

RGE

Revista
de Gestão
e Estratégia

LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO COMO FATORES MOTIVACIONAIS

*Um estudo de caso em um empresa prestadora de
serviços*

ISSN: 2674-6743

Vol. 1 | Nº. 1 | Ano 2019

**Liliane Aparecida Camilo
Morgado**

Lcm_91@hotmail.com

Regina Ferreira da Rocha

regina.rfr2018@gmail.com

Correspondência/Contato

Faculdade de Tecnologia de Assis - FATEC

Av. Dom Antônio, 2100
CEP 19806-900
Fone (18) 3324-1607
rgecontato.fatecassis@fatec.sp.gov.br
<http://www.fatecassis.edu.br>

Editores responsáveis

Taciana Maria Lemes de Luccas
taciana.luccas@fatec.sp.gov.br

Rafael Oliva
rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Empresas de qualquer segmento de negócio buscam aprimorar os processos produtivos e a lucratividade. Neste sentido, é fundamental que possam contar com a contribuição de seus colaboradores e, nessa perspectiva, devem acompanhar o comportamento individual além de investir em ações que maximizem o desempenho pessoal e coletivo. Observa-se que a liderança e a comunicação são elementos indispensáveis presentes no âmago da empresa. Por essa razão o problema de pesquisa a ser instaurado é: A liderança e a comunicação destacaram-se na gestão da empresa prestadora de serviço? Essa pesquisa objetiva investigar a relevância desses dois elementos no contexto empresarial. Metodologicamente, a revisão da literatura é adotada para dar sustentação aos argumentos, seguido pelo estudo de caso para obtenção de resultados. Este estudo possui relevância por agregar conhecimentos aos gestores, estudantes da área de Gestão, além de permitir novas reflexões. As pesquisas Empíricas apresentaram aspectos favoráveis à empresa alvo e aos seus colaboradores.

Palavras-chave: Comunicação. Gestão. Liderança. Motivação

ABSTRACT

Companies in any business segment seek to improve production processes and profitability. In this sense, it is fundamental that they can rely on the contribution of their employees and, in this perspective, should accompany individual behavior in addition to investing in actions that maximize personal and collective performance. It is observed that leadership and communication are indispensable elements present at the heart of the company. For this reason the research problem to be established is: Did the leadership and communication stand out in the management of the company that provides the service? This research aims to investigate the relevance of these two elements in the business context. Methodologically, the literature review is adopted to support the arguments, followed by the case study to obtain results. This study has relevance for adding knowledge to the managers, students of the Management area, besides allowing new reflections. Empirical researches presented aspects favorable to the target company and its employees.

Keywords: Communication. Management. Leadership. Motivation

1 INTRODUÇÃO

As empresas possuem operações e necessitam das pessoas para produzirem seus produtos e/ou serviços. As pessoas possuem competências, habilidades e atitudes que agregam vantagens à organização, como maximização de desempenhos e de resultados. Isso justifica a essência da motivação na organização. Portanto, investir nas pessoas é um fator imprescindível na gestão (BATEMAN; SNELL, 2009).

Com o advento da globalização o diferencial entre as empresas passa a ser o conhecimento de seus colaboradores, razão pela qual se faz necessário o aprimoramento constante das pessoas. Dessa forma, o investimento é fundamental para as empresas que visam o futuro, visto serem os colaboradores os elementos chave para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2003).

Entende-se por organização um conjunto de recursos pessoais, materiais, financeiros e tecnológicos que se submetem a três etapas: entrada, processamento e saída, tendo como finalidade produzir bens e/ou serviços a fim de satisfazer as necessidades dos indivíduos, além de gerar lucro. Chiavenato (2003) destaca que as pessoas e as organizações estão envolvidas em um prolongado relacionamento, isto ocorre porque as pessoas necessitam trabalhar, participar, garantir o sustento e obter produtos e/ou serviços. Da mesma maneira, as empresas precisam das pessoas para executarem operações no processo produtivo. Estas partes não podem sobreviver uma sem a outra, há uma interdependência recíproca que alimenta seus relacionamentos e interações. Portanto, a motivação se faz presente.

Maggioni. *et al.* (2015), enfatizam que a reciprocidade entre os colaboradores e a organização está vinculada em um contexto geral que, por consequência, afeta a comunicação interna e as tomadas de decisões. As relações interpessoais geram emoções no ambiente de trabalho, que resulta em uma fração de acertos e erros. Dentro da organização existem variáveis que afetam as relações, como o abuso do poder da liderança, falta de companheirismo e conflitos internos e externos. Por outro lado, existem emoções positivas capazes de motivá-los e influenciá-los em seu respectivo ambiente, como as necessidades pessoais e o espírito de equipe.

Maximiano (2009) corrobora que o líder é o alicerce da motivação e as funções mais importantes dos líderes são: estar atento às mudanças organizacionais, proporcionar assistências e direcionamentos à equipe e buscar soluções para os problemas. Lidar com as pessoas nem sempre é uma tarefa fácil, mas a cada desafio resulta uma nova experiência.

Neste contexto, nota-se a relevância da comunicação e da liderança no processo motivacional, sendo estes os principais fatores que influenciam no processo produtivo.

Portanto, essa pesquisa objetiva demonstrar a importância desses elementos dentro da organização. Como parâmetro, a questão central instaurada é: A liderança e a comunicação destacaram-se na gestão da empresa prestadora de serviço? Para tal resposta, foram aplicados dois questionários, nos quais foram selecionadas as perguntas principais. Os sujeitos foram os

colaboradores e o gestor da mesma. Este estudo justifica-se pelos desafios encontrados na organização ao lidar com esses aspectos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Motivação

Existem diversos conceitos de motivação na literatura. Na visão de Bergamini (2008, p. 32), “a palavra *motivação* deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa *mover*. Essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou ação, que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica”. A motivação é própria de cada pessoa, ou seja, é uma força intrínseca e subjetiva, que constitui na formação dos desejos e, para haver satisfação, deve estar direcionada a uma meta, de acordo com o que necessita suprir ao longo da vida.

Segundo Maximiano (2009, p. 232), “a motivação é específica. Você pode estar muito motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje à noite - ou o contrário”. Disso decorre o surgimento de percepções, de análises e de planejamentos do caminho a ser conduzido.

As pessoas podem contribuir na motivação das outras através do estímulo e do incentivo. Porém, a motivação depende apenas das expectativas particulares, ou seja, ninguém motiva ninguém, a contribuição de outros indivíduos não convém com necessidades intrínsecas (VERGARA, 2009). De acordo com Chiavenato (2003), há uma interdependência recíproca que alimenta os interesses dos colaboradores e da organização, razão pela qual a motivação se faz presente na vida pessoal e profissional.

Neste contexto motivacional, entende-se que as forças interiores são referentes às intensidades existentes e resultam no nível de satisfação. Sendo assim, surgem percepções, análises e planejamentos do caminho a ser conduzido.

2.2 Comunicação Empresarial

Para o alcance dos resultados organizacionais, deve haver uma inter relação entre todos os setores da organização para que caminhem rumo a um objetivo único. A comunicação empresarial consiste em desenvolver atividades permanentes, cuja finalidade é maximizar e explorar as ferramentas existentes na empresa para o alcance do seu sucesso (CAHEN, 2005).

Cahen (2005, p. 29), diz:

A comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter - onde já existir- ou, ainda, mudar para favorável - onde for negativa - a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários

De acordo com essa definição, entende-se que a comunicação empresarial não é um trabalho individual e, tampouco, opcional. Ela transmite a imagem da organização para o público interno e externo através da sua missão, visão e valores. Ainda de acordo com Cahen (2005), o processo de comuni-

cação deve ser muito bem explícito, ou seja, as informações devem chegar de forma adequada e, para que isso ocorra, não deve haver conflitos entre as áreas, pois além de gerar uma imagem negativa da empresa, pode constituir desmotivação.

Bateman e Snell (2009), explicam que o diálogo explora questões complexas a partir de vários pontos de vista e isso ajuda o indivíduo a pensar e a aprender.

Na visão de Lacombe (2012), para que o processo de comunicação seja eficaz é necessário que o emissor codifique a mensagem e ela seja decodificada pelo receptor sem interferências de ruídos. É fundamental o *feedback* entre o receptor e o emissor para que o ciclo se torne completo, isto é, deve haver compreensão da mensagem ou eliminação das distorções.

2.3 Liderança

A liderança é uma maneira de conduzir as pessoas em busca dos objetivos organizacionais e nas realizações das tarefas. O líder e o liderado devem obter um relacionamento recíproco e constante, pois ambos devem estar em uma direção única (MAXIMIANO, 2009).

Lidar com as pessoas nem sempre é uma tarefa fácil, mas cada desafio resulta em uma nova experiência. Chanlat. *et al* (1996), complementam que há empresas do mesmo segmento que destacam-se mais que as outras. Isso se justifica pelas práticas mais humanizadas de gestão. De acordo com Lacombe (2011), liderar é saber lidar com as modificações no seguinte sentido: complexidade, globalização e tecnológico. Na opinião de Novo, Chernicharo e Barradas (2008), a liderança que pode ser mais vantajosa na motivação dos colaboradores é a democrática, na qual os subordinados possuem mais autonomia nas tarefas e nas tomadas de decisões. Na realidade não há uma receita a ser seguida, cada empresa segue uma norma e cada profissional utiliza as estratégias da sua própria maneira, mas o que todos possuem em comum é a necessidade de alcançar os objetivos estipulados.

Um fator importante que agrega na construção da liderança é a equipe em que o líder está relacionado. A participação dos membros proporciona criatividade, trabalho em equipe e segurança, constituindo um clima harmonioso e agradável (MAXIMIANO, 2009).

Limongi França (2006, p. 55), afirma que “a partir do momento em que várias pessoas se reúnem para um trabalho, para executar uma tarefa ou mesmo para assistir a uma aula, elas formam um grupo, pois irão se relacionar e possuir objetivos em comum”.

Desse modo, torna-se evidente que ela pode ser trabalhada e desenvolvida por qualquer pessoa que está disposta a exercê-la e que não é praticada somente no ambiente organizacional, pode ser desempenhada em grupos escolares, comunidades de bairros, projetos culturais ou até mesmo na própria residência. Para assimilar a liderança na motivação, é fundamental compreender as características do perfil do líder e da relação entre os grupos e as equipes de trabalho.

3 METODOLOGIA

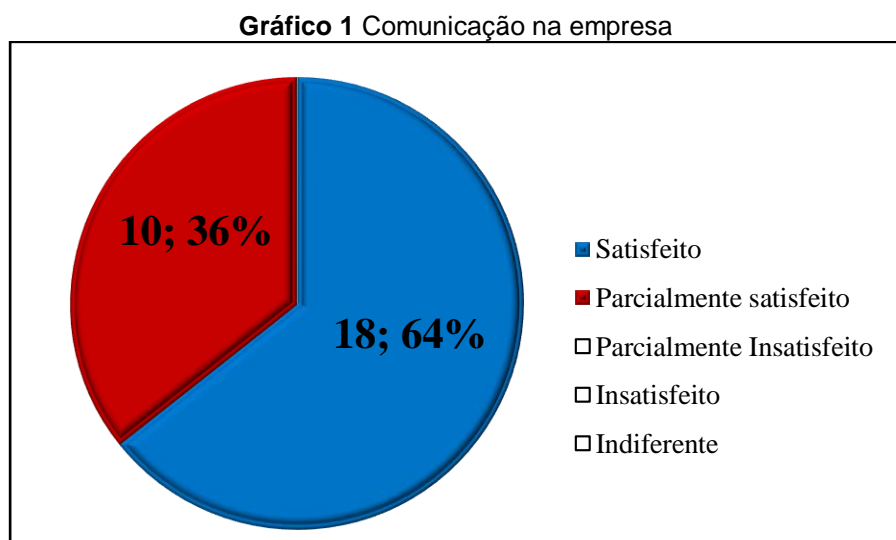
Como metodologia, aplicou-se um estudo de caso para obtenção de resultados. Foram 28 (vinte e oito) entrevistados do nível operacional e 1 integrante do corpo administrativo. O estudo de caso tem em vista uma problemática a ser resolvida pelo pesquisador, que realizará os seguintes procedimentos: pesquisa Científica, aplicação do instrumento de pesquisa, coleta de dados e análises dos resultados com o intuito de chegar a algum aspecto da questão investigada (GODOY. *ET AL.*, 2008). Tachizawa e Mendes (2006), ressaltam que o estudo de caso propõe mudanças/soluções no contexto analisado, por meio de um caso real, hipóteses e modelos.

Como instrumento de pesquisa utilizou-se dois questionários quali-quantitativos, aplicados aos colaboradores e ao gestor da empresa prestadora de serviço, nos quais as perguntas foram selecionadas para responder à problemática da pesquisa.

4 ANÁLISES DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

Quanto aos cargos, foi detectada a existência de: Auxiliar Administrativo, Analista Administrativo, Coordenadoria, Analista de Recursos Humanos, Assistente Administrativo, Advogado, Gerente de Tecnologia da Informação (T.I), Analista de T.I, Analista de Sistemas e Estagiários. Todos eles atribuídos pelos setores: Jurídico, Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Treinamento e Desenvolvimento, Marketing, Contábil, Controladoria e Tecnologia da Informação.

Quanto à comunicação na empresa, é demonstrado no Gráfico 1, o grau de satisfação dos respondentes:

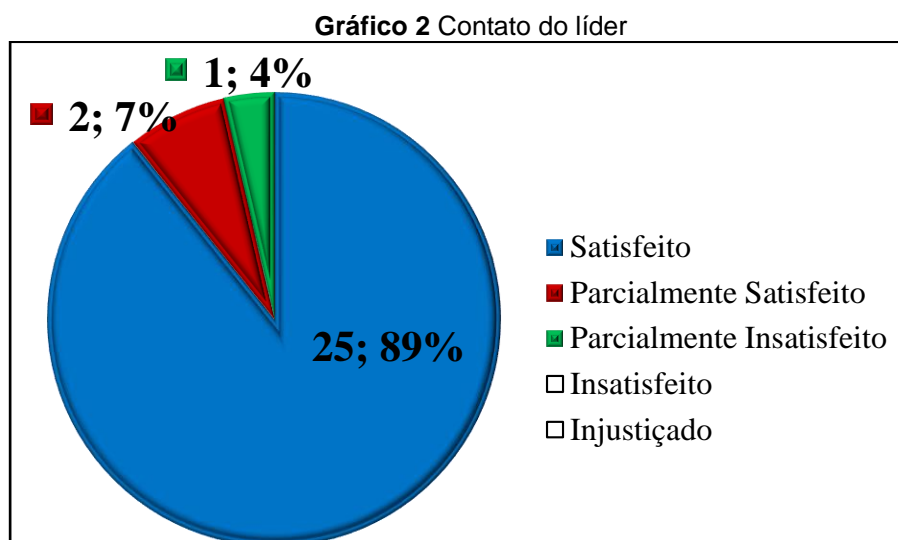


Fonte: A autora (2018).

No Gráfico 1 foi exposto que 64% encontram-se “Satisfeito” e 36% “Parcialmente Satisfeito”. Nenhum dos colaboradores assinalou as alternativas “Parcialmente Insatisfeito”, “Insatisfeito” e “Indiferente”. Os resultados foram favoráveis. Em relação à questão, houve uma distinção de 28% entre

as opções Satisfeito e Parcialmente Satisfeito. Entretanto, de acordo com os entrevistados, pode-se afirmar que na empresa há um processo de comunicação satisfatório.

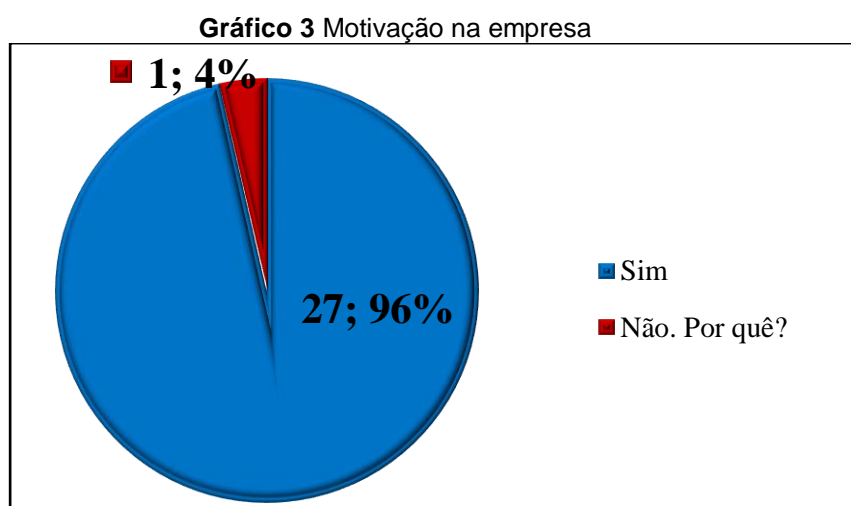
Questionou-se, ainda, sobre o contato do líder no ambiente de trabalho, conforme ilustra no Gráfico 2:



Fonte: A autora (2018).

O Gráfico 2 possibilitou compreender que 86% dos entrevistados disseram “Sim” e como justificativa mencionaram 5 aspectos distintos: (1) “progresso da produtividade”, (2) “oferecimento de treinamentos e cursos”, (3) “estímulo do líder”, (4) “trabalho em equipe” e (5) “alcance dos objetivos”. Já 14% afirmaram o oposto. A resposta positiva e negativa apresentou uma diferença de 72%, ou seja, mais da metade dos colaboradores obteve a mesma percepção referente à equipe. Os 4 entrevistados que negaram a questão apontaram apenas 1 fator que está diretamente relacionado à atuação do líder no setor.

Para finalizar o primeiro bloco da pesquisa Empírica, foi interrogado se os colaboradores se julgam motivados no ambiente de trabalho, Gráfico 3.



Fonte: A autora (2018).

Em conformidade com o Gráfico 3, percebeu-se que 27 colaboradores se julgaram motivados, caracterizando 96% dos entrevistados. Apenas 1 funcionário respondeu o inverso e disse que os principais motivos são “ausência de reuniões” e “*feedback* das atividades desenvolvidas”.

Posteriormente será demonstrado o segundo bloco da pesquisa Empírica, ou seja, o questionário aplicado ao gestor.

Na questão 1, que diz respeito à opinião do entrevistado sobre a motivação na empresa, houve a possibilidade de escolha entre as alternativas: Muito importante, Importante, Pouco importante e Não é importante. O gestor optou pela primeira opção (Muito Importante).

Quanto à relevância da participação do líder na motivação dos colaboradores, indagado na questão 2, constatou-se que ela é relevante. Porém, o profissional foi objetivo e não justificou sua resposta.

A questão 3 ressalta sobre a comunicação na empresa. Os canais utilizados segundo o profissional entrevistado são: Site, E-mail e Panfletos.

2.3 Análise das informações obtidas

No que se refere ao contato do líder no ambiente de trabalho, a maior parte dos entrevistados, representados por 89%, optaram pelo item “Satisfeito”. Tal resposta revela que o grupo de funcionários tem bom relacionamento com o líder, sendo esse tipo de convivência importante para o desenvolvimento das atividades exercidas pelas pessoas dentro da organização. Essa afirmação justifica-se pelo baixo índice de entrevistados que optaram por “Parcialmente Satisfeito” (7%) e “Parcialmente Insatisfeito” (4%).

Tais considerações encontram comparações com a resposta emitida pelo gestor, quando este destaca com a palavra “Relevante” a forma como se relaciona com a sua equipe, demonstrando que existe uma preocupação em garantir uma liderança harmônica, pautada pelo respeito e pela comunicação.

Como observado na literatura, os autores Maximiano (2009) e Limongi França (2006) refletem sobre a relevância do relacionamento que deve existir entre líder e grupo liderado, sendo um fator essencial no processo motivacional para alcançar os objetivos almejados.

Em relação aos meios de comunicação utilizados na empresa, 64% dos entrevistados estão “Satisfeito”. Notou-se que a comunicação na empresa objeto de estudo é satisfatória. Essas alegações justificaram e complementaram a resposta do gestor, que pontuou as opções "Site" "E-mail" e "Panfletos". A analogia evidenciou que a tecnologia é um fator que ganhou espaço na empresa-alvo, não dispensando a comunicação por papel. Devido à praticidade no cotidiano, a tecnologia garante aos departamentos terem melhores acessos às informações.

Na visão de Cahen (2005), deve haver uma inter-relação entre todos os setores da empresa para que o processo de comunicação seja adequado. Sobre a perspectiva de Lacombe (2012), para que a mensagem seja passada de forma correta é fundamental o *feedback* entre o emissor e o receptor, eliminando possíveis distorções.

Quase todos os colaboradores se julgaram motivados, caracterizando 96% dos respondentes. A correlação, demonstrou a valorização profissional, justificando a desmotivação de apenas 1 entrevistado (4%). Chiavenato (2003), explica que há uma interdependência recíproca que alimenta os interesses dos colaboradores e da organização. Razão pela qual a motivação se faz presente na vida pessoal e profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura possibilitou compreender que a motivação é algo subjetivo, pois cada indivíduo possui seus desejos, suas necessidades e prioridades, ou seja, essas características jamais serão padronizadas. Desse modo, o processo motivacional apresentou um único aspecto em comum, a perseverança em alcançar o objetivo final.

O estudo em evidência, teve como propósito elucidar se a liderança e a comunicação destacou-se na empresa prestadora de serviços. De acordo com as pesquisas realizadas, conclui-se que, além da obtenção de destaque, esses elementos obtiveram uma vantagem ampla em relação às demais opções apresentadas.

O comportamento humano é uma constante mudança e cada pesquisa é uma nova descoberta, razão pela qual a pesquisadora escolheu essa temática.

Assim sendo, este estudo encontra-se disponível para novas fontes de pesquisas, ou seja, apresenta sua contribuição aos estudantes, especialistas e profissionais que estão em busca de conhecimentos.

6 REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial: a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing: tudo que seus gurus não lhe contaram sobre**. 10. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, Arilda Schmidt. *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- _____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MAGGIONI, Alicia Ferreira. *et al.* O imaginário organizacional das relações interpessoais. **Ciências Humanas e Sociais Unit**, Aracaju/SE, v. 2, n. 3, p. 139- 150, mar. 2015. Disponível em: < <https://periodicos.set.edu.br/index.php/cadernohumanas/article/view/1954/1211>> Acesso em: mar. 2018.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

NOVO, Damaris Viera; CHERNICHARO, Edna de Assunção Melo; BARRADAS, Mary Suely Souza. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em 10/12/2018.

Aprovado em 01/04/2019.