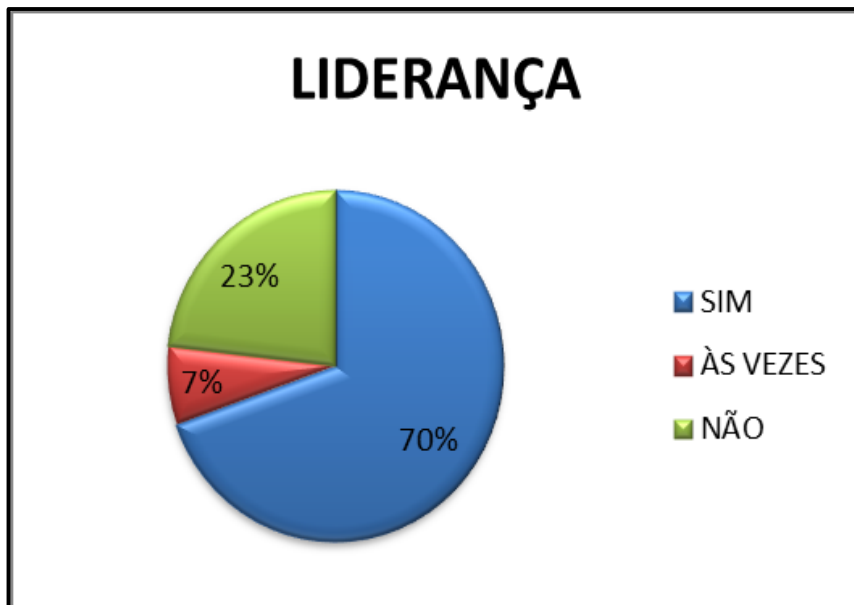
A pesquisa de clima aplicada pelo setor de RH é uma ferramenta indispensável para se medir objetivamente o nível de motivação dos funcionários com o ambiente interno, de acordo com as necessidades que foram propostas na pesquisa, e assim traçar uma estratégia para resolução de problemas relacionados a ela.

Foi aplicada a pesquisa de clima elaborada pelo grupo, constante no apêndice 1 do trabalho, em 25 funcionários, homens e mulheres, com faixa etária entre 20 e 40 anos, de uma empresa para obter através dos resultados, uma melhor compreensão do funcionamento do método.

A pesquisa proposta considerou quinze perguntas relacionadas a três temas, sendo: a empresa, a liderança e a motivação dos colaboradores em diversos aspectos. As perguntas foram feitas com três respostas, “sim”, “às vezes” e “não”, para observar quão satisfeitos os funcionários estão com cada situação. Dentre os dados coletados podemos observar os seguintes pontos:

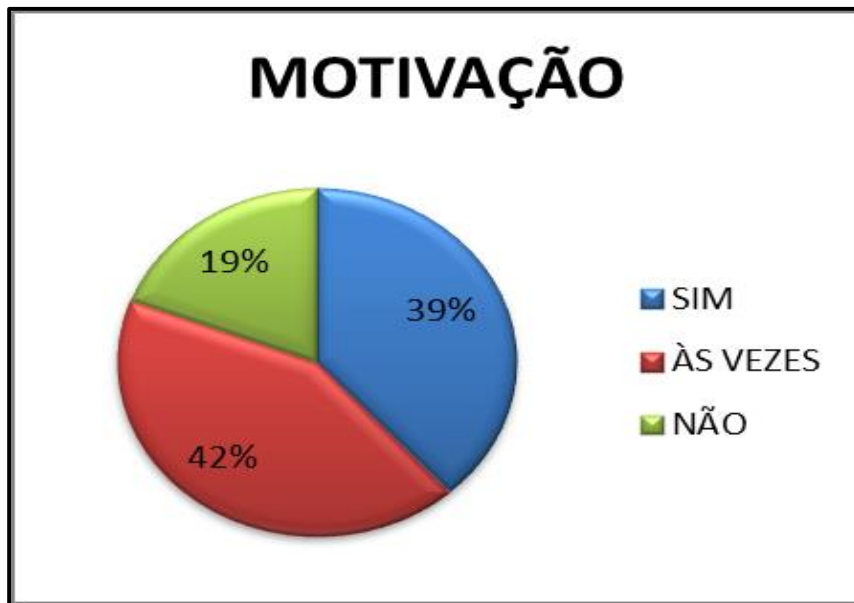
Gráfico 1: Empresa

Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 2 - Liderança

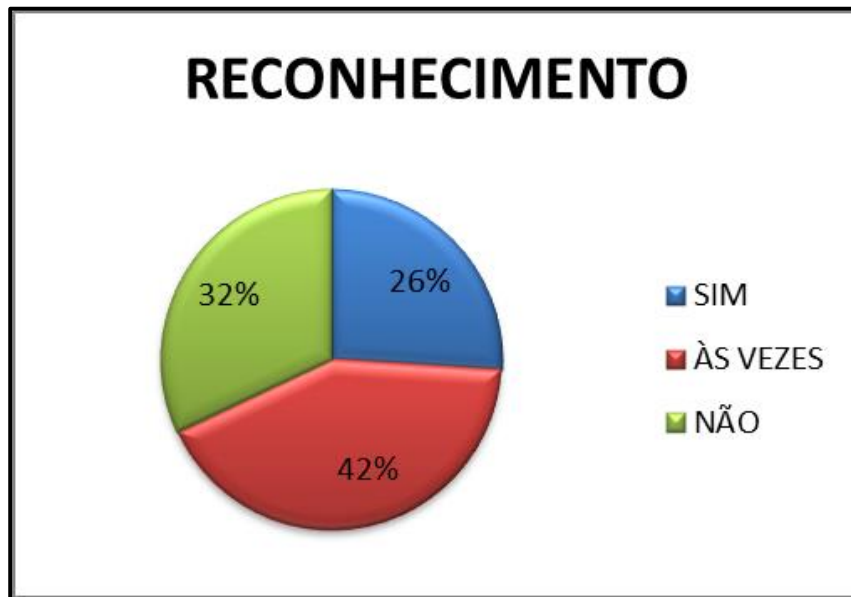
Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 3-Motivação



Fonte: Elaborado pelos autores

Através dos gráficos, podemos observar que os funcionários da empresa, de modo geral, tem uma visão boa da liderança e da empresa, mas que a empresa pode melhorar os aspectos de motivação para os empregados, visto que dentre as pessoas que responderam “às vezes” e “não” somam 61%. Pode-se observar também que dentre os pontos questionados sobre o reconhecimento que a liderança tem de cada funcionário, as opções “às vezes” e “não” somam 74%.

Gráfico 4- Reconhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores

A empresa pode buscar estratégias para alcançar a motivação de seus colaboradores, desde viabilizar benefícios, uma análise da remuneração, um ambiente melhor de trabalho, bem-estar dos colaboradores, reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores, até campanhas motivacionais.

1.3.2 Campanhas motivacionais

As campanhas motivacionais são realizadas para motivar a equipe de forma abrangente, buscando alcançar todas ou pelo menos a maioria delas. Cada um tem sua própria motivação e personalidade e será atingido de forma diferente por cada ação realizada.

Podem-se utilizar campanhas com prêmios individuais e coletivos. Os prêmios normalmente oferecidos são dinheiro, equipamentos e produtos diversos, bem como viagens e passeios que podem ser usufruídos por um funcionário ou por uma equipe de funcionários de acordo com a campanha.

As campanhas podem oferecer também descansos semanais, bancos de horas, oportunidades de conhecimento em outras áreas da empresa, que são motivadores para os funcionários, assim como os prêmios. Abaixo, podemos observar alguns tipos de campanhas motivacionais internas realizadas por algumas empresas:

Figura 2 – Campanha Cinemark – “I Concurso de Sorrissologia”



Fonte: <http://www.cinemark.com.br/cinemark/cinemark-brasil/projetos-especiais>

Figura 3 – Campanha Nextel – “Você em Equilíbrio”



Fonte: <https://expressaorp.wordpress.com/2011/08/25/nextel-investe-na-qualidade-de-vida-dos-funcionarios/>

Figura 4 – Campanha Unilever – “Dá gosto vender e Ganhar”



Fonte: <http://oliviamedes.com.br/unilever-foods-campanha-da-gosto-vender-e-ganhar-distribuidores-e-atacados/>

Figura 5– Campanha Fiat –“Acelerando as Vendas”



Fonte: <http://oliviamedes.com.br/fiat-programa-acelerando-as-vendas-equipes-concessionarias/>

As campanhas motivacionais geram diversos benefícios, dentre eles, um comprometimento dos participantes para superar as metas propostas, conscientização sobre a importância de empenho dentro das atividades propostas, interação entre os colaboradores gerando uma melhor comunicação entre todos e a motivação dos funcionários ao participar das campanhas.

2 LIDERANÇA

A liderança, no contexto organizacional, é um dos papéis dos administradores, podendo influenciar o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está ligada ao processo de motivação, cujo líder depende de seu liderado motivado para realizar metas e vice-versa.

Segundo Chiavenato (2004), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade das pessoas”. Acrescenta ainda ser a realização de metas por meio da direção de colaboradores.

Um líder pode ser reconhecido pelas características de sua personalidade, na qual alguns traços são mais predominantes, dentre eles: determinação, iniciativa nas relações pessoais, vontade de liderar e autoconfiança.

A liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida, na parte da comunicação, por exemplo, sendo a capacidade de transmitir sua mensagem de modo a persuadir, inspirar e motivar seus seguidores. Já a competência técnica é uma qualidade pessoal associada à liderança na qual os seguidores sentem-se seguros quando o líder demonstra saber o que faz.

Uma questão relevante é a forma como o líder usa a autoridade para relacionar com seus liderados.

Desde a Antiguidade, existem estilos básicos de liderança, sendo alguns na qual se verifica o abuso da autoridade, outros na qual consiste buscar a popularidade com os governados, etc. Tais estilos de liderança ramificam-se conforme a maneira como o líder se relaciona com seus liderados.

Liderança Autocrática:

Define-se num estilo no qual o poder de tomar decisões está concentrado no líder, sem consultar sua equipe. Verifica-se uma maior preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa. Outra característica, é que este líder concentra sua atenção no desempenho do funcionário, enfatizando o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e economia de custos. Cumprir metas é o ponto chave deste líder estando sempre preocupado em superar a concorrência ou um rival dentro da mesma empresa.

Liderança democrática:

Trata-se de um estilo que indica algum grau de participação dos funcionários no poder do chefe ou em suas decisões. Quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Focaliza sua atenção no próprio funcionário ou no grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe. Extremamente amigável este líder pede sugestões aos seus liderados e dedica parte de seu tempo a eles. Sempre apoiando seus funcionários, insiste que os mesmo tomem iniciativas de resolver problemas.

Liderança liberal:

Estilo onde o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. A liderança liberal enfatiza somente o grupo, por isso pode trazer a falta de confiança dos colaboradores em seu líder. Isso acontece porque, como o grupo pode agir livremente, todos aprendem a não esperar nada do líder. Neste modelo, o líder raramente se envolve em discussões, e entende que sua equipe possui maturidade e dispensa supervisão constante. Na tabela, podem-se observar as diferenças das lideranças:

Tabela 2 – Tipos de Lideranças

TIPOS DE LIDERANÇAS			
SITUAÇÃO	AUTOCRÁCIA	DEMOCRACIA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho.	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa.	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder.
Programa de Trabalho	Determina como deve ser executado.	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia.	Líder esclarece dúvidas quando necessário.
Divisão do Trabalho	Determina quem deve executar o que.	Equipe decide sobre a divisão.	O líder não participa.
Participação do Líder	É “pessoal”, domina elogios e críticas.	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados.	Participa só quando solicitado.

Fonte: Belluzzo, 2002

Além das ramificações apresentadas, o relacionamento do líder com seus liderados podem ser diferenciados pelo tipo de recompensa que o líder oferece. Dentre elas podemos citar a liderança Carismática e a liderança Transacional.

Líderes carismáticos oferecem como recompensa a própria realização da tarefa, sendo um líder inspirador, um agente de mudanças e renovador. Um líder carismático faz seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar para realizar a missão, meta ou causa, afetando as emoções de seus liderados. O líder carismático é capaz de incentivar os seguidores a superar seu desempenho passado e interesse pessoal, criando um sentido de comprometimento em relação aos objetivos.

O líder transacional promete recompensas para conseguir que seus seguidores trabalhem para realizar metas. Oferece recompensas materiais ou psicológicas, tornando-se altamente calculista. Esta troca tem fundo estritamente racional, pois tanto o líder quanto o liderado devem enxergar o trabalho como troca de recompensas.

Atualmente, muito se tem falado dentro das organizações termos mais comuns para designar a liderança como Chefe e Líder, para discutir sobre as características que são aderidas por cada gestor sobre sua equipe. Esses termos

têm características que podem ser encontradas dentro dos tipos de liderança estudados, mas de maneira mais simples de entendimento. Dentre várias definições e perfis, pode-se dizer que o **chefe** é o que dá ordens e tem uma representação hierárquica superior aos seus colaboradores. Ele monitora e controla tudo o que é feito na empresa. O **líder** é aquele que busca manter sua equipe motivada, está sempre acompanhando e visando melhorar o desenvolvimento dos colaboradores. Podemos citar alguns pontos de diferença entre cada um:

Tabela 3 – Diferenças - Líder x Chefe

DIFERENÇAS - LÍDER X CHEFE	
LÍDER	CHEFE
Principal objetivo é estimular mudanças essenciais à empresa	Principal objetivo é controlar o que se faz na empresa
Facilitador, gerando aprendizagem.	Gerencia através de ordens
Fazer a coisa certa	Fazer certo as coisas
Voltado para o longo prazo	Voltado para o curto prazo
Pensa em termos de inovação	Pensa em termos de manutenção
Potencializa o poder das pessoas abrindo espaços para sua atuação	Limita e define de forma estrita a área de atuação dos subordinados
Enfoca o desenvolvimento.	Enfoca a administração.
Dá o tom e a direção, dentro e fora da empresa.	Dá o ritmo, somente dentro da empresa.

Fonte: Belluzzo, 2002

Uma liderança bem orientada conquista o bom empenho de uma equipe e traz benefícios à empresa. Existem ferramentas que auxiliam o líder para ter uma melhor gestão de seus funcionários, dando apoio ao crescimento dos mesmos, sendo uma delas o *feedback*, que é bastante utilizada em diversas empresas.

2.1 Feedback

Feedback é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o *feedback* é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. É um importante processo administrativo que facilita a consolidação das ações e seus resultados; ou seja, garante retorno ao desencadeador das ações sobre os seus resultados.

Ter uma equipe motivada e em constante crescimento é fundamental para se atingir alto desempenho, e a atenção que se dá a um funcionário é fundamental para que se alcance esse resultado. Existem quatro tipos de *feedbacks*, conforme figura, sendo positivo, corretivo, insignificante e ofensivo:

Figura 6 – Tipos de Feedback



Fonte: <http://cardapiopedagogico.blogspot.com.br/2016/02/feedback-roda-de-leitura-e-conversa.html>

Feedback Positivo: reforçam comportamentos corretos, atitudes que produzem resultados satisfatórios e agregam no desenvolvimento do colaborador.

Ele é sempre o mais esperado pelos colaboradores, principalmente após realizarem com êxito uma tarefa considerada difícil.

Feedback corretivo: tem a função de modificar um comportamento, estimular o colaborador a melhorar pontos para que seus resultados sejam melhores.

Feedback insignificante: é vago e a pessoa que o recebe não tem certeza do seu objetivo, não se consegue importância no que foi informado.

Feedback ofensivo: é capaz de comprometer severamente as relações, por desqualificar ou desvalorizar a pessoa. Provoca sentimentos não recomendados nos relacionamentos organizacionais, tais como: raiva, medo, etc. Pode provocar ainda, comportamentos, em geral indesejados, como: defesa, revide agressivo e submissão.

O líder ou gestor de RH tem um papel importante ao aplicar o *feedback* e necessita de uma boa comunicação em todo o processo, pois é através dela que serão transmitidas todas as informações, visto a importância daquele momento para não somente ajudar no desenvolvimento de seus colaboradores, mas também para motivá-los a buscar a excelência em tudo que fazem e a permanecerem engajados.

CONCLUSÃO

O trabalho de pesquisa realizado buscou explicar o modo de funcionamento dos métodos de motivação e liderança dentro das empresas a partir de conceitos estudados em sala de aula e obter informações que possa auxiliar sua aplicação em experiências futuras.

A busca por funcionários motivados e por uma liderança adequada é indispensável. Consideramos o procedimento de Pesquisa de Clima como um fator importante para as empresas, porque a partir desse procedimento, as organizações conseguem avaliar como está o nível de motivação dos funcionários e o clima organizacional e implantar um processo eficiente que possa demonstrar os resultados obtidos e suprir eventuais falhas. Através da pesquisa citada neste trabalho podemos ver que a Motivação pode estar ligada a fatores que vão desde a remuneração até a infraestrutura do ambiente de trabalho.

Vimos ainda que o líder funciona como um elo entre os colaboradores e os objetivos organizacionais. Ele deve agir de forma a sincronizar as pessoas.

Sendo assim, conclui-se que o estilo de liderança empregado em uma organização deve se adequar da melhor forma possível às peculiaridades de cada situação. A motivação depende de vários fatores e para ter melhores resultados dentro da organização, deve-se buscar a melhor maneira de motivar os colaboradores.

A pesquisa auxiliou a compreensão da importância do órgão de Recursos Humanos em diferentes situações, desde o processo de motivação dos colaboradores ao apoio a liderança da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, Antônio Luiz. **A Importância do Feedback**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/7257/a-importancia-do-feedback-.html>>. Acessado em 19 de Abr. de 2016.
- BALERINI, Cristina. **Você sabe incentivar seus funcionários?**. Disponível em <<http://www.financeiro24horas.com/informativo.aspx?CodMateria=235>>. Acessado em 21 de Abr. de 2016.
- CANAVER, Gustavo. **Os Quatro Tipos de Feedback**. Disponível em <<http://gustavocanaver.wordpress.com/tag/os-quatro-tipos-de-feedback/>>. Acessado em 21 de Abr. de 2016.
- CARVALHO, Rafael de. **A Importância da Análise do Clima Organizacional**. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-da-analise-do-clima-organizacional/4940/>>. Acessado em 26 de Abr. de 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CORRÊA, Kenneth. **Pesquisa De Clima Organizacional**. Disponível em <<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>>. Acessado em 21 de Abr. de 2016.
- GOMES, Marco Antônio Vieira. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Disponível em <<http://www.guiarh.com.br/pp128.html>>. Acessado em 16 de Abr. de 2016.
- GRINBERG, Renato. **Liderança, Feedback e Motivação**. Disponível em <<http://hbrbr.com.br/lideranca-feedback-e-motivacao/>> . Acessado em 20 de Abr. de 2016.
- LADEIA, Bárbara. **4 formas de motivar seus funcionários sem por a mão no bolso**. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/4-formas-de-motivar-seus-funcionarios-sem-por-a-mao-no-bolso>>. Acessado em 20 de Abr. de 2016.
- LUZ, Ricardo. **Gestão de Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003;
- MARQUES, José Roberto. **Feedback – ferramenta fundamental para o desenvolvimento das equipes**. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/feedback-ferramenta-fundamental-desenvolvimento-equipes/>>. Acessado em 19 de Abr. de 2016.

MENDES, Olivia. **Incentivo**. Disponível em <<http://oliviamendes.com.br/categoria/cases/incentivo> >. Acessado em 16 de Abr. de 2016.

OLIVEIRA, Diego Salim De. **A importância do feedback para a liderança**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/9508/a-importancia-do-feedback-para-a-lideranca.html> >. Acessado em 20 de Abr. de 2016.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acessado em 26 de Abr. de 2016.

REVISTA VOCÊ RH, **Como desenvolver campanhas de incentivo para sua equipe**. Disponível em <<http://www.eatreinamento.com.br/como-desenvolver-campanhas-de-incentivo-para-sua-equipe/> >. Acessado em 16 de Abr. de 2016.

SEBRAE, **Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores**. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores>>. Acessado em 21 de Abr. de 2016.

Apêndice I – Pesquisa de Clima

Pesquisa de Clima – Empresa XYZ

Responda todas as questões abaixo, conforme o seu entendimento sobre os tópicos. Não é necessário identificação.

IDADE: _____ SEXO: _____

1. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?
 Sim Às vezes Não
2. Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?
 Sim Às vezes Não
3. Você se sente respeitado pelo seu líder?
 Sim Às vezes Não
4. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?
 Sim Às vezes Não
5. Você está satisfeito com o seu salário atual?
 Sim Às vezes Não
6. Você se sente motivado?
 Sim Às vezes Não
7. Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?
 Sim Às vezes Não
8. Você se sente valorizado pela empresa?
 Sim Às vezes Não
9. A empresa reconhece os bons funcionários?
 Sim Às vezes Não
10. Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?
 Sim Às vezes Não
11. Você é informado pelo seu superior sobre o que ele acha do seu trabalho?
 Sim Às vezes Não
12. Você confia nas decisões tomadas por seu superior?
 Sim Às vezes Não
13. Os gestores da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários?
 Sim Às vezes Não
14. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?
 Sim Às vezes Não
15. O seu superior reconhece os bons resultados alcançados por você no seu trabalho?
 Sim Às vezes Não