

CAMILA SANTOS COSTA

ESTUDO DA INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA MOTIVAR A EQUIPE

Até onde o líder pode ir na motivação da sua equipe

São Paulo

2010

CAMILA SANTOS COSTA

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA MOTIVAR A EQUIPE**

**Até onde o líder pode ir na motivação da sua equipe**

Monografia apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo  
para obtenção do certificado de  
Especialista em Gestão e Engenharia da  
Qualidade – MBA / USP

São Paulo  
2010

CAMILA SANTOS COSTA

**ESTUDO DA INFLUÊNCIA DO LÍDER PARA MOTIVAR A EQUIPE**

**Até onde o líder pode ir na motivação da sua equipe**

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do certificado de Especialista em Gestão e Engenharia da Qualidade – MBA / USP

Orientador:

Profº Dr. Adherbal Caminada Netto

São Paulo

2010

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho aos meus pais, irmãos e noivo.

Comandar é nada mais nada menos que servir.  
(André Malraux, filósofo francês)

## RESUMO

É muito comum identificar nas empresas equipes pouco alinhadas com os resultados e que não sabem qual o caminho correto a seguir. Os colaboradores na maioria dos casos se sentem desmotivados, pois, não conseguem entender qual o objetivo maior das atividades que desempenham. O objetivo principal dessa monografia é o estudo da influência que o líder exerce na motivação da sua equipe. Mostra-se que a liderança é um fator externo de grande impacto na motivação dos colaboradores. Apresentam-se algumas dicas de como um líder pode motivar sua equipe baseadas em um estudo de caso em uma instituição financeira de grande porte. Após o estudo concluiu-se que o líder deve considerar cada colaborador como único para então entender o que pode fazer para motivá-lo de maneira mais significativa.

Palavras-chave: Motivação. Equipe. Liderança. Fator extrínseco. Dicas de motivação. Influência do líder.

## **ABSTRACT**

It is very common to identify in companies teams that are not very aligned with the results and that do not know what the correct way to proceed is. Employees in most cases feel unmotivated because they can not understand what is the most important to achieve with the activities they perform. The main objective of this thesis is to study the influence that a leader has on the motivation of their team. It shows that leadership is an external factor of great impact on the motivation of employees. Some advices are presented regarding how a leader can motivate their team based on a case study of a large financial institution. After the study, it was concluded that the leader must consider each employee as an unique and then understand what they can do to better motivate them.

**Keywords:** Motivation. Team. Leadership. Extrinsic factor. Tips motivation. Influence of the leader.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	O QUE É MOTIVAÇÃO.....	10
2.1	MOTIVAÇÃO: FATOR INTRÍNSECO OU EXTRÍNSECO?.....	12
3	O QUE MOTIVA?.....	14
4	COMO A COMUNICAÇÃO PODE MOTIVAR.....	16
4.1	COMUNICAR TAMBÉM É SABER OUVIR.....	17
5	COMO MOTIVAR UM COLABORADOR.....	18
5.1	DAR FEEDBACK (REALIMENTAR).....	18
5.2	DIZER A VERDADE.....	18
5.3	NÃO REPASSAR O ESTRESSE.....	19
5.4	RECONHECER BOAS PRÁTICAS.....	19
5.5	OUVIR O QUE A EQUIPE TEM A DIZER SOBRE O LÍDER.....	19
5.6	INFORMAR A EQUIPE SOBRE ASSUNTOS RELEVANTES.....	20
5.7	CUMPRIR AS PEQUENAS PROMESSAS.....	20
5.8	DEMANDAR ATIVIDADES.....	20
5.9	RECOMPENSAR.....	21
6	ESTUDO DE CASO.....	22
6.1	A ORGANIZAÇÃO.....	22
6.2	SITUAÇÃO DA ÁREA ANTES DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS MOTIVACIONAIS.....	23
6.3	APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS MOTIVACIONAIS.....	24
7	CONCLUSÕES.....	28
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	29

## 1 INTRODUÇÃO

Muito se questiona sobre de onde surge a motivação de uma pessoa. Seria algo que vem do interior de cada indivíduo e, sendo assim, não pode ser afetado por um segundo indivíduo ou contrariamente pode sofrer influência de outras pessoas?

Entendendo que há possibilidade de influência de uma segunda pessoa na motivação entra o papel do líder: trabalhar com sua equipe a fim de atingir os objetivos esperados. A motivação de todos seria um fator importante para o atingimento das metas estabelecidas.

A união desses dois pontos, inerentes a qualquer organização mundial que tenha o trabalho humano envolvido nos seus processos, é relevante para o desenvolvimento tanto das relações profissionais quanto das pessoais.

O objetivo principal deste estudo é responder se a motivação pode sofrer influências externas ou se a motivação é um fator interno de cada ser humano que não pode ser estimulado por outra pessoa.

Após o estudo do objetivo principal serão apresentadas técnicas motivacionais para auxiliar líderes a construir equipes mais comprometidas e que busquem um resultado comum e mais duradouro.

Para responder os objetivos desse estudo haverá o acompanhamento de uma equipe de determinada instituição financeira que se encontra desmotivada por não conhecer quais os objetivos de suas atividades que tem grande impacto sobre a organização. Haverá incentivo para que o líder tome algumas atitudes que possam ajudá-lo na identificação do perfil de cada um dos seus subordinados atuando da forma mais correta para a motivação dos mesmos.

## 2 O QUE É MOTIVAÇÃO

Segundo definição do Dicionário Aurélio (FERREIRA, 1988), motivação é o conjunto de fatores psicológicos de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo. Sendo assim, de forma simplificada entende-se como motivação algo que faz com que o indivíduo se mova. Antes de entender o que é a motivação, no entanto, é necessário diferenciar dois conceitos: necessidade, incentivo.

As necessidades são os desejos internos das pessoas, aquilo que elas desejam ou precisam realizar. Os incentivos são os objetos que levarão as pessoas a realizarem suas necessidades.

Nesse contexto, a motivação é o procedimento que estimula o indivíduo a realizar ações para suprir uma necessidade ou cumprir uma meta desejada.

Como a motivação está relacionada com o cumprimento das metas, nas organizações se faz muito importante o estudo de como motivar os colaboradores. Na maior parte dos estudos realizados são levantados pontos que, estatisticamente falando, atingem a média da população. Ou seja, são estudos que dizem o que motiva a maioria da população. No entanto, especialmente nas organizações é preciso ter em mente que o que motiva um colaborador não necessariamente se aplicará aos demais. E nesse ponto encontra-se a grande dificuldade dos líderes que acreditam que existe uma receita mágica para motivar seus subordinados utilizando recompensas.

De acordo com Bergamini, C. W. (2008, p.104), parte-se do pressuposto que quanto mais se recompensa o esforço, maior será então a satisfação de cada um. Esse tipo de recurso pode mostrar-se mais simples e rápido, conseguindo, muitas vezes, surtir efeitos logo de imediato; no entanto, não é o mais efetivo e duradouro na manutenção da verdadeira motivação. Dessa maneira, nota-se que é o líder precisa conhecer a fundo o que motiva verdadeiramente cada um dos seus colaboradores e não aplicar regras considerando que todos serão motivados de um único modo, já

que as pessoas tem objetivos diferentes. Para isso o primeiro passo é entender qual o significado do trabalho para os subordinados. Se um dos liderados sente que o trabalho é algo árduo e que é somente uma forma de ganhar dinheiro para sustentar a família, por exemplo, provavelmente será mais difícil de motivá-lo do que aquele colaborador que vê o trabalho como algo importante na sua vida e que o faz ser mais feliz.

São duas situações diferentes e que devem ter ações motivacionais distintas em cada caso para serem realizadas com sucesso.

Bergamini, C. W. (2008, p.106) complementa: As pessoas trabalharão com maior desenvoltura, na medida em que puderem conseguir o seu próprio bem estar em relação àquilo que seu trabalho significa para elas.

Voltando ao conceito da necessidade, as pessoas na maioria das vezes tem liberdade de escolha e autonomia. E, por isso, só agirão para o cumprimento de uma meta se entenderem que dessa forma satisfarão uma necessidade. É papel do líder identificar as necessidades individuais de seus subordinados para motivá-los a cumprirem as metas nas organizações.

É preciso ainda diferenciar o desejo do líder de querer motivar sua equipe do interesse em manipular os mesmos para conseguir os resultados esperados.

Muito se diz sobre o poder do líder de desenvolver a necessidade em uma pessoa a fim de poder dar lhe o que deseja para conseguir a confiança. A motivação não se trata de desenvolver a necessidade em uma pessoa e sim de incentivá-la satisfazendo as suas necessidades. Seria injusto persuadir ou retirar algo de um indivíduo para dar lhe de volta e assim obter sua motivação. Sendo assim, esse estudo preocupa-se com a maneira como o líder irá motivar sua equipe de forma a querer construir uma equipe unida e saudável.

Com isso, entende-se que a motivação pode ser estimulada por fatores internos ou externos, assunto tratado no próximo item.

## 2.1 MOTIVAÇÃO: FATOR INTRÍNSECO OU EXTRÍNSECO?

Para que uma pessoa se motive existem fatores próprios à pessoa (intrínsecos), tais como a realização, responsabilidade e competência e fatores extrínsecos como o ambiente onde a pessoa se encontra, alta remuneração, promoções, boas relações e condições de trabalho agradáveis.

De acordo com DuBrin, A.J. (2003, p. 128), a motivação interior é muito mais eficiente do que a exterior. No entanto, se o ambiente exterior colaborar para que haja a motivação interna há uma combinação perfeita para que a motivação seja em longo prazo.

Como dito anteriormente, a necessidade faz com que haja o movimento do indivíduo em busca da satisfação. Sendo a necessidade algo que vem do interior das pessoas muitos estudos dizem que a motivação não pode acontecer de fora para dentro, ou seja, não acreditam que um líder ou qualquer outra pessoa possa motivar sua equipe. No entanto, a analogia abaixo apresentará como um líder pode incentivar a motivação dos seus liderados.

Suponha um colaborador que esteja com sede. A sede é uma necessidade interna desse indivíduo e a água é o incentivo. Quando o líder oferecer água ao colaborador esse o associará a um bem feitor o que dará ao líder um ponto positivo com esse associado. Cria-se assim uma barreira menor no relacionamento entre essas duas pessoas. O subordinado irá querer retribuir a ação do líder criando-se um vínculo de respeito, admiração e confiança do colaborador para com o líder. Esse liderado não vai querer decepcionar o seu líder e, assim, trabalhará com mais afinco. Se o líder tiver essa relação de confiança com os demais liderados de sua equipe ele atingirá o objetivo de ter uma equipe mais comprometida com os resultados gerais.

Para que todo esse processo aconteça é necessário que o líder reconheça nos seus colaboradores o que motiva, ou seja, quais as necessidades de cada um para criar esse elo de comprometimento.

Nesse ponto, a liderança surge como um agente externo motivacional suficientemente capaz de atuar sobre as necessidades individuais e alinhá-las aos objetivos globais das empresas. Ou mais ainda, que não deixa que a motivação inicial do trabalhador se apague.

### 3 O QUE MOTIVA?

Para entender o que motiva cada colaborador é preciso que o líder consiga identificar qual o momento vivido por essa pessoa. É bastante provável que o que motiva um colaborador que é pai de família seja diferente do que o que motiva um jovem em início de carreira que ainda vive na casa dos pais. O primeiro primará por segurança no emprego, já que precisa ter uma estabilidade financeira para poder sustentar sua família. Já o jovem possivelmente buscará dinheiro e status sem importar-se se o emprego é estável ou não. O que interessa nesse momento para ele é ganhar dinheiro para mostrar para os pais que já não depende tanto da ajuda financeira para sobreviver.

De acordo com AZEVEDO, R. M. (2009), tem-se doze bons motivos que fazem com que as pessoas motivem-se nas diferentes etapas da vida. São eles:

1. Arte/Beleza
2. Carreira/Dinheiro
3. Causa Humanitária
4. Esporte/*Hobby*/Paixão
5. Família/Amor
6. Fé
7. Poder
8. Reconhecimento
9. Sabedoria
10. Saúde/Energia
11. Sexo
12. Status

Sendo assim, é papel do líder reconhecer nos seus colaboradores o que os estão motivando nesse momento para lhes oferecer. Com isso, os subordinados verão que o líder se preocupa com o que é interessante para eles e assim se criará um elo de confiança entre a equipe.

É importante salientar que os motivos apresentados acima funcionam para os colaboradores que tem as necessidades básicas atendidas. Para aqueles que buscam a satisfação das mais básicas necessidades a busca pela sobrevivência pode mudar os itens de motivação.

Os itens apresentados acima são referentes a fatores que motivam as pessoas em um âmbito geral. Já no ambiente corporativo alguns outros fatores podem fazer a diferença na motivação da equipe.

É preciso que o trabalho seja interessante e desafiador para que o indivíduo tenha vontade de sair da cama todos os dias para desempenhar suas atividades com brilho nos olhos.

O oferecimento de treinamentos para o desenvolvimento pessoal mostra que a empresa está interessada em investir na pessoa. Esse sentimento faz com que o colaborador sinta-se como uma parte importante da empresa e retribua esse valor em forma de melhor desempenho.

O líder também precisa saber ouvir os seus colaboradores. As sugestões dadas para melhoria de processos e até mesmo ideias de tomada de decisões fazem com que o indivíduo tenha a oportunidade de mostrar o que está pensando. E se o líder incentivar essa prática há um ganho enorme na relação já que os colaboradores se sentirão parte do negócio aumentando assim o elo de confiança.

Já a alta remuneração e bons benefícios não são considerados motivadores por muitos estudiosos do assunto. Antigamente pensava-se que quanto mais se pagava para um trabalhador mais ele produziria. No entanto, com o tempo viu-se que essa lógica não funcionava, já que, era preciso que o trabalhador sempre fizesse mais do que era esperado, chegando assim no limite humano. Hoje se acredita que a alta remuneração não motiva. O que pode acontecer é que as pessoas que ganham salários abaixo do mercado se desmotivam por se sentirem injustiçadas. Mas aqueles que recebem altos salários se consideram merecedores do valor e, por isso, não se motivam com esse fator.

## 4 COMO A COMUNICAÇÃO PODE MOTIVAR

A relação de confiança entre uma equipe deve começar por uma boa comunicação. É preciso que todas as partes sintam-se em um ambiente aberto e franco onde todos podem expressar livremente suas opiniões. O líder entra nesse ponto fazendo a intermediação da comunicação. É ele quem tem o dever de estimular a equipe a dizer o que pensa e não deixar que existam tabus a serem tratados

De acordo com CHANDLER, S; RICHARDSON, S (2009, p. 74) uma boa comunicação origina confiança e respeito. É importante colocar todas as cartas na mesa sempre que possível.

Os *feedbacks* (*realimentações*) são bons instrumentos para criar essa relação de abertura e fraqueza entre o líder e seus liderados. Quando um gestor chama seu colaborador para dar um *feedback*, seja ele positivo ou negativo, espera-se que esse momento seja usado para expressar uma opinião sincera do líder sobre alguma atitude tomada pelo colaborador. Dando *feedbacks* constantes à equipe o líder mostra o quanto está interessado nas atividades que esses desempenham.

Outra forma de motivar a equipe através da comunicação é o líder sempre delegar tarefas à sua equipe que estejam diretamente ligadas ao objetivo da empresa. Quando o colaborador não percebe qual o impacto que suas atividades tem no resultado final da empresa o mesmo se pergunta “Para que preciso fazer isso?” ou ainda “Como essa atividade levará ao resultado que a empresa quer?”.

Se o líder explicar ao liderado qual o objetivo final da tarefa o indivíduo visualizará a importância do seu trabalho e o desempenhará melhor.

Geralmente as empresas fazem no começo de cada ano reuniões para estabelecerem as metas dos colaboradores. Nesse momento acredita-se que seja interessante que as metas entre líderes e liderados estejam caminhando para o mesmo rumo. Quando há esse efeito de cascata, ou seja, a meta que é dada para o líder é desmembrada para construir a meta do liderado, há uma conexão entre as partes que fazem com que o subordinado entenda que sua meta é um pedaço de

uma meta dada ao líder e que essa faz parte de um objetivo da empresa como um todo.

Essa atitude fará com que os colaboradores entendam o seu tamanho dentro da organização e sintam-se parte da mesma.

#### **4.1 COMUNICAR TAMBÉM É SABER OUVIR**

Para motivar uma equipe é preciso que ela ouça o seu líder. No entanto, se o líder não ouve seus liderados dificilmente a equipe o ouvirá. Por isso, é importante que o primeiro passo seja dado pelo líder: ele deve primeiramente ouvir sua equipe. Se os colaboradores não forem ouvidos a motivação ficará comprometida.

Um bom líder sabe que ouvir o que seu pessoal diz tem grande valor. Com essa atitude os colaboradores reconhecerão que todos estão na mesma sintonia e que o líder entende o modo de pensar de cada um.

É preciso interpretar as mensagens que a equipe passa para poder melhorar seu desempenho como gestor.

Chamar a equipe para uma conversa simplesmente para ouvir o que cada um tem a dizer sobre o momento atual da empresa ou ainda o que eles acham do líder é uma atitude que mostrará que o líder é maduro o suficiente para assumir que sempre há pontos a serem melhorados e que o mesmo preocupa-se com a equipe.

Segundo CHANDLER, S; RICHARDSON, S (2009, p. 126), os indivíduos são altamente motivados por quem os ouve, e por quem percebe quais são os problemas deles. Percebendo quais os problemas dos colaboradores o líder pode se colocar no lugar dos mesmos criando assim empatia com cada um dos seus subordinados.

Mostrando que está colocando-se no lugar dos seus colaboradores o líder ganha a confiança da sua equipe e motivá-la ficará muito mais fácil.

## 5 COMO MOTIVAR UM COLABORADOR

Nesse capítulo são apresentadas algumas dicas de como o líder pode motivar sua equipe. No entanto, deve-se levar em conta que não existe uma receita a ser seguida para conseguir estimular o movimento de um indivíduo. E, nesse fato, reside a importância de conhecer cada colaborador e entender que cada ser é único.

As dicas apresentadas foram baseadas no livro “100 maneiras de motivar as pessoas” de Steve Chandler e Scott Richardson e devem ser utilizadas após a análise cuidadosa do momento que o colaborador está vivendo e também do que é importante para ele.

Entendendo o colaborador como ser ímpar aconselha-se identificar quais das sugestões apresentadas seriam mais impactantes na motivação para só então aplicá-las.

### 5.1 DAR *FEEDBACK* (REALIMENTAR)

É importante que os colaboradores recebam *feedback* constantemente. Essa ferramenta mostrará que o líder se interessa pelo desenvolvimento do colaborador. Além disso, é um ótimo momento para o líder dizer que está aberto a ouvir o que o liderado pensa dele e estreitar a relação de confiança entre as duas partes.

### 5.2 DIZER A VERDADE

Por mais difícil que seja dizer algo para um colaborador o líder deve preferir sempre dizer a verdade. Se houve um erro ou uma mudança está por vir é papel do líder dizer qual o impacto causado na equipe para juntos estudarem a melhor forma de corrigir ou de passar pela transformação. Toda equipe se sentirá responsável e parte

da resolução do problema. A mentira se descoberta poderá causar uma rachadura na relação construída.

### **5.3 NÃO REPASSAR O ESTRESSE**

Como exemplo, suponha uma reunião de um gerente com seus diretores. Nessa reunião são discutidos pontos que mostram resultados ruins da empresa. Há um grande estresse entre os diretores já que estão apontando esse gerente e sua equipe como responsáveis por parte do mau resultado da empresa.

Um bom líder serve como um filtro entre os problemas enfrentados pela alta direção e sabe como repassá-los para sua equipe sem desmotivá-la. A equipe saberá que tem um líder que a defenderá e reconhecerá o esforço do líder produzindo mais e melhor.

### **5.4 RECONHECER BOAS PRÁTICAS**

Bons líderes criam equipes as quais cada colaborador tem uma determinada qualidade que complementa o restante da equipe. Essas qualidades devem ser reconhecidas para que cada colaborador sinta-se com vontade de usá-la cada vez mais beneficiando assim o rendimento de toda a equipe.

### **5.5 OUVIR O QUE A EQUIPE TEM A DIZER SOBRE O LÍDER**

Aqueles que formam a equipe são as pessoas que mais tem a contribuir com o desenvolvimento profissional do líder. É a equipe que convive diariamente com as

conseqüências de uma boa ou má gestão. O líder frequentemente deve fazer reuniões com o intuito de ouvir o que a equipe tem a dizer sobre sua forma de administrar e assim obter subsídios para seu desenvolvimento.

## **5.6 INFORMAR A EQUIPE SOBRE ASSUNTOS RELEVANTES**

O gestor de equipe geralmente representa sua equipe em reuniões da alta direção. Nessas reuniões são tomadas decisões que impactam a equipe. É papel do líder, repassar para sua equipe todas as decisões relevantes tomadas durante esses fóruns. Os colaboradores terão conhecimento de todos os assuntos que lhes são pertinentes e se sentirão mais integrados.

## **5.7 CUMPRIR AS PEQUENAS PROMESSAS**

A confiança da equipe é conquistada pelos pequenos atos que o líder realiza no dia a dia. Se o líder marca uma reunião e chega atrasado ele está descumprindo um compromisso marcado com a sua equipe. Por menor que seja a promessa, um líder não pode anular as expectativas de sua equipe. Por isso, é importante que todas as promessas feitas sejam cumpridas.

## **5.8 DEMANDAR ATIVIDADES**

Um líder precisa saber dividir as demandas que chegam a ele. Mas, não se trata somente de repassar a tarefa. É preciso que o colaborador sinta-se dono da

atividade. É ele quem dará o prazo para fechamento da demanda e os demais acordos. Essa simples atitude mostra o quanto o líder confia em sua equipe.

## 5.9 RECOMPENSAR

Recompensar um comportamento positivo é mais motivador do que criticar uma atitude indesejada. Muitas vezes reconhecer um colaborador por meio de palavras tem maior importância do que bônus financeiros. Um líder que sabe recompensar sua equipe obterá uma resposta positiva e será recompensado também.

## 6 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso a seguir tem o objetivo de evidenciar o quanto um líder pode influenciar na motivação de sua equipe.

### 6.1 A ORGANIZAÇÃO

A organização escolhida para a aplicação das técnicas de motivação é uma instituição financeira, conhecida como um dos maiores conglomerados do Hemisfério Sul, com valor de mercado que o situa entre as vinte maiores instituições financeiras do mundo.

Trata-se de uma instituição financeira com plena capacidade de participar do novo cenário competitivo mundial. É um banco de capital nacional, com o compromisso, a solidez, a vocação e a capacidade econômica para se transformar em um parceiro vital para o desenvolvimento das empresas brasileiras, no Brasil e no exterior. Com forte presença internacional a instituição tem a agilidade necessária para aumentar a presença do Brasil no cenário internacional.

A atuação do estudo será especificamente em uma área do braço de financiamento de veículos dessa instituição financeira. Mesmo fazendo parte de uma organização altamente reconhecida no mercado pelas melhores práticas no que diz respeito ao tratamento dos colaboradores a área ainda engatinha nesse ponto.

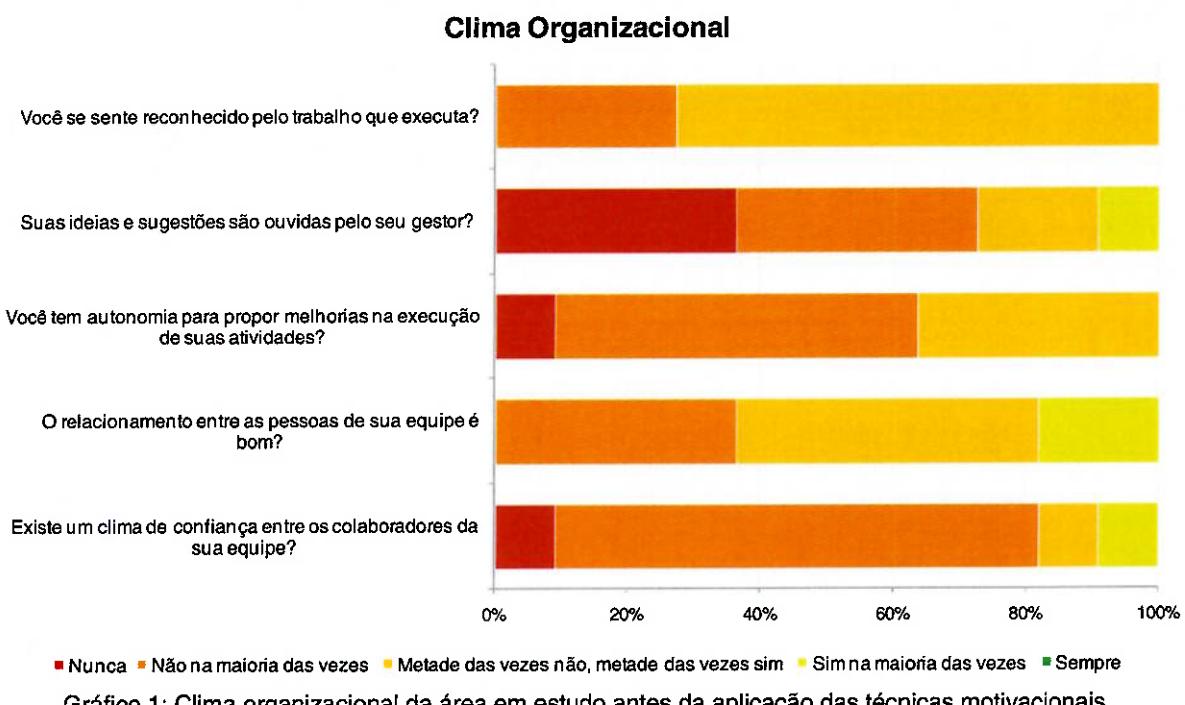
Através de acompanhamento de pesquisas de clima organizacional tem-se como resultado que a motivação não é um indicador forte por conta da falta de cuidado dos líderes da área, já que não há objetivos claros que estejam relacionados com o crescimento da empresa como um todo.

Por apresentar os problemas relacionados acima acredita-se que o entendimento da influência da motivação e a aplicação de técnicas motivacionais ajudarão a equipe a ser desenvolver trazendo benefícios para gestores e seus subordinados.

## 6.2 SITUAÇÃO DA ÁREA ANTES DA APLICAÇÃO DE TÉCNICAS MOTIVACIONAIS

A equipe onde a técnica foi aplicada é composta por onze colaboradores e um gestor. Os funcionários estavam em sua maioria insatisfeitos com a forma com que o chefe estava conduzindo a equipe. Essa percepção se tornava evidente nas pesquisas de clima que eram feitas na área e também nas conversas de almoço entre os colaboradores.

O gráfico 1, mostra o resultado de uma pesquisa feita na área antes da aplicação das técnicas motivacionais.



A pesquisa pedia que os colaboradores respondessem algumas questões sobre a área e sobre a relação do colaborador com o gestor e também entre os pares. Cada equipe responde em relação ao seu gestor imediato, sendo assim, o universo de respondentes exibido no gráfico 1 é de 11 colaboradores.

Todos se sentiam desconfortáveis com as atitudes tomadas pelo gestor. Em muitos dias o gestor chegava sem ao menos dizer “Bom dia” para sua equipe e problemas pessoais eram levados para o trabalho.

Os pontos mais discutidos entre os colaboradores era a falta de confiança do gestor em relação à sua equipe e também da confiança da equipe em relação ao gestor.

Um dos colaboradores dizia que estava com muitas tarefas acumuladas e precisava de pelo menos mais uma pessoa para ajudá-lo em suas atividades. Mesmo pontuando diversas vezes o gestor nesse assunto, o colaborador sempre ouvia que o problema era falta de organização e, por isso, não contrataria um auxiliar.

Os *feedbacks* também eram raros. Mesmo quando agendados eram facilmente esquecidos pelo gestor sem uma explicação plausível com o motivo do cancelamento.

A situação estava se expandindo de maneira rápida de forma que o diretor da equipe, ou seja, o chefe imediato do gestor da equipe teve que intervir conversando com o gestor para que uma atitude fosse tomada.

O diretor propôs que o gestor procurasse ajuda de um especialista em orientar pessoas que querem se tornar líderes. Além disso, o gestor teria que mostrar avanços na próxima pesquisa de clima da área que seria feita após seis meses.

### **6.3 APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS MOTIVACIONAIS**

Com a ajuda de um profissional especializado o gestor foi orientado a ter algumas atitudes perante a equipe e observar como essas atitudes influenciariam na motivação dos colaboradores.

A primeira técnica aplicada foi pedir que o gestor tivesse uma conversa franca com sua equipe. Para isso, pediu-se que o gestor convocasse uma reunião com seus colaboradores dizendo que seria uma reunião de alinhamento. O profissional orientou o gestor a ouvir mais do que falar nessa oportunidade. Diversos temas foram tratados nessa reunião e o gestor pode ouvir quais eram os fatores que mais

incomodavam seus funcionários. O fato de muitos pontos serem levantados nessa primeira experiência foi visto pelo especialista como uma ótima oportunidade, mas evidenciou também que a equipe estava em situação tão estressante que não se preocupava em pontuar os problemas ao seu gestor.

Esse primeiro contato com a equipe fez com que o gestor identificasse alguns perfis de seus subordinados.

Além disso, era preciso que o gestor se aproximasse mais da equipe. Sendo assim, o gestor foi orientado a almoçar mais e passar mais momentos informais com sua equipe.

Como uma das reivindicações da equipe era referente às atividades que eram demandadas sem que o gestor se preocupasse com o perfil profissional de cada colaborador o gestor foi guiado a redefinir as metas e redistribuir as atividades. Para isso, convocou uma reunião para mostrar aos colaboradores quais eram a missão e visão da área. Desse modo todos entenderiam o escopo macro do trabalho a ser desenvolvido pela área. Após explanação de cada uma das atividades a serem desenvolvidas o gestor sugeriu que cada colaborador escolhesse suas atividades. Com isso, o gestor pode colher outros pontos do perfil profissional da sua equipe que desconhecia até então. Após escolha das atividades as metas foram estabelecidas de acordo com uma conversa entre gestor e colaborador. Dessa forma, todos conheceram as atividades e objetivos da área fazendo com que houvesse um acordo firmado com ambas as partes interessadas e também um envolvimento dos colaboradores nas decisões da área.

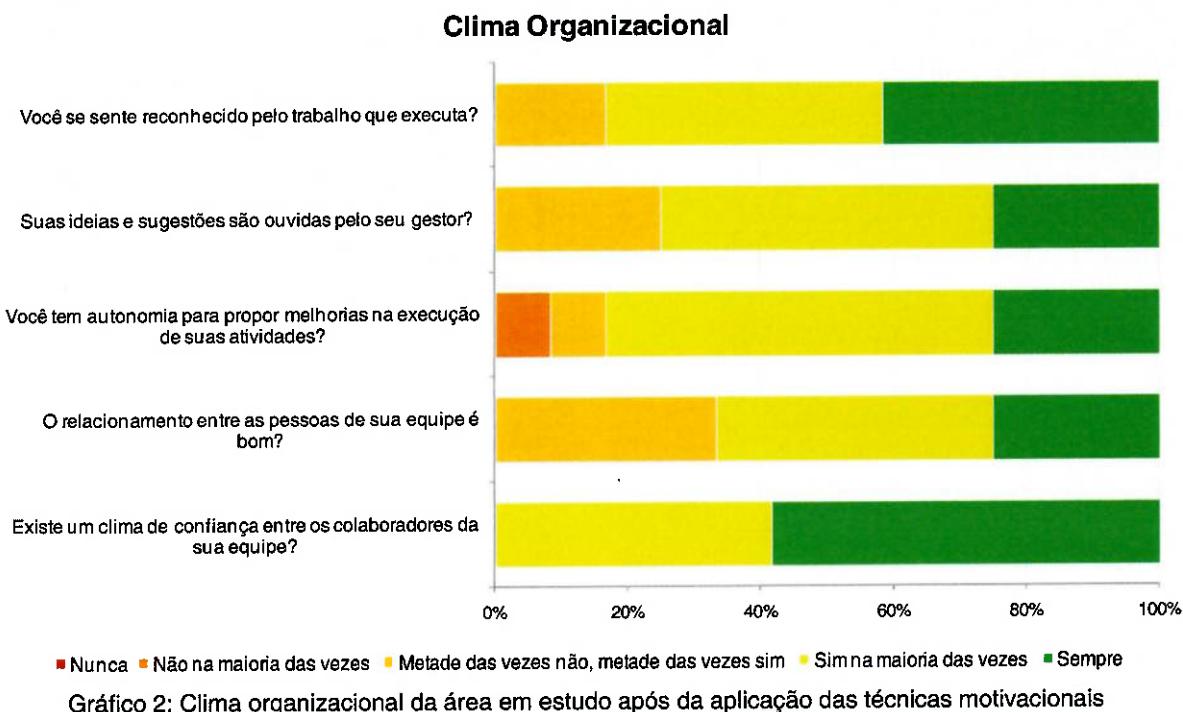
Com a redistribuição das atividades ficou evidente aos olhos do gestor a necessidade de contratar pelo menos mais uma pessoa para ajudar na execução das atividades.

O gestor também foi orientado a demonstrar estar motivado no dia a dia de trabalho e acompanhar a execução das tarefas com cada um de seus colaboradores. Com isso, notou-se que os colaboradores interagiam mais entre si e também com o gestor fazendo com que as tarefas fossem entregues com maior qualidade. Os prazos que antes tinham necessidade de serem revistos passaram a ser mais vezes cumpridos.

O líder foi incentivado a dar frequentemente retorno sobre como as tarefas estavam sendo realizadas aos seus colaboradores o que fez com que a relação da equipe atingisse alto grau de confiança. Assuntos que antes eram tratados nas conversas de corredor agora eram levados às reuniões para que planos de ações fossem estabelecidos para resolução em conjunto da situação.

Ao final do período era notório o avanço que a equipe havia conquistado. Os colaboradores participavam ativamente das decisões da área e se ajudavam mutuamente. Além disso, todas as conquistas eram celebradas pela equipe com um almoço no qual o gestor cumprimentava o esforço obtido pelo colaborador e o parabenizava perante toda a equipe.

Uma nova pesquisa de clima foi realizada e os resultados são apresentados no gráfico 2.



Como se pode notar no gráfico 2 houve um avanço significativo no clima da área fortemente notado após mudança de postura do gestor.

O universo respondente nessa segunda pesquisa foi de 12 colaboradores já que houve a contratação de um estagiário para ajudar a equipe no cumprimento das metas da área.

Há ainda muita oportunidade de avanço e o gestor precisa continuar agindo de maneira motivadora até que a relação da equipe se consolide. No entanto, o estudo mostra que além de fatores intrínsecos o líder pode motivar sua equipe agindo como fator motivacional externo de extrema importância.

## 7 CONCLUSÕES

A motivação do indivíduo é uma característica diferencial que faz com que o colaborador seja mais competitivo. Sendo assim, se o líder tem uma equipe motivada, consequentemente ele tem uma equipe que produz mais e melhor.

Um líder comprometido com o desenvolvimento de sua equipe melhora a satisfação e o desempenho dos envolvidos, fazendo com que os colaboradores compreendam suas funções e tarefas, sentindo-se mais motivados e envolvidos no ambiente profissional.

A conclusão principal desse estudo é que a motivação não é algo que depende exclusivamente do indivíduo e que fatores externos influenciam altamente nesse estímulo. Incluindo, nesse caso, a ação do líder.

O estudo de caso apresentado mostra o quanto o líder consegue motivar sua equipe se souber o que é preciso fazer para atingir tal resultado.

A lição mais importante a ser passada aos gestores que almejam tornarem-se verdadeiros líderes é que cada pessoa é única e deseja ser tratada como tal. Sendo assim, não adianta aplicar técnicas motivacionais na equipe esperando que todos reajam da mesma maneira por que isso não irá acontecer. O líder deve conhecer individualmente qual o perfil dos seus colaboradores e agir de forma única com cada um.

A motivação como fator extrínseco também depende da confiança que o funcionário tem em seu líder. Por isso, é um processo demorado que requer paciência e transparência entre as partes.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, R. M. **Motivação para a qualidade total**. 21 de out. – 16 de dez. de 2009. Notas de aula. Impresso.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 242 p.

CHANDLER, S; RICHARDSON, S. **100 Maneiras de motivar as pessoas**. 1<sup>a</sup> ed. [S.I]: Editora Sextante, 2009. 176 p.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

FERREIRA, A. B. H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.