

CENTRO PAULA SOUZA
ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO
Técnico em Recursos Humanos

Elaine Oliveira dos Santos
Natália Tedesco
Selma Pereira de Souza
Vinícius Barbosa dos Santos

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: O Papel do Líder na Motivação dos
Colaboradores**

Tupã-SP
2016

Elaine Oliveira dos Santos
Natália Tedesco
Selma Pereira de Souza
Vinícius Barbosa dos Santos

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: O Papel do Líder na Motivação dos
Colaboradores**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof. Lucas Hatano, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

Tupã-SP
2016

ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO

Técnico em Recursos Humanos

Elaine Oliveira dos Santos

Natália Tedesco

Selma Pereira de Souza

Vinícius Barbosa dos Santos

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: A Importância do Líder na Motivação

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Lucas Hatano
Orientador

Prof. Dercílio Volpi Júnior
Avaliador

Prof. Mario Luiz Amorim da Silva
Avaliador

Alex Berni Machado
Avaliador

Rosana Coutinho
Avaliadora

Tupã, 24 de Junho de 2016.

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as idéias e o conteúdo do mesmo.

Dedico primeiramente à Deus sem o qual não existiríamos e aos nossos familiares e amigos, que nos apoiaram durante toda a trajetória que levou a tão sonhada conquista.

Agradeço a Deus pela minha vida e a oportunidade de concretizar esse objetivo.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para minha aprendizagem e conseqüentemente por meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Aos Docentes do Curso Técnico em Recursos Humanos pela generosidade depositada em todos os momentos de compartilhamento de seus conhecimentos profissionais e humanos. Dedicamos aos nossos familiares e amigos, que nos apoiaram durante toda a trajetória que levou a tão sonhada conquista.

“Não se mede o valor de um homem pelas suas roupas ou pelos bens que possui, o verdadeiro valor do homem é o seu caráter, suas ideias e a nobreza dos seus ideais.”

Charles Chaplin

RESUMO

Introdução: A atuação de um líder e a motivação dos seus colaboradores são aspectos cada vez mais importantes para o sucesso de uma organização. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema, por isso as organizações necessitam de líderes capazes de motivar seus colaboradores e melhorar sua produtividade, essa motivação resulta em combinações que favoreçam o colaborador, as quais devem ser analisadas, elaboradas e executadas pelo gestor de pessoas. **Objetivos:** Identificar o papel do líder na motivação dos seus colaboradores no setor público e privado. **Metodologia/Desenvolvimento:** A metodologia utilizada será por meio de pesquisas bibliográficas e entrevista de campo, com um empresário e líder político do município de Quintana/SP. **Resultados:** Como resultado, obtivemos um conhecimento geral de como deve ser a postura de um líder diante de um cenário de desmotivação e o seu papel contribuindo para a motivação deste colaborador. **Considerações Finais:** Conclui-se que a melhor opção na busca pelo sucesso da organização é investir primeiramente em seu colaborador. Com um líder capacitado, que se responsabilize pela motivação dos seus colaboradores, por meio de feedbacks e trabalhando com meritocracia, principalmente, no setor público, e qualificando-os para melhor executar suas tarefas e atingir suas metas que a organização obterá uma equipe motivada e de sucesso.

Palavras-chave: motivação, liderança, colaborador, servidor público.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	11
2.1. MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1.1.O papel do líder como fator motivacional.....	13
2.1.2 COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER MOTIVADOR.....	15
2.2. COLABORADORES MOTIVADOS NO SETOR PÚBLICO.....	17
2.2.1. A HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW.....	18
2.2.2 Considerações sobre a Teoria de Maslow e de Herzberg	20
3. PESQUISA DE CAMPO E ENTREVISTA	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25
APÊNDICE A	29

1INTRODUÇÃO

Inevitavelmente o trabalho é uma questão central na vida de todos, influenciando fortemente todas as áreas na vida do ser humano, existindo influências e motivações entre a vida e o trabalho. Quando a motivação é afetada negativamente no ambiente de trabalho, conseqüentemente os resultados não são satisfatórios.

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição para realizar uma meta. Essa motivação resulta em combinações que favoreçam o colaborador, sendo analisadas, elaboradas e executadas pelo gestor de pessoas.

A empresa deve compreender o que estimula este tipo de profissional e direcionar as ações da forma correta. A motivação é resultado das atitudes do gestor, um gestor atento deve priorizar a satisfação e o bem estar dos colaboradores, levando em consideração que as pessoas são diferentes e possuem diferentes fontes de motivação, direcionando seus esforços para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

Liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir benefícios para o colaborador e para a organização. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, por isso as organizações necessitam de líderes capazes de motivar seus colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade.

A desmotivação organizacional pode estar ligada a muitas situações, o ponto inicial a ser analisado deve vir do gestor de Recursos Humanos buscando encontrar quais são as posturas que a organização deve ter com o colaborador desmotivado. Para evitar a desmotivação dos colaboradores deve se criar um ambiente de trabalho agradável, onde haja escuta dos gestores em relação a sugestões e dificuldades dos mesmos.

O cumprimento de metas deve estar de acordo com a realidade da empresa para que os colaboradores e sua equipe consigam cumprir, evitando assim a desmotivação e frustração dos mesmos.

Seguindo este tema, este estudo busca responder a seguinte problemática: Qual a influência do líder na motivação dos seus colaboradores no setor público e privado?

O objetivo principal do trabalho é identificar o papel do líder na motivação dos seus colaboradores no setor público e privado. Tendo como objetivos específicos; revelar quais são as características de um líder motivador; descrever a importância do líder em conhecer as necessidades motivacionais dos seus colaboradores no setor público e privado e realizar uma entrevista com questões relacionadas ao desempenho de um líder que atua no setor público e privado.

Nesta era globalizada onde a tecnologia avança cada vez mais, o fator humano passa a ser o principal diferencial da organização, que deve preocupar-se sempre em estar gerando um ambiente agradável para que as respostas dos colaboradores seja alcançar os objetivos e metas organizacionais. Uma pessoa motivada em qualquer que for a área de sua vida, sempre dará bons resultados.

A metodologia utilizada será através de pesquisas bibliográficas de autores renomados que tratam sobre o assunto motivação, sites na internet, pesquisa de campo, monografias publicadas. Será realizada também uma pesquisa qualitativa para esclarecer questões relacionadas ao desempenho de um líder com o conhecimento na área, tendo como objetivo esclarecer alguns conceitos ou execuções de metas.

Estudar o parâmetro da importância da motivação para o sucesso da organização é fundamental para o seu desenvolvimento, tendo como recompensa uma empresa em crescimento contínuo e colaboradores motivados e comprometidos com foco e metas alcançadas. Neste sentido este trabalho se justifica, pois um colaborador satisfeito é o melhor recurso para o sucesso e organização de uma empresa e, portanto, motivá-lo é essencial. É quesito fundamental que as organizações construam um caminho de desenvolvimento profissional àqueles que alcançarem seus resultados e transmitir ao colaborador que o trabalho feito é visto, avaliado e valorizado.

Líderes servem de espelho e motivação para os que o cercam, sendo assim se tornam pessoas de sucesso onde estão localizados. Logo é de fundamental importância descrever o papel do líder e como este direciona seus colaboradores corretamente na engrenagem que move a empresa, assim ambas as partes caminham para o alvo de suas metas de maneira motivada.

2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O trabalho seguiu o caminho metodológico baseado em pesquisa bibliográfica, análise de literatura publicada em livros, revistas e informações na Internet. Alcance de ideias e sugestões de pessoas com conhecimento na área com o objetivo de esclarecer alguns conceitos ou execuções de metas.

2.1 Motivação Organizacional

De acordo com Xavier (2006), a motivação é algo fundamental no ambiente organizacional para o desempenho profissional. Nela está baseado o objetivo e o comprometimento do colaborador com suas metas e realizações, sendo analisada a importância de um líder em gerar um ambiente agradável e confortável na organização. Um colaborador necessita de motivação no seu ambiente de trabalho, pois é através deste suporte que o desenvolvimento profissional será encaminhado. A organização deve investir em inovação, mas para isso o colaborador espera coerência que a mesma crie condições que as ideias sejam acolhidas, senão logo esse fato que seria inovador, torna-se o colaborador desmotivado, pois o seu empenho de buscar melhorias fica em vão. Sendo assim organizações que incentivam comportamentos de inovação não podem ser reativas a novas ideias, havendo coerência entre discurso e prática.

Para XAVIER (2006), à medida que o líder vai conhecendo melhor as necessidades e expectativas humanas fundamentais, ele vai adotando condutas capazes em gerar pacto produtivo e eficiente com os colaboradores que o ajudará a alcançar as suas metas. Vale ressaltar que o líder que conduz sua equipe também deve estar motivado, para que haja compreensão com as necessidades do colaborador. O gestor precisa compreender o que está acontecendo e aceitar as mudanças que ele precisa realizar, sempre inovando e se adequando as necessidades específicas de cada colaborador, direcionando-os para o alvo certo.

A motivação organizacional requer um gestor capacitado e eficiente para lidar com cenários com baixa motivação, sendo assim o gestor deve ser motivado gerando o mesmo em seu colaborador. Uma organização com um líder motivado, um colaborador motivado é resultado de uma organização produtiva,

gerando sempre o cumprimento das metas com estímulos no dia a dia que sejam analisados e executados.

Para Chiavenato (1999), o comportamento das pessoas dentro da organização é complexo, depende de fatores internos e externos (decorrentes do ambiente que envolve das características organizacionais, como sistemas de recompensas e punições, de fatores sociais, de políticas, de coesão grupal existente etc.), existindo uma grande quantidade de variáveis quando se refere aos fatores internos e externos. Conforme já citado anteriormente existe influência da motivação no comportamento das pessoas, pois ela atua como uma força interior que se modifica a cada momento, direcionando e intensificando os objetivos do indivíduo, por isso a motivação tem exclusivamente sua individualidade e necessita ser estudado de colaborador para colaborador.

As situações em um ambiente organizacional contribuem para um desempenho satisfatório ou não, dentro da organização. A valorização das pessoas é relacionada com seu desempenho, um colaborador motivado será um colaborador com um desempenho ótimo, vejamos também que o colaborador deve ser analisado podendo não responder as expectativas do líder que o está motivando, o colaborador pode estar passando por uma situação que mesmo a organização o motivando não contribua, sendo fatores internos o motivo da desmotivação.

Segundo Kanaane (1999), para o profissional, trabalhar em um ambiente que não lhe traz satisfação também pode gerar stress, doenças psicossomáticas em geral, como crises nervosas, desatenção e falta de concentração para executar a atividade.

Outro detalhe que o líder deve estar atento é o ambiente no trabalho que tem fator importante na qualidade de vida do colaborador, sendo um ambiente insatisfatório os resultados serão negativos no trabalho do indivíduo, trazendo consigo problemas em sua vida emocional, mental e em sua saúde. A atenção do líder na organização deve ser redobrada diante de cenários com desmotivação organizacional, pois cada detalhe não dada a devida atenção os resultados esperados trarão pontos negativos, por isso tudo deve ser analisado diante de situações que a organização pode resolver.

2.1.1. O papel do líder como fator motivacional

Existe uma relação entre motivação e liderança, o papel do líder nesse processo é de grande importância em várias situações. Um bom líder deve estar atento aos relacionamentos dos colaboradores, preocupar-se com a equipe, e a versatilidade de entender e buscar as mudanças necessárias. Um dos fatores que mais influência na motivação dos funcionários é um ambiente harmonioso, onde a boa convivência começa do líder para com os liderados e dos mesmos entre si, pois como colaboradores estarão motivados em um clima organizacional que é imposto situações de competições pessoais, desavenças e intrigas.

Para uma boa interação entre os colaboradores, o líder deve melhorar a habilidade de se relacionar, para que assim obtenha mais apoio, participação e comprometimento, além de potencializar o desenvolvimento da equipe de trabalho.

O líder que mantém uma satisfatória relação com seus colaboradores tem como feedback uma melhor contribuição para o alcance das metas, identifica problemas, aponta soluções e melhorias. Sendo desta forma o colaborador se sente confortável para receber respectivas críticas devido à forma que executa o seu trabalho.

A imagem do líder vem se modificando, a figura que antes mostrava alguém autoritário, hoje se tornou alguém mais humano devido à necessidade de se relacionar bem com todos os públicos. Outra mudança importante foi que o líder não deve apenas tomar suas decisões e ditar regras, ele deve possuir em sua conduta a execução de empatia que é se colocar no lugar daquele que está sendo ouvido antes de tomar a melhor decisão, sempre com equilíbrio e realidade em tudo o que é proposto.

Para John P. Kotter (2014), liderança é apontar uma direção. É empoderar e ajudar pessoas, por meio de uma estratégia efetiva, a realizar sonhos com energia e velocidade. Em seu sentido mais básico, liderança é mobilizar um grupo a saltar rumo a um futuro melhor, com este olhar traçado com metas e objetivos, o futuro da organização está alinhado com o futuro do colaborador.

Um líder deve fazer aflorar em seu colaborador os motivos que ele tem para agir, que estão lá dentro dele, mas adormecidos. E isto não é no geral, é

no particular, é um a um. Pessoas são diferentes e é necessário descobrir a individualidade de cada colaborador. Manter um empregado motivado é uma missão diária do líder e o resultado de vários fatores. Manter o empregado motivado, vestindo a camisa da empresa requer conhecimentos e capacitação de liderança, tendo como qualidade principal a empatia como já dito anteriormente. Outro ponto que é fundamental que o gestor deve dar a devida atenção é a capacitação ideal do seu colaborador para as tarefas que serão executadas, pois como serão cobradas metas e objetivos alcançados com sucesso se não tem um colaborador capacitado com sucesso e estrutura pessoal para o cargo. Lembrando que a visão de capacitação nesse aspecto não é somente capacitar o colaborador, mas o líder envolvido como cabeça dessa equipe ser capacitado para reconhecer o ponto de problema que assombra o colaborador e desenrolar toda essa situação, atuando certamente no problema.

Segundo Chiavenato (2002), relaciona capacitação com o próprio desenvolvimento profissional, pois visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o ser humano para o seu crescimento pessoal e profissional. A capacitação de um colaborador está ligada com o desenvolvimento profissional e essa junção oferece a motivação do mesmo, pois alcançar seus objetivos dentro da organização torna-se mais amplo e fácil, pois as ferramentas certas estão sendo oferecidas através do líder que direciona todo o planejamento da capacitação. Investir em capacitação para o colaborador gera no mesmo a confiança que o líder confia em seus resultados e tarefas, ter a visão de direcionar profissionais para o desenvolvimento organizacional é desenvolvê-los para o sucesso.

Segundo NOBREGA (2006), liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal. Integridade tem custo. Um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas “comuns”. É por isso que chefes são comuns, líderes são raros. É por isso que existem muitas empresas de sucesso, mas pouca gente feliz lá dentro. De fato ser um líder não é tarefa fácil, um dos pontos fundamentais é se destacar com um conjunto de coisas que estejam inseridos em sua personalidade e conduta. Por isso o líder deve ter primeiramente o compromisso com ele próprio para que seus passos sejam de influências positivas e sucesso visando resultados e alcançando objetivos, sabendo que o bem estar de toda a sua volta é sua satisfação.

2.1.2. Competências de um líder motivador

As principais competências de um líder são identificadas a partir da qualidade e eficiência dos seus colaboradores, no dia a dia é discutido sobre quais são os fatores motivacionais colocando sempre em pauta plano de carreira, salário, clima organizacional, ambiente favorável e entre outros. Mas sempre é concluído que a maior alavancada para um colaborador motivado é o conjunto de aspectos para a qualidade dos serviços e tarefas desempenhadas e esses fatores são vistos e orientados pelo líder que atentamente observa a todos.

O líder dentro de uma organização não é apenas o dirigente do que deve ser executado, analisado e instruído, ele é também o mediador da atuação e envolvimento com responsabilidades, buscando ser referência nas execuções e tomadas de decisões diárias, direcionando as tarefas e confiando no potencial dos seus colaboradores. É preciso entender que motivação não é algo que surge do nada, ou algo que pode ser implantado rapidamente nas pessoas. A motivação é algo individual, ou seja, cada um possui internamente o seu motivo para alcançar e desempenhar suas tarefas com satisfação. Compete ao líder ajudar o profissional a encontrar sua própria motivação, ou seja, o motivo que vai fazê-lo seguir em frente com determinação.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento chave de uma questão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos trabalhadores. Este, porém, não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores, para exercer esse papel com qualidade é de grande importância o líder carregar consigo algumas virtudes: Iniciativa, determinação, empatia, saber ouvir e principalmente aceitar sugestões, sempre orientando os colaboradores para que não encontrem apenas a motivação, mas mantenham-se motivados. É fundamental no clima organizacional o líder ter posicionamento fazendo com que todas as informações estejam alinhadas entre líder e colaborador gerando em ambas as partes a confiança um no outro, pois um colaborador que não sente e observa que o seu superior confia nele, nunca se sentirá motivado por mais que a organização invista nisso. O líder ao confiar em seu colaborador, gera no ambiente real a avaliação do seu liderado se está caminhando para o caminho correto, dentro dos

seus valores, princípios e conceitos, estando motivado a tomar as decisões pessoais necessárias para alcançar as metas e objetivos priorizando o sucesso da organização. Contudo é importante reforçar que a construção de confiança é um processo em longo prazo, pois é necessários observar comportamentos, decisões e reações do colaborador, mas os resultados em ambientes que existe confiança são sempre favoráveis.

De acordo com Chiavenato (2004), a liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes. A postura de um verdadeiro líder tem como objetivo principal influenciar pessoas, sendo um processo chave nas organizações, causando um profundo impacto com suas decisões e visões expressadas, por isso é de extrema importância o líder saber usar essa ferramenta construindo a confiança dos seus colaboradores nele próprio, pois esse elo revela ao colaborador que todo esse poder de influência leva a decisões corretas sempre que usada pensando sempre no sucesso e bem-estar da equipe e da organização.

Um líder motivador é observado e respeitado pela equipe, ele deve possuir a capacidade de traduzir a visão em realidade isso irá transformar os passos de todos fazendo com que a equipe o acompanhe em suas opiniões, tomada de decisões, visão de metas, auxílio no ambiente de trabalho, visando sempre influenciar em mudanças positivas mesmo em difíceis circunstâncias, ou seja, é ponto crucial no perfil de um líder motivador a habilidade de inspirar a confiança daqueles que o rodeiam, através da comunicação e do exemplo.

Outro detalhe que o líder possui é que ele nunca está satisfeito, pois busca sempre por projetos novos e mais emocionantes para implantar na rotina da organização, direcionando a equipe para o caminho da inovação. O comportamento destemido e a insatisfação diante de busca de novos objetivos não devem ser entendidos como falta de humildade, que é outra característica fundamental, a humildade também é importante em uma relação honesta e aberta, onde os colaboradores tem acesso a um gestor que possui autoridade ao falar e ouvir atentamente todos ao seu redor.

Para ser um grande líder não deve se seguir os outros, mas certamente deve-se aprender com lições e comportamentos de outros líderes, quando se coloca situações acima de pessoas, o líder falha, pois a empatia já não

existe na situação. O caminho de um líder capacitado e com grandes competências será próspero, a liderança não é encontrada buscando holofotes, mas tentando colocar os holofotes sobre os outros. Nos resultados que ocorreram falhas buscarem a responsabilidade de assumir dizendo “eu” e da mesma forma usar o “nós” em situações de sucesso, essa perspectiva faz com que o líder seja um referencial em sua organização e seus passos são seguidos.

2.2. Colaboradores motivados no setor público.

Antigamente pensava-se que o retorno financeiro pudesse trazer motivação e satisfação ao colaborador, no entanto a opção hoje é a organização escolher em investir na qualidade de vida e no ambiente organizacional, concluindo que nada adianta ter um bom salário se o relacionamento da empresa não é agradável.

Para Salles (2006), algumas pessoas apresentam um nível de aspiração muito baixa em função de seus objetivos mais elevados terem sido gradativamente perdidos, face à pouca possibilidade realizá-los, por isso a motivação é o primeiro passo para o sucesso da organização, colaboradores satisfeitos, que se sentem respeitados e reconhecidos em seu trabalho, fazem muitos mais que sua obrigação e se preocupam com o andamento da organização, mas para isso o líder deve se preocupar com o bem estar dos seus colaboradores oferecendo condições favoráveis de trabalho. Além dos bem estar dos funcionários, a motivação é peça chave para o bom andamento das atividades executadas. Diante de um cenário com pessoas desmotivadas dentro de uma organização os resultados mudam drasticamente fazendo que ocorra totalmente o contrário comprometendo as atividades e os resultados, já não criam vínculo com a organização e realizam apenas o essencial, sem ampliar sua visão e sem se preocupar com o desenvolvimento da organização.

Para Montana (1999), motivação é o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada. Uma empresa que utiliza o fator motivação consegue obter muitos mais dos colaboradores, fazendo com que as metas sejam alcançadas, a junção desses fatores motivação x produtividade tem uma ligação direta, não há como

comparar que o colaborador desmotivado rende mais ou igual ao motivado, o desmotivado terá baixa produtividade e assim o líder enxergar a produtividade dos seus colaboradores e valorizá-los da forma que merecem, pois só as pessoas podem fazer a diferença dentro da organização. Um colaborador desmotivado se torna um ponto negativo para o sucesso e resultados que se esperam dele, pois as atividades das empresas não são mais sua prioridade, em sua conduta gera vários fatores que ao estar desmotivado lhe acarretaram certas atitudes como: Atrasos constantes, desperdício de matéria-prima, comportamentos que deterioram a liderança e uma postura do líder de executar correção já não é mais o suficiente. É necessária a visão do líder de reconhecer as necessidades do colaborador de ser motivado, pois o mesmo irá ter que reconhecer que continuar com um colaborador desmotivado acarretará sérias consequências.

Um clima organizacional que proporciona motivação a seus colaboradores não imagina o bem imensurável que possui os mesmos não devem ser considerados recursos para a organização, mas seres e não somente empregados, mas funcionários capacitados com grandes habilidades profissionais. Um funcionário motivado pode ser considerado para a empresa um bem precioso que não pode ser medido, dotado de muitas qualidades que ao caminhar sendo investido foi construído um valor e um capital intelectual dotado de intangibilidade.

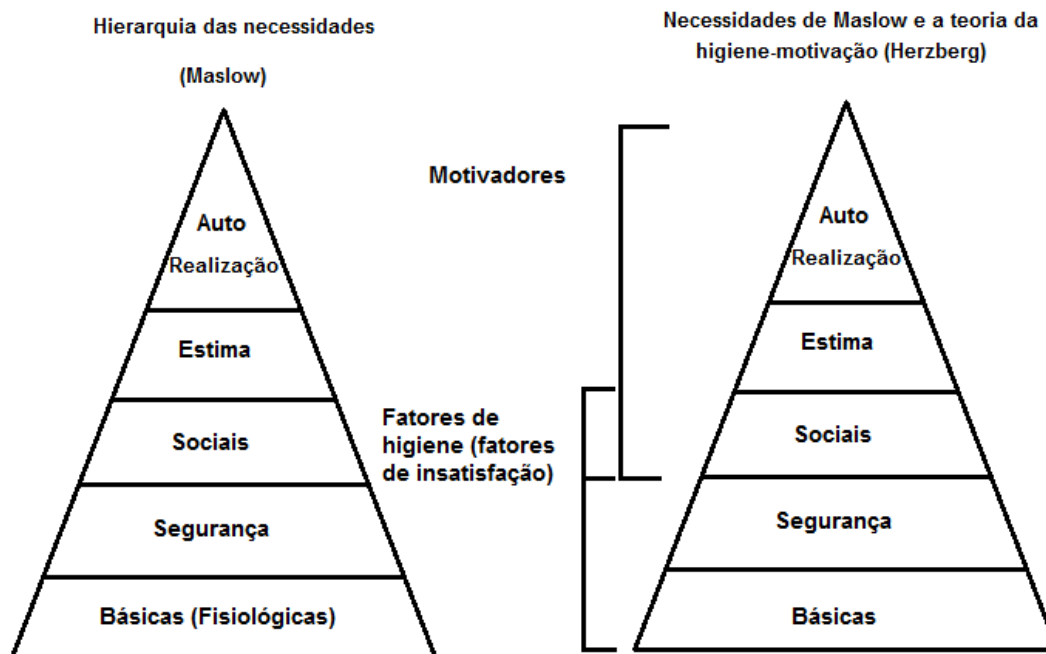
Os resultados positivos que um colaborador motivado carrega para a organização são incontáveis e que o mesmo desmotivado não o trará. A motivação trata-se de forças propulsoras de cada colaborador e estão diretamente ligadas a sua produtividade e desempenho, alcançando metas e objetivos.

2.2.1. A hierarquia de necessidades de Maslow

A hierarquia de necessidades de Maslow, proposta pelo psicólogo americano Abraham H. Maslow baseia-se na ideia de que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. É uma apresentação de uma divisão hierárquica em que as necessidades consideradas de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Segundo esta teoria, o indivíduo tem de realizar o cumprimento da hierarquia de

necessidades para atingir a sua plena auto-realização. Maslow definiu uma série de cinco necessidades sendo elas:

Figura 1-Pirâmide de Maslow e Herzberg



Fonte: Motana & Charnov,2000,p.206

Segundo Maslow (1954), as necessidades primárias são as fisiológicas, seguidas da necessidade de segurança. As necessidades fisiológicas são relacionadas com o ser humano como ser biológico, é necessidades básicas como: Necessidade de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, ter relações sexuais, etc. No trabalho: Necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho, etc. Acima das necessidades fisiológicas estão as necessidades de segurança, que estão relacionadas a sentir-se seguro, sem perigo, segurança de conservar o emprego, estabilidade no emprego, condições seguras no trabalho, etc. Seguidas das necessidades sociais, que nada mais é que a necessidade de se relacionar, necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis, etc. Maslow demonstra através da pirâmide que seguido a necessidade social vem a necessidade de estima, que em geral se resume em, necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, poder,

orgulho e etc. No trabalho pode se dizer que essa necessidade é suprida através da responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback, etc. Através da pirâmide podemos observar que a auto-realização vem após todas as outras necessidades, e seria a necessidade de crescimento, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, a independência e auto-controle dentro da organização.

2.2.2. Considerações sobre a Teoria de Maslow e de Herzberg

Para o colaborador alcançar uma nova etapa a anterior deve estar satisfeita, pois quando aquela necessidade é satisfeita deixa de ser elemento motivador e a próxima necessidade passa a ser o elemento motivador da vez.

Os 4 primeiros níveis destas necessidades podem ser feitos por aspectos externos ao ser humano, aspectos esses que vão além a sua vontade. A necessidade de auto-avaliação nunca é saciada, ou seja, quanto mais se chega perto do objetivo maior ele fica, motivando o indivíduo a sempre querer algo a mais. Acredita-se que as necessidades fisiológicas já nascem com o indivíduo e as demais se adquirem com o tempo. As necessidades básicas são satisfeitas com mais facilidades que as superiores.

O indivíduo será sempre motivado pelas necessidades que considera mais importantes para ele servindo como uma motivação natural de estado em querer alcançar suas metas.

O professor e psicólogo norte-americano Frederick Herzberg (1959), fez uma divisão da pirâmide de Maslow criando uma teoria sobre a motivação chamada de teoria dos dois fatores. Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados por fatores.

O primeiro fator é separado como fatores higiênicos que nele se encontram o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, todos afetavam o comportamento do colaborador em suas tarefas. Esses pontos atribuíram à insatisfação, os fatores higiênicos ajustam os colaboradores ao ambiente, mas não são determinantes para gerar motivação.

Segundo Herzberg (1968), motivação é uma propensão para a ação originada em uma necessidade. Satisfação é algo que sacia a necessidade. Usando o salário como exemplo prático, pode-se argumentar se este tem a possibilidade de satisfazer as necessidades do indivíduo, o que é diferente de produzir motivação. A percepção individual de satisfação produzida pelo aumento de salário tende, com o passar do tempo, a desaparecer. Seguindo este raciocínio, a satisfação completa é um estágio que não pode ser alcançado. Sempre existirão necessidades não satisfeitas que conformarão novas condutas de motivação, que exigirão a busca de patamares mais elevados a serem atingidos.

Os fatores higiênicos são importantes para evitar a insatisfação dos funcionários, mas sua presença não é suficiente para motivá-los de forma eficiente. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento tem baixo poder motivacional. Porém, quando são precários, provocam insatisfação

O outro fator é nomeado como fatores motivacionais que são a realização, o conhecimento, o progresso e a responsabilidade, todos relacionados a recompensas relacionadas com o trabalho executado. Esse fator traz produzir algum efeito duradouro de satisfação, motivando o aumento de produtividade.

Para Davis e Newstrom (2004), como consequência do aumento da motivação [intrínseca], o desempenho deverá melhorar, proporcionando, assim, um trabalho mais humano e produtivo e os efeitos negativos também tendem a ser diminuídos. O principal benefício prospectivo do enriquecimento do trabalho é o enriquecimento do papel social, que proporciona crescimento e auto-realização ao indivíduo, para que os colaboradores possam estar motivados é necessário que em seu trabalho estejam presentes tanto fatores higiênicos como fatores motivacionais.

3. PESQUISA DE CAMPO E ENTREVISTA

Neste trabalho o estudo de caso é o direcionado ao alcance de ideias e sugestões de pessoas com conhecimento na área com o objetivo de esclarecer alguns conceitos ou execuções de metas.

Sendo assim nosso entrevistado é o Prefeito Fernando Branco Nunes (PSC) da cidade de Quintana-SP, que é empresário no ramo de Móveis e Eletrodomésticos. Fernando obteve uma administração onde foi eleito com apenas 28 anos e reeleito para cumprir mandato até 2016, a cidade de Quintana passa pelo seu melhor momento. Fernando possui características de um gestor que concilia sua carreira pública juntamente com seus projetos pessoais, suas metas são precisas, contando com um conhecimento na área que atua, sendo analisado que ser líder do setor público requer, ainda, serenidade para lidar com as pressões de prazo (entrega de relatórios, editais, licenças, etc.) e possíveis situações de crise, avaliando cenários e tomando as decisões com o suporte da equipe.

Iniciou-se a entrevista com o Sr. Fernando Branco Nunes falando sobre quais as características de um líder no serviço público, que relatou que as principais são: fazer uma boa gestão, comandar a equipe, pois o líder que comanda a equipe faz a gestão chegar às pessoas com qualidade, quando você coloca o serviço em boas condições consegue ter um resultado positivo daquilo que tem que ser feito, sendo assim você consegue ter a economia e isso dá resultados. Então você lidera realmente a equipe e faz um choque de gestão naquilo que é público, sendo destacado pelas suas decisões e resultados positivos.

Segundo o entrevistado o líder não espera as coisas acontecerem, ele busca resultados, então é aquele que lidera, aquele que chega mais cedo e sai mais tarde, é aquele se destaca realmente e que busca resultados, ele nunca está satisfeito com os resultados, sempre busca melhores resultados. Então a gente sempre observa quando você escolhe algum líder para liderar algum departamento, ou comercial, ou empresa, ou setor público, quando ele está sempre se dedicando e principalmente quando está buscando novas alternativas. O entrevistado frisou que liderança e motivação andam juntas, pois sem motivação não tem liderança, e vice-versa. Por exemplo, um líder que chega atrasado e sai mais cedo desmotiva a equipe, ou até mesmo os levam a não ver um exemplo a ser seguido. O líder deve estar motivado para que possa passar isso a seus liderados. O gestor Fernando relatou que o papel do gestor na motivação dos seus colaboradores é o empenho e a dedicação, pois assim você consegue elevar a equipe a abraçar o que você quer fazer, na área da saúde abraçar a população, abraçar o bom atendimento, na área da gestão administrativa abraçar a gestão, na área da educação abraçar o plano de

educação, isso é motivar os liderados, dar exemplo de trabalho, o líder tem que sempre ser exemplo a ser seguido.

O entrevistado relatou que quando o líder se depara com um cenário onde a equipe está desmotivada o melhor a se fazer é ouvir a equipe, o porquê ela está desmotivada e o que a levou a esta situação de descontentamento com seu trabalho, incluindo também um grande ponto em questão que é o funcionário público concursado, que através da visão do Fernando a motivação deste funcionário deve ser desenvolvida como meritocracia, pois o objetivo do funcionário é servir e isso deve ser lembrado pelo gestor, este é o caminho para a estabilidade não atrapalhar a motivação. Quando o colaborador é ouvido pelo seu superior se sente à vontade para expressar a causa por tal desmotivação, fazendo assim com que o líder encontre uma possível solução para que o colaborador volte a ter motivos para ir todos os dias para o seu local de trabalho motivado e disposto a dar o seu melhor.

Outro detalhe que Fernando Branco Nunes alertou é o que de pior pode acontecer com os colaboradores quando o gestor não exerce uma boa liderança, sendo ela uma organização pública ou privada, o começo desse cenário começa ficar desorganizado, principalmente quando você não tem liderança à empresa não progrediu, não crescem, as pessoas ficam sem caminhos, sem saber o que fazer. Então a liderança é fundamental para que você consiga bons resultados. Uma das coisas que acontece é a desorganização ou seja os colaboradores ficam desorientados por não saber como prosseguir para alcançar suas metas e objetivos.

O gestor também conta que já vivenciou experiências em que o papel do líder motivou ou desmotivou os colaboradores, ele diz que sempre, todos os momentos. Principalmente em empresa, dificuldades que as pessoas passam nas suas casas e trazem para a empresa e o líder tem que estar disposto a acertar essa situação, motivar e organizar. Já passamos vários e passamos todos os dias, a gente tem que estar motivando e buscando novos objetivos.

Para encerrar a entrevista Fernando Branco Nunes explica a diferença do perfil do líder na esfera pública e na esfera privada que se diferencia da seguinte forma no público você trabalha você lidera para prestar bons serviços sem fins lucrativos. O lucro do poder público é o povo ser bem atendido. Na esfera privada ele busca lucro para melhorar a empresa, melhorar o capital da empresa, melhorar o patrimônio da empresa. O patrimônio público são as pessoas, o

patrimônio privado são recursos financeiros: Bens móveis, imóveis enfim é a empresa crescer e financeiramente sólida com bons profissionais, pessoas motivadas e bons colaboradores. A empresa pública ela é zero lucro, ela é os colaboradores estar contentes e quem vai receber o serviço estar também contente com o serviço prestado. Então o lucro da empresa pública é servir bem e da empresa privada é financeiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar o parâmetro da importância da motivação para o sucesso da organização é fundamental para o seu desenvolvimento, liderança e motivação estão completamente ligadas, pois não existe liderança sem motivação e é praticamente impossível existir direcionamento e tomadas de decisões corretas sem esses dois fatores. O líder motivador e motivado é fundamental na organização seja ela pública ou privada, sua conduta é de extrema importância e sua visão estratégica é conduzida corretamente para que os objetivos e metas organizacionais sejam atingidos. Comparando a teoria com a prática de um líder de como iniciar a motivação em um cenário de total desmotivação foi concluído que a teoria e a prática concordam, pois uma das melhores atitudes a se tomar é ouvir a equipe, buscar observar onde se iniciou a desmotivação.

Segundo o entrevistado Fernando Branco Nunes atuante no setor público, o líder que se depara com um cenário onde a equipe está desmotivada o melhor a se fazer é ouvi-la, o porquê ela está desmotivada e o que a levou a esta situação de descontentamento com seu trabalho, incluindo também um grande ponto em questão que é o funcionário público concursado, que através da visão do Fernando a motivação deste funcionário deve ser desenvolvida como meritocracia, pois o objetivo do funcionário é servir e isso deve ser lembrado pelo gestor, este é o caminho para a estabilidade não atrapalhar a motivação. Tanto no setor público quanto no setor privado, quando o colaborador é ouvido pelo seu superior sente-se à vontade para expressar a causa por tal desmotivação, fazendo assim com que o líder encontre uma possível solução para que o colaborador volte a ter motivos para ir todos os dias para um seu local de trabalho motivado e disposto a dar o seu melhor.

É papel da organização ter um líder capacitado para ter as certas execuções diante da equipe, sendo fundamental a existência de pessoas com características de liderança, pois esses gestores serão importantes para a construção de um bom ambiente, o mesmo deve ocorrer no setor público onde funcionários de chefia devem possuir ou desenvolver características de liderança.

Com base no trabalho é correto afirmar que o líder é fator motivacional dentro da organização e influencia positivamente seu colaborador se for um líder capacitado, visto que seus funcionários, tanto no setor público quanto no privado, são motivados pela qualidade do trabalho e pelas relações daqueles que dão suportes a eles, por isso é de grande importância as instituições públicas e privadas buscarem formar líderes e inserir pessoas com este perfil em sua empresa.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Fator decisivo no desempenho organizacional. 2008. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>> Acesso em: 12 out.2016

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas**. Local: Rio de Janeiro. Campus, 1982.

CHIAVENATO I. **Gestão de pessoas**. Local: Rio de Janeiro. Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Edição Compactada, 7º ed. São Paulo, Atlas 2001.

CHIABAI, V. **Motivação Organizacional**. 2010. Disponível em:

<<http://www.webartigos.com/artigos/motivacao-organizacional/52176/>> Acesso em: 4 out. 2016

CORRÊA, K. **Fatores externos que influenciam a motivação**. 2009. Disponível em:

<<http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/fatores-externos-que-influenciam-a-motivacao/>> Acesso em: 13. Out.2016

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. 2004. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional** - volume 2., 3. ed. São Paulo: Pioneira, 194 p.

Esotherikha. **Teoria de Herzberg - Teoria dos Dois Fatores:** Higiênicos e Motivacionais. Disponível em: < <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/teoria-de-herzberg-teoria-dos-dois-fatores-higienicos-e-motivacionais.php>> Acesso em: 19 out.2016

HERZBERG, F, **MAUSNER**, Bernard, **SNYDERMAN**, Barbara Bloch The Motivation To Work New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959

HERZBERG, F, I. 1968. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

JRM. **A importância da liderança e motivação no ambiente organizacional.** 2016. Disponível em:

<<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-da-lideranca-e-motivacao-ambiente-organizacional/>> Acesso em: 10 out. 2016

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações:** O homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTTER, J P. **Acelerar:** Edifício Agilidade Estratégica para um mundo rápido. Editora: Harvard Business Review Press, 2014.

LUCAS, M. **Como potencializar a motivação na vida e no trabalho.** Disponível em: <<http://www.escolapsicologia.com/como-potenciar-a-motivacao-na-vida-e-no-trabalho/>>. Acesso em: 07 out. 2016.

LUZ, R. **Produtividade x Motivação.** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/9493/produtividade-x-motivacao.html>>. Acesso em: 06 set. 2016

MASLOW, A.H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MASLOW, A.H. **Motivación y personalidad**. Barcelona: Sagitario, 1954.

Metodologia do Trabalho. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/11490/11490_6.PDF> Acesso em: 12 out. 2016

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo, Saraiva, 2000.

MOTA, Érika C. M. **A Influência do Ídolo para Motivação na Prática do Judô: um estudo sobre resiliência**. 2014. Disponível em: <<https://psicologado.com/atuacao/psicologia-organizacional/a-influencia-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe>> Acesso em: 10 out. 2016.

NÓBREGA, C. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?** Local: Rio de Janeiro. SENAC, Rio, 2006.

PARENTE, Milena. **Consequência da desmotivação**. 2014. Disponível em: <<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/radar-corporativo/consequencia-da-desmotivacao/2261/#>> Acesso em: 14 out. 2016

Pequenas Empresas & Grandes Negócios. **7 citações dos melhores livros de liderança de 2014**. 2014. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Dia-a-dia/noticia/2014/12/7-citacoes-dos-melhores-livros-de-lideranca-de-2014.html>> Acesso em: 13 out. 2016

Portal Emprego e Renda. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**. 2015. Disponível em: <<http://www.empregoerenda.com.br/editorias/entrevistas/2218-a-importancia-da-motivacao-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em: 13 out. 2016

SALLES, D M. Nogueira, Mirian. G. **Carreiras no serviço público federal: Artigos dogmas, novas perspectivas**. In: BALASSIANO, M; Costa, I. de S. A. da. (Org.) **Gestão de Carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006. p.134-149

SILVA, A. **Motivação**. 2016. Disponível em:

<<http://www.academia.edu/4661459/Motiva%C3%A7%C3%A3o>> Acesso em: 10 setemb.2016

VERAS, Denise. **A importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações**. 2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/a-importancia-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-e-sucesso-das-organizacoes/59904/>> Acesso em: 14. Out.2016

XAVIER, R. A. P. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções**. Editora Gente: São Paulo, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APENDICE A

ENTREVISTA COM FERNANDO BRANCO NUNES

Quais as características de um líder no serviço público?

Fazer gestão, fazer uma boa gestão, comandar a equipe, o líder que comanda a equipe faz a gestão chegar às pessoas com qualidade quando você coloca o serviço em boas condições consegue ter um resultado positivo, você que é da área da saúde, por exemplo, quando você tem a prevenção bem feita você tem melhoria aí há melhoria no quadro de pioras de doenças mais graves, mesma coisa no almoxarifado quando você consegue fazer a boa gestão da equipe ali na distribuição, daquilo que tem que ser feito você consegue ter a economia e isso dá resultados. Então é você liderar realmente a equipe e fazer um choque de gestão naquilo que é público.

Como se identifica um líder? Quais suas características?

O líder ele não espera, ele não espera as coisas acontecerem, ele busca resultados, então é aquele que lidera, o líder é aquele que chega mais cedo e sai mais tarde, é aquele se destaca realmente e que busca resultados, o líder nunca está satisfeito com os resultados, ele sempre busca melhores resultados. Então a gente sempre observa quando você escolhe algum líder para liderar algum departamento, ou comercial, ou empresa, ou setor público, quando ele está sempre se dedicando e principalmente quando ele está buscando novas alternativas.

Qual a relação entre liderança e motivação? Existe esta relação?

Os dois andam juntos. Sem motivação não tem liderança, sem liderança não tem motivação, o líder tem que estar motivado, pra ele motivar os outros. Um líder que chega atrasado e sai mais cedo isso desmotiva a equipe, e com isso não consegue liderar, pois ele tem que estar motivado para poder passar isso para os seus liderados.

Qual o papel do gestor na motivação dos seus colaboradores?

É o empenho, é a dedicação, aí você consegue elevar a equipe a abraçar o que você quer fazer, na área da saúde abraçar a população, abraçar o bom atendimento, na área da gestão administrativa abraçar a gestão, na área da educação abraçar o plano de educação, é motivar os liderados, dar exemplo de trabalho, o líder tem que sempre ser exemplo, exemplo a ser seguido.

Diante de um cenário com uma equipe desmotivada qual é a postura de um líder?

Motivar. Um mecanismo para motivar: Ouvir a equipe. Por que ela está desmotivada, qual o motivo que deixa ela desmotivada, o que está ocorrendo naquela situação. Por que a equipe está desmotivada? A primeira coisa é isso. Quando se encontra uma equipe desmotivada é saber o porquê, ouvindo, conversando, achando mecanismos que vai de encontro à vontade da equipe e a vontade da empresa para que você consiga motivar a equipe e colher resultados disso.

É difícil motivar um colaborador público concursado visto que ele tem maior estabilidade no trabalho?

Quando o trabalho se desenvolve por meritocracia tudo anda melhor. A estabilidade não é motivo para irresponsabilidade, o servidor público o próprio nome diz tudo: Servidor. Servir é o ponto fundamental do funcionário público. Visar o trabalho sempre meritocracia, mostrando o caminho para o servidor público.

Qual o principal segredo para ser um líder motivado no meio de conflitos e situações inesperadas?

O bom da crise é que ela vai passar, o bom das coisas difíceis é que elas vão melhorar nada é tão difícil que não melhore nada é tão ruim que não possa pior também tem essa situação, tudo é passageiro e tudo o tempo concerta, então você tem que estar em situações difíceis, você tem que estar preparado para esta situação e saber que não são somente flores, existe também os espinhos, então tem que estar motivado, motivando a equipe, preparado para estas situações e buscar sempre mecanismo porque a crise abre sempre um monte de novos caminhos, nem

tudo é perdido na crise e tudo se melhora, tudo tem um ponto positivo e não olhar as coisas somente pelo lado negativo, lógico ter a consciência daquilo que está acontecendo, isso é importante para quem está liderando, mas também ver outros campos. Se você consegue em uma empresa comprar mais barato, negociar melhor, conseguir mais prazo para a compra. Então você tem N motivos para você observar. Você pegar as coisas fáceis você se destaca menos, então aí é o momento de você fazer investimento, conseguir economia, buscar mecanismo que você possa obter lucros.

O que de pior pode acontecer com os colaboradores quando o gestor não exerce uma boa liderança?

Ficar desorganizado, principalmente quando você não tem liderança à empresa não progrediu, não crescem, as pessoas ficam sem caminhos, sem saber o que fazer. Então a liderança é fundamental para que você consiga bons resultados. Uma das coisas que acontece é a desorganização.

Você já vivenciou uma experiência em que o papel do líder motivou ou desmotivou os liderados/colaboradores?

Sempre, todos os momentos. Principalmente em empresa, dificuldades que as pessoas passam nas suas casas e trazem para a empresa e o líder tem que estar disposto a acertar essa situação, motivar e organizar. Já passamos vários e passamos todos os dias, a gente tem que estar motivando e buscando novos objetivos.

Existe diferença do perfil do líder na esfera pública e na esfera privada?

O público você trabalha você lidera para prestar bons serviços sem fins lucrativos. O lucro do poder público é o povo ser bem atendido. Na esfera privada ele busca lucro para melhorar a empresa, melhorar o capital da empresa, melhorar o patrimônio da empresa. O patrimônio público são as pessoas, o patrimônio privado são recursos financeiros: Bens móveis, imóveis enfim é a empresa crescer e financeiramente sólida com bons profissionais, pessoas motivadas e bons colaboradores. A empresa pública ela é zero lucro, ela é os colaboradores estar contentes e quem vai receber o serviço estar também contente com o serviço

prestado. Então o lucro da empresa pública é servir bem e da empresa privada é financeiro.