

**A LIDERANÇA NO RAMO VAREJISTA:
ESTUDO DE CASO: RELAÇÃO ENTRE O LÍDER E O LIDERADO EM UMA LOJA DE
ELETRDOMÉSTICOS**

Lilian Zebiani Ensides¹, Elen Dias²

¹Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales; E-mail: lilianzebiani@hotmail.com

² Faculdade de Tecnologia Professor José Camargo – Fatec Jales; E-mail: elen.dias@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Hoje em dia, as empresas buscam treinar seus colaboradores, sendo um dos requisitos mais importantes para o crescimento da empresa e para aumentar sua lucratividade. O colaborador, por sua vez, com o decorrer dos anos, se expressa mais, não somente como uma peça de um processo lucrativo, mas sim considerado um ponto chave para garantir o sucesso. Com todas essas mudanças, o papel da liderança também mudou, passando a assumir o papel de simplificador das relações no ambiente organizacional, tornando-se em um gestor de pessoas. Nesse cenário, é necessário que cada empresa reconsidere suas técnicas de gestão, aprimorando os níveis de comunicação, motivação e comprometimento de seus colaboradores, oferecendo a expectativa de alcançarem a vantagem competitiva no meio empresarial. Este estudo procurou levantar e analisar o nível de satisfação dos colaboradores e seus diferentes gêneros de recompensa, a influência na motivação e a impressão dos colaboradores diante de suas perspectivas do controle realizado pela organização sobre a associação entre a motivação e a recompensa. Deste modo, pode-se perceber o quão é importante o papel do líder dentro da organização como motivador e orientador, conduzindo e preparando os indivíduos e as equipes para estarem sempre prontos perante tantas mudanças e inovações que surgem a cada dia, trazendo o foco sempre para a maximização dos resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Equipe. Liderança. Motivação. Líder.

ABSTRACT

Nowadays, companies seek to train their employees, one of the most important requirements for the growth of the company to increase its profitability. The employee, in turn, as time goes by, expresses himself more, not only as a part of a profitable process, but considered a key point to ensure success. With all these changes, the role of leadership has also changed, taking the role of simplifying relationships in the organizational environment, becoming a people manager. In this scenario, it is necessary that each company reconsiders its management techniques, improving the levels of communication, motivation and commitment of its employees, offering the expectation of reaching the competitive advantage in the business environment. This study sought to raise and analyze the level of employees' satisfaction and their different reward genres, influence on motivation and the employees' impression in the perspective of their control of the association between motivation and reward. In this way, one can see how important the role of the leader in the organization is as a motivator and guide, leading and preparing individuals and teams to be always ready to face many changes and innovations that arise every day, always focusing on maximizing results.

KEYWORDS: Leadership. Motivation. Leader. Team.

1 INTRODUÇÃO

Donato, Gonçalves e Sanches (2011) afirmam que, nos últimos anos, a sociedade tem passado por transformações radicais sem precedentes e isso tem afetado, diretamente, o modo de administrar organizações e gerenciar pessoas. Desta forma, têm-se vivenciando mudanças significativas na sociedade, nas empresas e nas relações humanas.

Não há uma única forma ou método perfeito para liderar uma tomada de decisão, principalmente as urgentes. Desse modo, o que importa é o que acontece na hora da situação concreta na empresa, por isso, o líder necessita, às vezes, ser liberal, outras, autocrático quando precisar impor regras ou exigir resultados. Por fim, deve, também, ser democrático, ouvir seus liderados para que possam trabalhar em sintonia e trazer bons resultados à empresa. Nesse contexto, Novo, Chernicharo e Barradas (2008, p. 16) estabelecem a diferença entre líder e liderança:

Para liderar uma equipe, necessitamos de um líder que exerça influência sobre as pessoas, que saiba extrair das inter-relações estabelecidas entre ele e sua equipe a sinergia necessária para a obtenção de resultados eficazes. Nesse sentido, liderança é entendida por nós como processo de influência constituída na inter-relação entre a pessoa líder e seus empregados.

Assim, dentro de uma empresa ou instituição um líder desempenha um papel de suma importância e precisa entender e aprender que seu poder não se limita a dar ordens, é necessário ganhar o respeito e a confiança, tem que impulsionar seus liderados, guiá-los, incentivar, trabalhar o conceito de trabalho em equipe, entre outros. A liderança de uma organização, portanto, está ligada a alguns requisitos e, por isso, várias são suas definições, inclusive de um mesmo autor, a saber:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época [...] (MAXIMIANO, 2006, p. 194).

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 variedade de situações (MAXIMIANO, 2006, p. 194).

Cortella e Mussak (2012, p. 10) defendem que “a liderança não é um dom, mas virtude”. Nessa concepção, entende-se, então, que uma pessoa não nasce líder, com a liderança, mas sim a desenvolve: o líder a adequa para melhor liderar seus colaboradores e conduzir a organização em um ritmo mais eficiente e eficaz.

Portanto, uma empresa precisa de um líder que faça com que o clima organizacional seja, razoavelmente, agradável para que seus liderados se sintam satisfeitos com o ambiente e com sua remuneração, que passem por capacitações para aprimorar seus conhecimentos e melhor atender seus clientes e possam, literalmente, vestir a camisa da empresa.

Entretanto, como sabemos, não é sempre que tudo está correto em uma organização. Há líderes, por exemplo, que exercem o cargo, mas não estão preparados para dirigir uma equipe e muito menos uma organização. A recíproca é verdadeira, também há casos de equipes que não estão preparadas para serem lideradas e direcionadas para realizarem suas funções com

eficácia e eficiência. Daí advém o tema desse trabalho, a relação de líder e liderado em uma organização.

Esse estudo de caso foi desenvolvido, principalmente, devido às constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho. Para tanto, foi feito um estudo em uma empresa no ramo do varejo no segmento de eletrodomésticos, levantando dados sobre a relação líder-liderado e procurando encontrar possíveis problemas a serem elencados e estudados, a fim de sugerir melhorias, se assim for necessário.

De forma geral, em toda organização o líder possui uma relação polarizada com seus liderados, isto é, positiva ou negativa. Portanto, se o líder conseguir equilibrar melhor ou até otimizar essa relação sendo comunicativo, motivador, eficiente e eficaz ao dirigir a organização trará um resultado mais lucrativo para a empresa também.

O objetivo geral será identificar o grau de satisfação entre líder e liderado em uma organização no segmento de eletrodomésticos. Visando atingir este objetivo, apresenta-se conceitos de liderança, argumenta-se sobre a importância da comunicação entre líderes e liderados, define-se motivação e sua influência na liderança, aponta-se a relevância do treinamento para os liderados, apresenta-se as possíveis ações corretivas para possíveis fragilidades levantadas na pesquisa (pontos a melhorar).

2 METODOLOGIA

O presente estudo foi desenvolvido como um estudo de caso, uma pesquisa de campo. Um questionário foi aplicado aos colaboradores da empresa escolhida em dois dias, de forma presencial, pois foi necessário aplicar o questionário em folhas impressas e com um tempo escasso. Em seguida, os dados obtidos foram tabulados.

Além da aplicação do questionário, foi realizada, também, uma pesquisa bibliográfica, a fim de levantar e comparar os estilos de liderança de alguns anos atrás com os dias de hoje, e a relação do líder com seus liderados. A pesquisa bibliográfica consistiu em pesquisas em textos, artigos e livros de diferentes autores que tratam sobre o assunto da pesquisa.

Portanto, o trabalho apresenta um paradigma de pesquisa híbrido, isto é, quantitativo, em relação a aplicação e construção dos gráficos, e qualitativo, por se tratar da análise desses gráficos e possíveis inferências e sugestões para melhoria da relação entre líderes e liderados, visto que ambos possuem suas limitações e se complementam.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 LIDERANÇA

O termo liderança vem sendo usado há muito tempo e as empresas cada vez mais têm se apropriado desse termo. Assim, há muitos estudos sobre esse assunto, cada autor com uma opinião diferente do outro.

Desse modo, muitas são as definições de liderança. Para Maximiano (2006, p. 195), “a liderança não é apenas habilidade pessoal, mas um processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes”. No mesmo sentido, segundo Chiavenato (2004, p. 448):

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Mesmo com tantas tecnologias e inovações surgindo a cada dia mais e mais, ainda nos deparamos com a falta de incentivo, isso é um fator muito cansativo que vem, ao longo do tempo, causando problemas nas organizações, o que acaba atrapalhando todo o processo de produção por parte dos colaboradores. Daí a importância de uma boa liderança.

A literatura nos apresenta três tipos de liderança, a Liderança Autocrática, Liderança Liberal (Laissez-faire) e Liderança Democrática que são conhecidos como os três estilos de White e Lippit, de acordo com Chiavenato (2004, p. 454-455):

Liderança Autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados [...] o líder é temido pelo grupo, que só trabalha quando ele está presente. A liderança autocrática enfatiza somente o líder.

Liderança Liberal (Laissez-faire), o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, delas participando apenas quando solicitado pelo grupo. O comportamento do líder é evasivo e sem firmeza. Os grupos submetidos à liderança liberal não se saíram bem nem quanto a quantidade nem quanto a qualidade de trabalho, com fortes sinais de individualismo, agressividade e pouco respeito ao líder. O líder é ignorado pelo grupo. A liderança liberal enfatiza somente o grupo.

Liderança Democrática, o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder funciona como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. Os grupos submetidos à liderança democrática apresentam boa quantidade de trabalho, qualidade surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, integração grupal, de responsabilidade e de compromisso das pessoas.

Para tanto, o estudo da pessoa líder tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais são determinantes de seu desempenho eficaz (MAXIMIANO, 2006), visto que um líder tem a função de dirigir, coordenar, motivar, resolver conflitos, fazer o reconhecimento das atividades dos liderados, além de ter a função de dar-lhes capacitação adequada.

No comércio varejista, especificamente, um líder também tem todas as funções acima elencadas, mas podemos destacar algumas de extrema importância nesse setor que um líder pode analisar com mais cuidado, tais como, motivar seus liderados, trabalhar em equipe, prepará-los para que possam construir um bom relacionamento com o cliente, o líder precisa influenciá-los.

A organização que tem uma boa liderança, ou seja, um líder que saiba influenciar e dirigir adequadamente seus liderados, consegue trazer sempre melhorias e lucratividade parcialmente constante para a organização. Quando assim for, eis um líder dirigindo corretamente a organização. Sobral e Peci (2008, p. 8) apresentam um conceito preciso da direção e da responsabilidade do líder:

Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades. Dirigir também significa selecionar o canal de comunicação mais adequado e resolver conflitos entre os subordinados. É uma função que exige mais ação que o planejamento ou a organização [...] o líder, tem a responsabilidade de proporcionar um

ambiente propício a execução de um trabalho de qualidade e no qual os trabalhadores se sintam satisfeitos.

Já o líder, por seu lado, pode atuar em grupos formais e informais e nem sempre é um administrador. O papel líder não é um cargo, é uma função que tem que ser desempenhada, mas nem todo mundo tem a capacidade de ser líder. Cortella e Mussak (2012), por sua vez, conceituam que “o líder é o que conduz os demais nos tempos de mudança, ou é o responsável pelas mudanças acontecerem. E o líder provoca as mudanças porque associa pelo menos três qualidades: coragem, persistência e relevância” (CORTELLA; MUSSAK, 2012, p. 36).

Todo esse conjunto de diferentes pontos de vista apresentados oferece a oportunidade de ter uma visão mais abrangente a respeito do tema.

3.2 TIPO DE LÍDERES

Sobral e Peci (2008, p. 225) nos trazem duas teorias, sendo a primeira a liderança transformacional, “existem modelos que focalizam não o comportamento dos líderes perante os seguidores, mas sim o tipo de recompensa que o líder oferece”. Na segunda teoria, a “liderança carismática, os líderes carismáticos também são caracterizados pelas habilidades de motivar os funcionários a se transcenderem”. Na liderança transformacional, Sobral e Peci (2008, p. 225) definem dois tipos:

Líder transacional é aquele que guia e motiva seus subordinados na direção dos objetivos, esclarece o papel destes e as exigências da tarefa, proporciona recompensas e demonstra preocupação com a necessidades dos subordinados. Como o próprio nome indica, vê a relação com os subordinados como uma transação, uma troca, na qual o líder define metas e atribui recompensas por seu alcance.

Líder transformacional é definido por sua habilidade especial para realizar inovações e mudanças no contexto organizacional. Esse tipo de líder inspira os seguidores a transcenderem seus interesses individuais em prol da organização.

Seguindo o pensamento de Sobral e Peci (2008, p. 225), que nos apresentam a liderança carismática, verifica-se a importância do carisma como elo condutor entre líder e liderado, “os líderes carismáticos são caracterizados por elevada autoconfiança, domínio e fortes convicções em relação a sua visão. São também intelectualmente estimulantes e demonstram sensibilidade correspondente ao ambiente e as necessidades de seus seguidores”.

Contudo, essa divisão não é tão exata, isto é, um líder não se caracteriza apenas como uma delas. Em outras palavras, é necessário ter uma visão mais abrangente em relação aos tipos de líderes, pois uma pessoa líder pode apresentar mais que um deles ao exercer suas funções, ou seja, ser líder-equipe e ser líder-pessoa. O importante é atuar de maneira a contribuir com/para a melhora contínua de seus seguidores e da empresa.

3.3 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

A comunicação entre líder e liderado é de suma importância para a organização, pois, assim, conseguirá ter uma harmonia entre tomada de decisões e o repasse de informações fundamentais para o desempenho das atividades da organização. Chiavenato (2004, p. 417-418) conceitua comunicação da seguinte maneira:

Comunicar significa tornar algo comum. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer. Assim a comunicação é uma ponte que transporta esse algo de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra [...] a comunicação é a transmissão de uma informação de uma pessoa para outra ou de uma organização para outra. A comunicação é o fenômeno pelo qual um emissor influencia e esclarece um receptor. [...] assim, comunicação não significa apenas enviar uma informação, mas torna-la comum entre as pessoas envolvidas.

A comunicação é complexa por mais que pareça simples, pois pode ocorrer casos de recebimentos de informações distorcidas, ou até mesmo o não recebimento das informações. Por isso, um líder tem que estar atento a esses pequenos acontecimentos e tentar ao máximo manter uma boa relação com o liderado ou, ao contrário, um liderado também, para não ter problemas na organização, tem que se comunicar e se prevenir para que todas as informações cheguem corretas a seus superiores.

3.4 MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA NA LIDERANÇA

Grande parte do que acontece nas empresas se baseia na pessoa líder. O líder, quando tem ambição e a usa a seu favor, pode influenciar o comportamento alheio, pois transmite segurança ao liderado, usa de suas melhores estratégias para motivá-lo. Um liderado segue seu líder por alguma razão ou motivo. Para Maximiano (2006, p. 177-178):

A palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento [...] a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.

Maximiano (2006, p. 195) diz que existem dois tipos de liderados, sendo um deles: “*Liderados fiéis*, que se deixam convencer pela mensagem intrínseca que o líder transmite, pela missão que propõe, por sua imagem, pela instituição que representa ou por outros fatores de natureza simbólica, emocional ou moral [...]”.

Como o autor mesmo disse, pode existir interesses em ambas as partes líder-liderado, os que são fiéis à sua empresa e ao seu líder, e, os que fazem as atividades para obter recompensas sendo elas materiais palpáveis ou psicológicas para satisfazer o próprio ego, é comum nos depararmos com ambos no cenário de uma organização.

3.5 RELEVÂNCIA DO TREINAMENTO PARA OS LIDERADOS

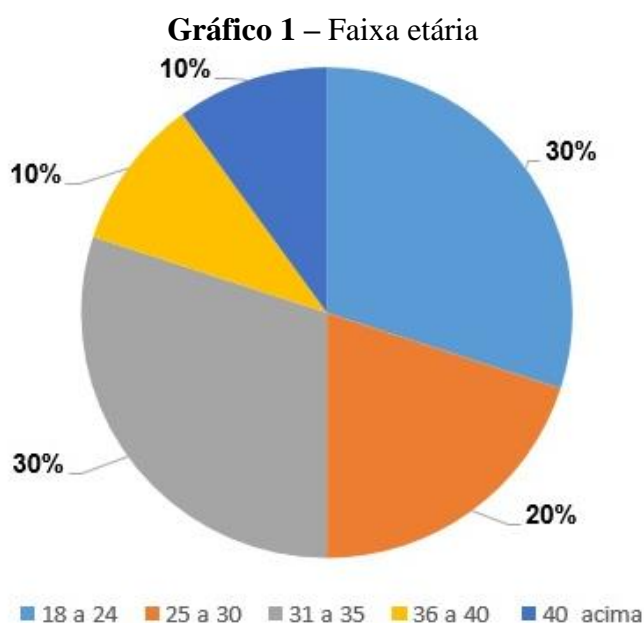
O treinamento é um processo fundamental para o melhoramento das atividades do liderado, pode influenciar no processo do mesmo dando-lhes mais conhecimento e praticidade na função ou funções que desempenham. Segundo Chiavenato (2000, p. 295):

Treinamento é a experiência aprendida que produz uma mudança relativamente permanente em um indivíduo e que melhora sua capacidade de um cargo. O treinamento pode desenvolver uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento. Isto significa mudar aquilo que os empregados conhecem como eles trabalham suas, suas atitudes frente ao seu trabalho ou suas interações com os colegas ou supervisor.

O treinamento é um investimento significativo para a empresa, pois capacitando seus liderados os deixam preparados para desempenhar com eficiência e eficácia as atividades designadas a eles, e também os liderados que exercem a função que é de seu agrado com o treinamento pode proporcionar-lhes mais prazer em trabalhar.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

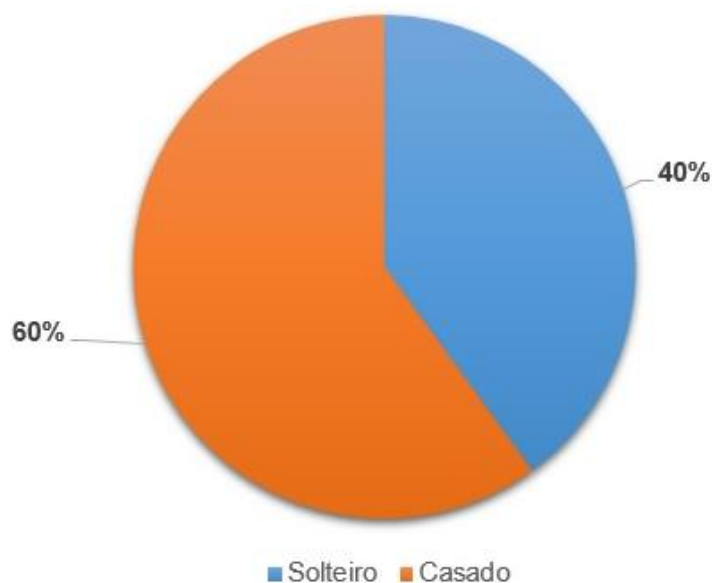
Em função dos limites de seu tamanho, este artigo restringe-se apenas à análise dos dados do questionário respondido pelos liderados, que foi aplicado em uma Empresa de Eletrodomésticos, doravante EE, situada na cidade de Jales/SP. A empresa estudada é formada por 40 colaboradores, sendo que apenas 28 responderam o questionário, cuja faixa etária está representada no Gráfico 1 abaixo.



Fonte: Elaborado pelas autoras.

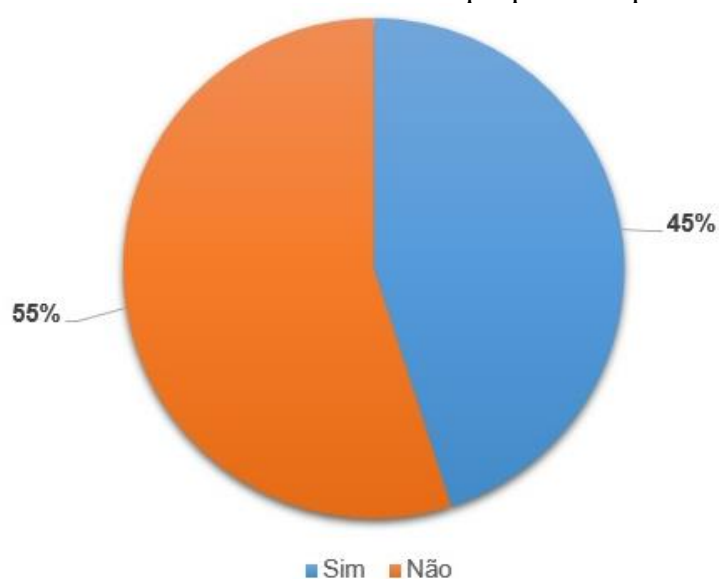
Nota-se que os funcionários da EE apresentam uma vasta extensão de faixa etária indo dos 18 até mais de 40 anos. Há uma mesma quantidade de 30% das idades entre 18 a 24 anos e 31 a 35 anos. Em segundo lugar, com 20%, encontra-se a faixa etária de 25 a 30 anos e 10% para as outras duas, isto é, de 36 a 40 anos e 41 anos acima.

Portanto, analisando a faixa etária, verificou-se que é uma empresa com muitos jovens e, conseqüentemente, eles apresentam uma maior facilidade em lidar com as tecnologias que surgem a cada dia, bem como maior capacidade de adaptação.

Gráfico 2 – Estado Civil

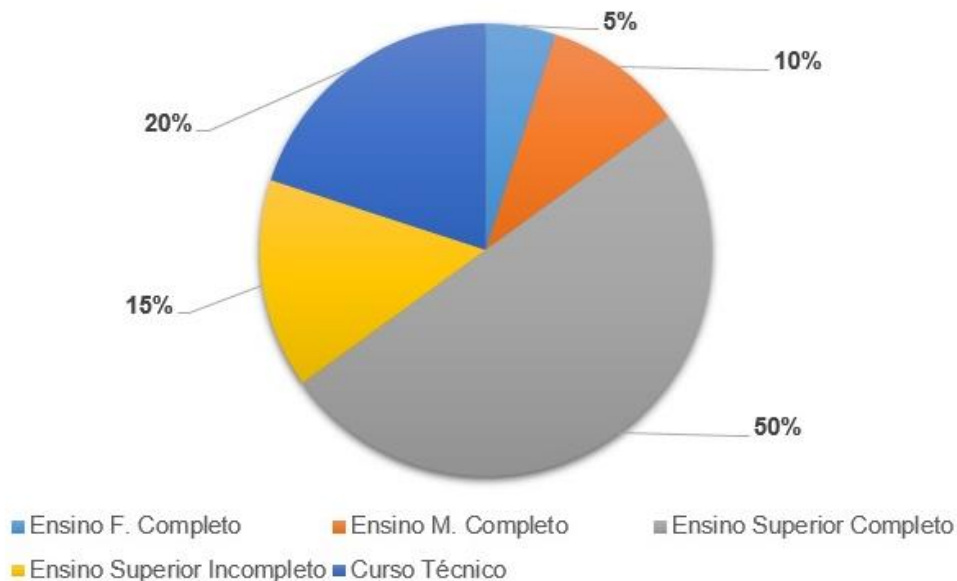
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Percebe-se que dentro da organização 60% dos colaboradores são casados e apenas 40%, solteiros. Entende-se que colaboradores casados, em geral, apresentam mais responsabilidade, pois tem mais maturidade e, conseqüentemente, costumam ter maior engajamento e comprometimento com a empresa.

Gráfico 3 – Nível de colaboradores que possui dependentes

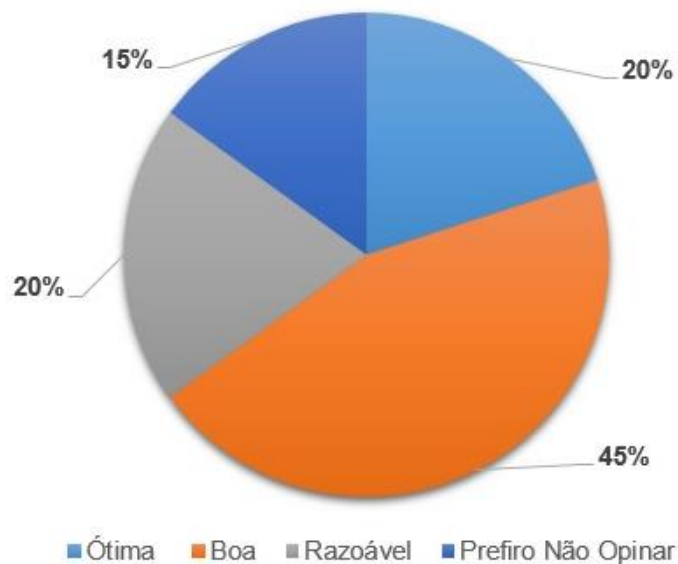
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nesse Gráfico 3, pode ser visualizado que 45% dos colaboradores têm filhos e 55% não têm. Assim, pode-se demonstrar que solteiro ou casado, o índice de pessoas com dependentes (filhos) está diminuindo.

Gráfico 4 – Escolaridade

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Com relação à escolaridade, percebe-se que há um grande aumento de pessoas que trabalham no comércio que possuem ensino superior, mas, muitas vezes, não trabalham na área de formação. Muitos também desistem e tentam outras áreas de atuação profissional, nas quais começam a se especializar. Como podemos ver, na empresa estudada 50% dos liderados têm ensino superior, 20% têm cursos técnicos, 15% iniciou um curso superior, porém não terminou, 10% apenas terminou o ensino médio e 5% só completou o ensino fundamental.

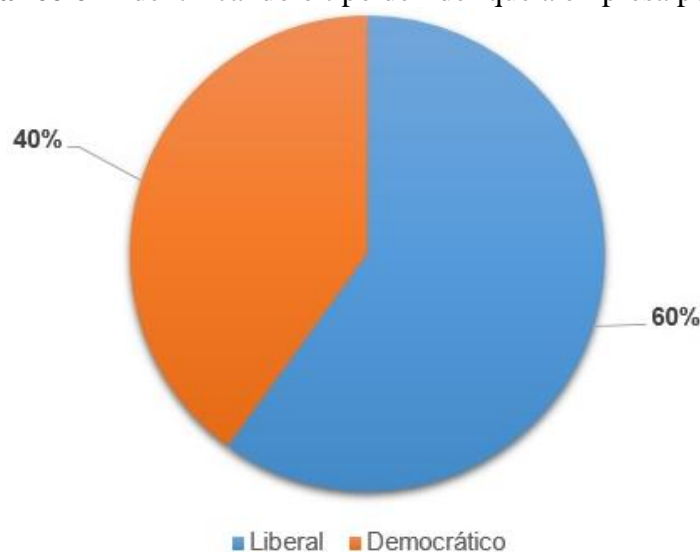
Gráfico 5 – Índice de contentamento com a liderança da empresa

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao avaliarem a liderança, foi constatado que 45% dos colaboradores classificam como uma boa liderança, somente 20% avaliou a liderança como ótima, uma porcentagem significativa de satisfação com a liderança dentro da organização, e 20% considera razoável. Entretanto, 15%, uma porcentagem considerável, não quiseram opinar sobre o assunto. Pode-

se dizer que a empresa precisa reconsiderar alguns aspectos da liderança a fim de aumentar esse índice de satisfação.

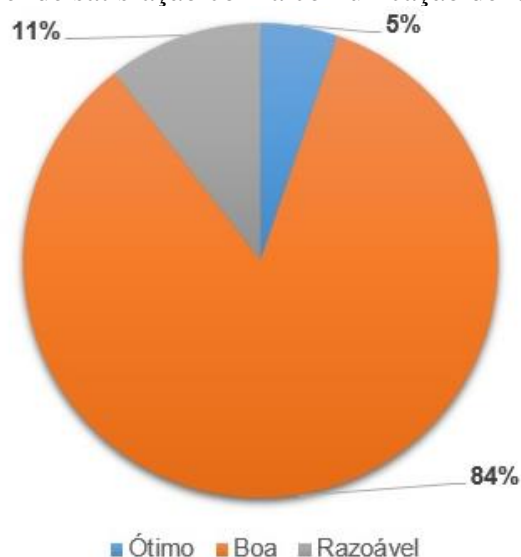
Gráfico 6 – Identificando o tipo de líder que a empresa possui



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Pelas respostas, 60% dos liderados acham seu líder liberal e 40% o acham democrático. Há uma estranheza nesses dados: por que seria um problema ser um líder muito liberal, uma vez que apenas 20% considerou uma ótima liderança, exposto no Gráfico anterior? Em função dessa contrariedade, é possível afirmar que, dentro de uma empresa, um líder também deve ser autocrático, pois há situações-problemas em que é necessário que a pessoa na liderança tenha um posicionamento mais firme; ser liberal demais pode, por vezes, trazer insegurança aos liderados.

Gráfico 7 – Nível de satisfação com a comunicação dentro da organização

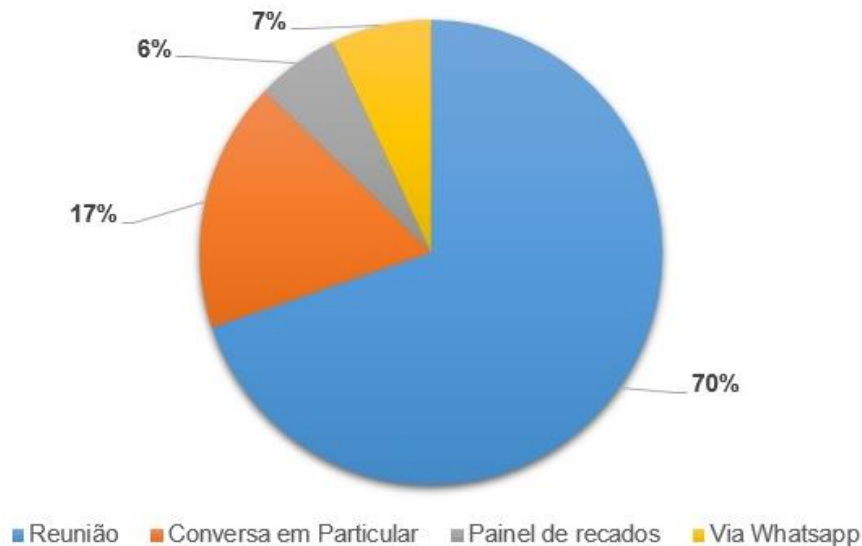


Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com o Gráfico 7, identifica-se nessa questão que 84% dos liderados consideram a comunicação entre ele e o líder boa, 11% razoável e apenas 5% classifica como sendo ótima. O líder, neste caso, talvez, devesse se expor mais, conversar mais com seus

liderados sobre o trabalho e sobre a vida pessoal do ser liderado, ser mais comunicativo, transparecer as informações, ou seja, estabelecer uma melhor conexão e ganhar mais a confiança de seus liderados, fazendo que aumente essa porcentagem de grau de satisfação na relação líder-liderado.

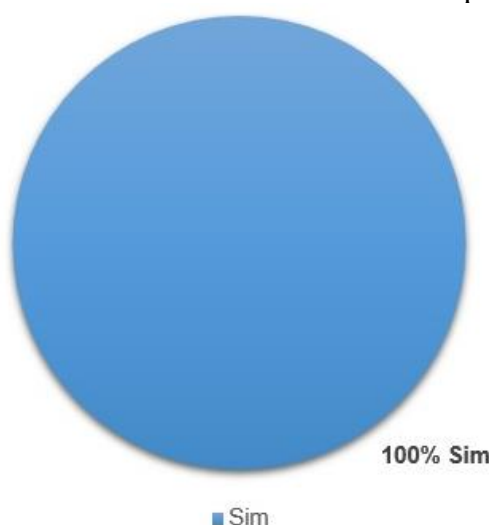
Gráfico 8 – Identificando as maneiras que a informação chega até o colaborador



Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Gráfico 8 demonstra que, por mais que tenhamos tanta tecnologia inovadora, como o whatsapp, os hábitos tradicionais, como as reuniões, ainda não foram abandonados e são importantes para manter o contato fixo olho a olho, esclarecer dúvidas e passar informações. Sendo assim, 70% das informações são passadas para os colaboradores através de reuniões, 17% com conversas no particular, apenas 7% das informações é passada via Whatsapp e 6% pelo painel de recados. Combinar a conversa pessoal com o uso da tecnologia é essencial para uma boa dinâmica dentro da empresa.

Gráfico 9 – Indicador de recebimento de treinamento para os colaboradores

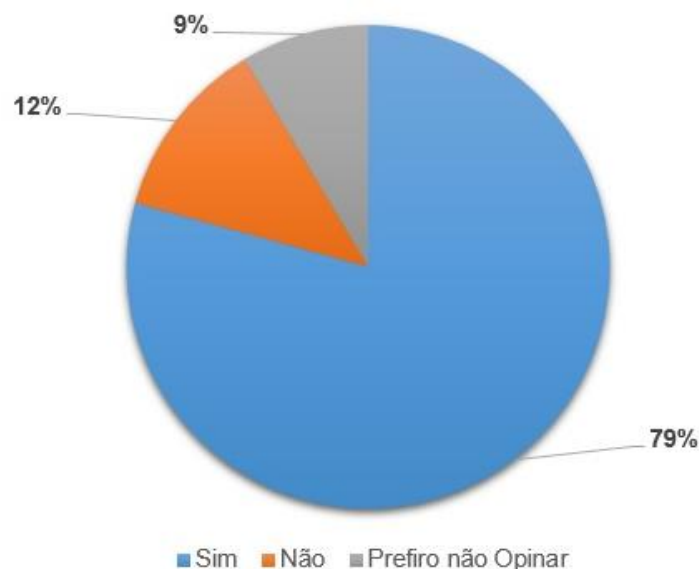


Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Gráfico 9 deixa claro que, em relação a investir em treinamento de seus funcionários, a empresa em questão não se opõe, ao contrário, todos funcionários recebem treinamentos

adequados para que possam atuar dentro da empresa, trazendo melhorias e aumentando suas produtividades independentemente de sua área.

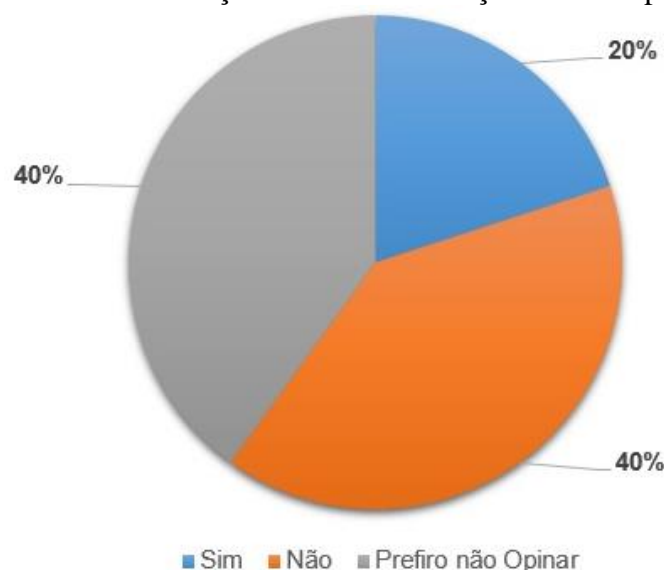
Gráfico 10 – Indicador do nível de motivação do colaborador na empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras.

De acordo com o Gráfico acima, 79% dos liderados sentem-se motivados na organização, 12% não se considera motivado e apenas 9% prefere não opinar. Há ainda uma porcentagem significativa de liderados desmotivados. O líder, neste caso, poderia tentar se comunicar melhor, direcioná-los mais adequadamente, elogiando pelo bom trabalho desempenhado, ganhando sua confiança, bem como oferecer recompensas, em dinheiro e/ou em algum pacote surpresa, que possam ser usadas para proporcionar-lhes prazeres em família, como uma viagem, um jantar ou algo parecido para, assim, tentar aumentar a motivação de seus liderados.

Gráfico 11 – Grau de satisfação com a remuneração recebida pelo colaborador



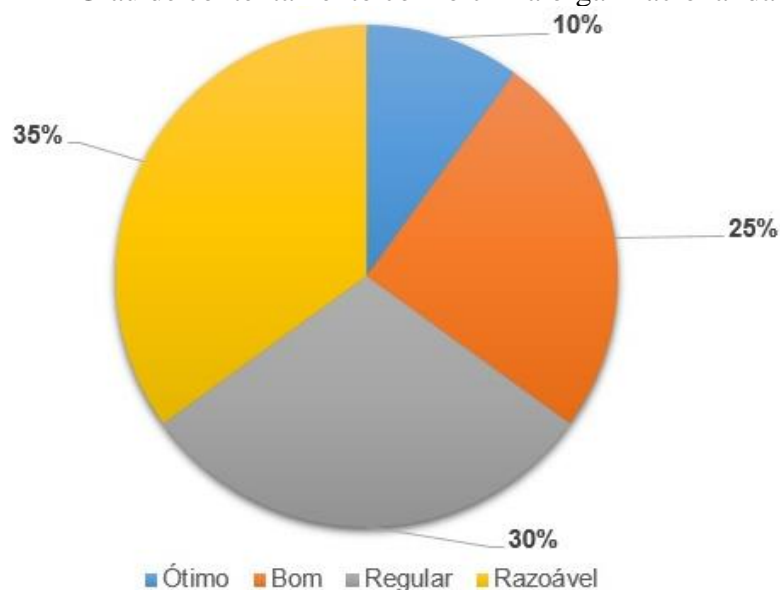
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em relação à remuneração, os liderados da organização estudada não estão satisfeitos com o que ganham, pois 40% responderam que não se sentem satisfeitos, 40% preferiram não

opinar e apenas 20% estão satisfeitos com a remuneração que recebe. Pode-se dizer que os liderados gostariam de ganhar mais talvez porque os mesmos acham que têm a formação adequada para a função em que foi contratado, ou que desempenham suas atividades com êxito, portanto, pensam que poderiam ganhar mais. Alguns desses não satisfeitos pode ser os que não se sentem motivados.

O líder, nesse caso, poderia implementar ações para resolver a questão, tais como, decidir em oferecer um ganho a mais para aqueles que atingirem ou ultrapassarem sua meta, fazendo com que se esforcem mais para atingi-las. O líder também pode determinar que aquele que está há um determinado tempo na empresa possa fazer alguma prova ou passar por uma avaliação de desempenho para subir de posição e, assim, melhorar essas porcentagens de satisfação.

Gráfico 12 – Grau de contentamento com o clima organizacional da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para finalizar a análise, o Gráfico 12 trata sobre a importância de um bom relacionamento entre os liderados e o quanto isso influencia a produtividade da empresa. Percebe-se que, nessa questão, apenas 10% dos colaboradores consideram o relacionamento entre eles ótimo, 25% acha boa, 30% regular e 35% classifica como razoável. Se dentro da organização o clima não for agradável, torna-se difícil trabalhar. O líder tem que trabalhar a sintonia entre equipes, tentando mostrar que um depende do outro para conseguirem conquistar suas metas e terem êxito em tudo o que desempenham ali dentro, transformando o clima organizacional em ótimo.

5 CONCLUSÃO

Na pesquisa realizada, pode-se perceber que a empresa estudada, por mais que tenha a tecnologia ao seu favor trazendo melhorias e facilitando repasses de informações ao colaborador, ainda aponta para a necessidade de ter momentos de contato pessoais, momentos em que se pode comunicar em grupo trabalhando melhor o clima da organização, pois ali o colaborador pode expor sua opinião para tomadas de decisão para melhorias na/da organização.

Assim é importante lembrar que a organização é composta de pessoas. Pessoas essas que passam boa parte do tempo no trabalho, o meio que as influencia. Por isso, esse meio

deve manter os funcionários motivados, uma vez que a produtividade da empresa depende da motivação de suas equipes. Afinal, é preciso gostar do que se faz para o fazer bem.

A motivação dos funcionários depende de vários fatores, tais como, clima organizacional, liderança, ambiente de trabalho, salário, feedback e críticas construtivas. Estimular uma equipe de trabalho é sempre um desafio necessário, que traz muitos benefícios para a organização. Entretanto, não é tão fácil assim manter os funcionários motivados, tampouco é comum.

A empresa analisada, por sua vez, como visto apresenta uma liderança mais democrática e liberal, o que deixa seus colaboradores mais a vontade para trabalhar, dando-lhes a confiança de mostrarem seu desempenho melhor e uma maior capacidade de tomar decisões; conseqüentemente, eles se mostram mais produtivos. Além disso, os colaboradores recebem treinamento para que consigam exercer suas funções de forma cada vez mais adequada, seguindo a maneira que a empresa considera apropriada para se comunicar com seus clientes e de como se comportar em grupo na organização.

Conclui-se, então, que um colaborador se torna mais produtivo quando é motivado, quando sente-se satisfeito com a sua remuneração, torna-se mais confiante para se trabalhar em equipe. É óbvio que todo líder tem sempre muito a aprender com as tecnologias e maneiras de se liderar uma organização, tem sempre que se estar atualizando e acompanhando o desempenho de seus colaboradores.

Portanto, satisfeitos, funcionários motivados entendem que terão reconhecimento, oportunidades em cargos mais altos, ciência de que são responsáveis e necessários. Estabelecer metas é uma boa estratégia para motivá-los, visto que é realizador ter a sensação de que já se atingiu um objetivo e está preparado para alcançar outro.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração dos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORTELLA, S. M.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. 7. ed. Campinas: Papyrus 7 Mares, 2012.

DONATO, C. J.; GONÇALVES, J. A. T.; SANCHES, M. A. R. A liderança como ferramenta de motivação e crescimento da equipe de vendas. In: ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 7., 2011, Presidente Prudente. **Anais eletrônicos...** Presidente Prudente, 2011. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/3859/3619>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

NOVO, V. D.; CHERNICHARO, M. A. E.; BARRADAS, S. S. M. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e pratica no contexto brasileiro** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.