

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UMA ANALISE DA LIDERANÇA COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL DE UMA EQUIPE DE VENDAS¹

MOTIVATION IN THE ORGANIZING ENVIRONMENT: A LEADERSHIP ANALYSIS AS A MOTIVATIONAL TOOL FOR A SALES TEAM

NEICE FERREIRA DOS SANTOS

Pós-Graduada do Curso de Gestão de negócios com ênfase em Finanças. UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul cidade de Caldas Novas (GO)
neiceferreira211@gmail.com

SANDRA REGINA SILVA MARTINS

Mestre em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Docente do Curso de Gestão de negócios com ênfase em Finanças Corporativas. UEG - Universidade Estadual de Goiás, Campus Sul cidade de Caldas Novas (GO)
sandreregina.s@hotmail.com

Resumo: O objetivo desse trabalho foi analisar a relação entre a liderança e a motivação do colaborador e mostrar como a liderança pode ser uma ferramenta de motivação e desenvolvimento de equipe de vendas. Atualmente os consumidores buscam empresas que podem oferecer um diferencial e as empresas estão tendo que se adequar a essas demandas, já que os preços, tecnologias e produtos oferecidos são bem parecidos. E para que possam ter um diferencial que se destaque e mantenha a organização no mercado, as empresas estão sendo forçadas a buscarem novas competências, novas estratégias de motivação do funcionário, além de buscar formas de influenciar o colaborador a focar nos objetivos. Sendo assim, o papel da liderança também precisa ser adequado a esse novo cenário. Em vista disso, é essencial que as organizações repensem suas formas de gestão e liderança, afim de melhorar a motivação e comprometimento de seus funcionários. O trabalho de forma geral pode mostrar que um líder que respeita, ouve opiniões e ideias, pode ser capaz de influenciar e motivar pessoas; pode não ser capaz de transformar um cenário de incertezas, mas é capaz de fazer com que seus liderados sejam produtividade mesmo num ambiente desfavorável.

Palavras chaves: Motivação. Liderança. Equipe

Abstract: The objective of this work was to analyze the relationship between leadership and employee motivation and to show how leadership can be a tool for motivation and development of the sales team. Currently consumers are looking for companies that can offer a differential and companies are having to adapt to these demands, since the prices, technologies and products offered are very similar. And so that they can have a differential that stands out and keeps the organization in the market, companies are being forced to seek new skills, new employee motivation strategies, in addition to seeking ways to influence the employee to focus on the objectives. Therefore, the role of leadership also needs to be adapted to this new scenario. In view of this, it is essential that organizations rethink their forms of management and leadership, in order to improve the motivation and commitment of their employees. The work in general can show that a leader who respects, listens to opinions and ideas, can be able to influence and motivate people; it may not be able to transform a scenario of uncertainties, but it can make its subordinates productive even in an unfavorable environment.

Keywords: Motivation. Leadership. Team

¹ Artigo apresentado no V SENPEX da Universidade Estadual de Goiás - UnU Caldas Novas (GO)

Introdução

O cenário empresarial é de grande competitividade e grandes transformações. Enquanto que na Era Industrial as empresas ditavam as regras de acordo com suas preocupações de distribuição em massa e alcance do maior número de pessoas, no entanto, os consumidores vem buscando se adequar ao que melhor lhe agrada e as empresas estão tendo que se adequar às demandas de seus consumidores, já que os preços, tecnologias e produtos oferecidos são bem parecidos.

Nesse sentido, para que possam ter um diferencial que se destaque e mantenha a organização ativa no mercado, as empresas estão sendo forçadas a mudar os antigos conceitos, mudar a estrutura da organização, das competências exigidas, e seu relacionamento com os clientes, funcionários e sociedade.

Estudiosos da Administração como Chiavenato (2004), Xavier (2006) e Bergamini (1997) vem dando cada dia mais importância ao relacionamento com os mais variados públicos. Sendo assim, é importante levar em consideração que pessoas são influenciáveis tanto pelos gestores como pelo ambiente organizacional. Portanto, é necessário que as organizações atuem com várias estratégias de desenvolvimento pessoal e motivacionais a fim de se destacar no mercado competitivo ao qual fazem parte.

O referencial teórico escolhido tem como base autores como Bergamini (1997), Tamayo e Paschoal (2003), Xavier (2006), Chiavenato (2004) e Gil (2007) e concentra-se na motivação no ambiente organizacional e em como a liderança pode contribuir para que isso aconteça. Mesmo que alguns autores ainda estão concentrados nos modelos antigos de motivação, o debate continua atual e apto para o embasamento de novos estudos.

Todas as organizações públicas ou privadas necessitam de colaboradores motivados. Colaboradores motivados são sinônimos de desenvolvimento do trabalho de forma eficiente, menos estresse e menos problemas para a organização.

Segundo a revista Turismo Compartilhado até o dia 30 de junho de 2021, a cidade de Caldas Novas contava com 15 salas de vendas de turismo compartilhado, ou seja, 15 equipes de vendas que procuram mostrar seu diferencial para se manter no mercado. Partindo dessa delimitação, criou-se a seguinte questão: Qual a relação entre motivação e liderança em uma equipe de vendas?

Por isso, justifica-se esse estudo sobre motivação e liderança para que seja possível identificar quais fatores motivam o colaborador e até que ponto a liderança poderá contribuir para a motivação da equipe.

O objetivo central desse trabalho foi analisar a relação entre a liderança e a motivação do colaborador e então mostrar como a liderança pode ser uma ferramenta fundamental de motivação e desenvolvimento de equipe de vendas. Para chegar no objetivo central desse trabalho pretendeu-se: Verificar até que ponto liderança pode contribuir para a motivação da equipe; identificar quais são as medidas adotadas pela liderança que contribui para que o rendimento do colaborador seja mais eficiente; analisar os resultados e indicar o que mais motiva o colaborador; apontar alternativas para a liderança aumentar a motivação de seus colaboradores.

Esse artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: referencial teórico, envolvendo embasamento teórico; metodologia, no que refere aos tipos de pesquisas e métodos de análise; análise e discussões, se refere a análise da pesquisa e dos resultados obtidos e considerações finais.

Motivação no ambiente organizacional

O objetivo das empresas é servir com perfeição, produzir com qualidade, conquistar e reter clientes, aumentando assim seu capital, mas, para que isso seja possível, é necessário que seus colaboradores estejam empenhados a exercer suas tarefas com qualidade. Por isso é fundamental que esses colaboradores estejam motivados.

Para Robins (2011), os seres humanos são diferentes uns dos outros, suas motivações também o são. Alguém pode sentir-se predominantemente motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Outro pode sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer.

Esse capítulo busca esclarecer qual o estímulo interior e exterior que pode despertar a energia motivadora do comportamento do colaborador visando a melhoria no desempenho no alcance de metas.

O conceito de motivação tem várias teorias de diferentes autores, de acordo com suas linhas de estudos. O que vai desde motivação por incentivos externos, teorias motivacionais, alguns até acreditam que ninguém motiva ninguém que é o caso de Cecília W. Bergamin (1997).

A etimologia palavra que vem do latim *movere*, significa mover. Xavier (2006) garante que motivação é ter motivos, isto é, uma força que move, um impulso propulsor que faz com que as pessoas caminhem para frente, para realizar suas metas. Para Weiss (1991, p.10), motivação é a “energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro, tem como sinônimos: anseios, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”. Já Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que a grande maioria dos autores acreditam que a motivação do indivíduo é um processo psicológico associado ao impulso ou a tendência de realizar com persistência determinados comportamentos. Robbins (2002) interpreta motivação como processo causador da persistência e energia com que a ação irá ser desenvolvida para o cumprimento de uma meta. Sendo assim, apesar das diferentes interpretações, de um modo geral, entende-se que motivação é uma força estimulante que pode vir tanto de forma interna quanto externa, mas que dirigem a conduta do indivíduo.

Também há uma divergência nos fatores que motivam o indivíduo que é justificada pela diversidade de condições que estimula o comportamento do ser humano.

Ainda que o tema esteja sendo discutido há muito tempo, a realidade é de que é difícil ter uma definição exata do que motiva o indivíduo. Não existe uma única teoria que abrange um todo da motivação humana. Como salienta Bergamini (1997, p. 38), “não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”. Porque mesmo entendendo que os comportamentos podem ser estudados, “as explicações de como têm origem e de como ocorrem não cabem dentro de um só referencial teórico”. Para isto, basta observar como o assunto é estudado sob diversos ângulos e perspectivas.

Nesse sentido entende-se que existem diversos motivos que influem no grau de motivação do colaborador, a partir disso, surgiram vários estudos. Dos movimentos Behaviorista e Humanista surgiram as principais teorias da motivação. A seguir serão resumidas algumas das principais visões. Vale ressaltar que as linhas de estudos foram desenvolvidas historicamente a partir de arquétipos diferentes.

Behaviorista

Para Bergamini (1997) essa teoria foi desenvolvida por Pavlov, Skinner e Thorndike, o entendimento é que a motivação é gerada basicamente por fatores externos.

Para os representantes da teoria behaviorista, "...a estimulação do meio ambiente é que leva o organismo a exibir uma reação comportamental" (BERGAMINI, 1997, p 72). Sendo assim, para esses estudiosos, o comportamento humano é desenvolvido por meio de incentivos externos por meio do condicionamento com reforços positivos ou negativos.

Pavlov ganhador do prêmio Nobel de medicina, desenvolveu um experimento com um cão, ao qual ele demonstra que o cão pôde ser condicionado associando o alimento ao toque de uma campainha, nesse experimento mesmo sem o alimento, ao ouvir o som da campainha, o cão salivava. O som da campainha ficou representado como um estímulo externo. Para o autor, assim como o cão, as pessoas também podem ser condicionáveis. (MOREIRA et al, 2007).

Skinner conhecido como um dos maiores representantes do behaviorismo também estudou o conceito de condicionamento com experimentos em ratos e pombos. Em um de seus experimentos, Skinner condicionou ratos a acionar um certo dispositivo para receber o alimento. Em determinado tempo, os ratos passaram a receber choques toda vez que acionava o dispositivo, assim os ratos deixaram de acionar o mesmo dispositivo (MOREIRA, et al 2007). Essa teoria ficou conhecida como Condicionamento Operante que é baseada no reforço positivo e negativo.

Segundo a teoria de Skinner, os reforços não influenciam apenas em comportamentos de ratos, mas também de seres humanos. Sendo possível manipular o comportamento de seres humanos para fazerem o que deseja que eles façam, independentemente de sua vontade (MOREIRA, et al 2007)

Thorndike (1898) apresenta outra teoria condicionante por meio de experimentos com gatos com fome. A teoria ficou conhecida como Lei do Efeito. No experimento foram colocados gatos famintos em uma caixa com uma porta ligada a um reservatório de alimento. Ao emitir determinado comportamento pelo experimentador, a porta era aberta e permitia que os animais acessassem a comida. No início, o comportamento dos gatos era de total desconforto. (Thorndike, 1898). No entanto com o tempo, os animais descobriram o comportamento que abria a caixa e os comportamentos de desconforto teriam diminuído assim que os animais descobriram cada vez mais rápido como se resolvia o problema.

No entendimento desses métodos experimentais behavioristas “para haver qualquer forma de resposta do indivíduo ao estímulo ao qual foi submetido há que se condicionar o comportamento.” (BERGAMINI, 1997, p.72)

É possível notar que essa linha de entendimento da motivação behaviorista, explica que a motivação é um fator externo que pode ser manipulado por outra pessoa, no entanto Bergamini (1997) acredita que esse tipo de comportamento condicionado precisa estar constantemente sendo alimentado, caso contrário ele desaparecerá.

Humanista

Para o movimento humanista as pessoas enxergam o mundo partir de sua subjetividade. Entre alguns estudiosos mais conhecidos dessa visão estão Maslow e Herzberg, (BUENO, 2002)

Maximiano (2008) afirma que a teoria de Maslow é um esquema que se baseia na imagem de que cada indivíduo precisa satisfazer suas necessidades profissionais e pessoais, que apresenta uma ordem hierárquica das necessidades a serem satisfeitas, começando pelas necessidades consideradas de níveis mais baixos até as necessidades de nível mais alto. De acordo com esta teoria, cada ser humano tem que desempenhar uma ascensão hierárquica de necessidades para alcançar a sua absoluta autorrealização.

Segundo Maslow apud Bueno (2002), considera-se cinco necessidades do indivíduo, sendo elas: Fisiológicas: entende o ser humano como sendo um ser biológico que incluem necessidades do corpo. Segurança: está relacionado à proteção do indivíduo e da sua família, à estabilidade emocional e física no lar e no emprego; Sociais: está relacionado à necessidade

que o indivíduo tem nas relações humanas e pertencimento; estima; necessidade de sentir-se reconhecido; também inclui fatores internos como auto respeito; autorrealização: necessidade de aproveitar toda a potencialidade de si mesmo, sendo este o nível mais alto do topo da pirâmide de necessidades do ser humano.

Maximiano (2008) afirma que a teoria de Maslow, apesar de ter sido bastante reconhecida e de fácil entendimento, pode contribuir para reforçar que as pessoas necessitam não apenas de remuneração, mas também de consideração, estima, proteção, relação cordial com os colegas de trabalho e relacionamento agradável entre os colegas de trabalho. No entanto, vale ressaltar que Maslow não forneceu nenhuma comprovação na prática de que sua teoria era aplicável e vários outros estudiosos da teoria também não conseguiram fundamentar a teoria (MAXIMIANO, 2008).

Já Frederick Herzberg (1973) foi o teórico que mais apontou sobre a necessidade de se dar importância a motivação no ambiente de trabalho (MARRAS, 2000). Herzberg (1973) acredita que a relação do indivíduo com o trabalho pode evoluir para tomada de decisão que podem refletir de forma negativa ou positiva para o sucesso ou não da empresa.

A teoria de Herzberg (1973) se baseia nos motivos dentro e fora do trabalho que levam o indivíduo a ter satisfação no trabalho. Segundo Chiavenato (2003), Herzberg procurou analisar de forma aprofundada o trabalho realizado pelo indivíduo. Herzberg (1973) investigou o que fazia uma pessoa se sentir bem ou mal a respeito do seu trabalho. A partir da tabulação das respostas, ele pode concluir que os fatores que geram contentamento e descontentamento com o trabalho são diferentes.

Para Robbins (2002), Herzberg (1973) acreditava que a eliminação dos fatores de insatisfação não necessariamente faria o indivíduo se sentir satisfeito; podendo assim "... apaziguar os funcionários, e não os motivar. Para Herzberg (1973), insatisfação não é o oposto de satisfação. Nesse sentido, se uma organização demonstra atitudes e ações que gera motivação a seus colaboradores, de acordo com fator motivacional irá alcançar maior satisfação, no entanto, se não ocorrer nenhum estímulo, os funcionários estarão indiferentes. Todavia, quando se trata do fator higiênico, se ele se mantém presente, não produzirá nenhuma insatisfação, já quando não está presente na empresa, provoca uma maior insatisfação por parte dos funcionários.

Chiavenato (1987) expõe que a satisfação do trabalhador depende muito do conteúdo e das atividades que exigem desafios e estímulos do funcionário são fatores nomeados por Herzberg por fatores motivacionais. Já a insatisfação está relacionada com o cenário da organização e sua realidade; isto está incluso salários, e relação com os colegas. Para Herzberg (1973) esses são os fatores higiênicos. Nesse sentido, as condições de trabalho são necessárias para os funcionários não se sintam insatisfeitos, mas é preciso mais para motivar o colaborador.

Robbins (2009) destaca que Herzberg (1973) faz uma sugestão para que as organizações deem um destaque para fatores que estão diretamente ligados ao trabalho em si ou com ou os frutos dele, como por exemplo; plano de carreira na empresa, promoções, bonificações, etc. Esta teoria também obteve críticas, no entanto é reconhecida por executivos e estudiosos que buscam entender os fatores responsáveis pela motivação do trabalhador.

A influência da liderança na motivação de uma equipe de vendas

O conceito de liderança está muito além de gerenciar pessoas; a liderança precisa assumir o papel de proporcionar aos seus colaboradores experiências como: trabalho em equipe, aprendizagem, além disso, proporcionar formas para que se possa construir um relacionamento agradável como outros colaboradores e clientes.

Quando falamos em liderança, o que vem a nossa cabeça é alguém que está à frente comandando (liderando algo, pessoas), alguém que esteja capacitado em lidar com os mais diversos gêneros de ser humano. Quem quiser ser líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar deve servir (HUNTER, 2004, p. 57).

Sendo assim, fica claro que as empresas e os seus colaboradores têm obrigações que precisam ser cumpridas, e se as necessidades tanto da organização quanto do funcionário são atendidas, o relacionamento entre ambos é agradável e ambos caminham para o cumprimento de seus objetivos.

Para Deep e Sussman (1998), dizem que para ser um bom líder o indivíduo precisa fazer com que as pessoas cumpram os objetivos de sua atuação como a capacidade de tomar boas decisões. É preciso conhecer seus colaboradores, saber suas necessidades individuais, escutar seus pontos de vistas e entender que decisões antigas para problemas semelhantes podem ter sofrido mudanças.

Segundo Chiavenato, “A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana á consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1998, p.168). É necessário que liderança tenha em mente que um dos seus principais papéis é influenciar pessoas a darem o melhor delas.

Para Chiavenato, “A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas e, simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meio de produção” (CHIAVENATO, 2003 p.80). Nesse sentido, é preciso buscar o entendimento de como as pessoas são motivadas, o que elas consideram como recompensa ou punição, além de entender quais são seus desejos.

Vale lembrar que pessoas tem suas subjetividades, objetivos e desejos distintos e que segundo Chiavenato, (2003, p.76), “as pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação”, sendo assim, o individuo necessita das organizações e as organizações necessitam das pessoas e para que essa relação seja a mais vantajosa para ambas as partes é necessário que as pessoas envolvidas nesse processo estejam motivadas e conscientes do seu papel.

De acordo com as teorias já descritas nesse trabalho, o ser humano é afetado tanto por fatores externos quanto internos. Sendo assim, a forma como o individuo é tratado na organização pode determinar seus níveis de motivação ou não motivação. “As pessoas trazem, dentro de si mesmas, seus potenciais motivacionais que são as suas necessidades, as suas pulsões e seus desejos. A forma pela qual esse conjunto é atendido determina maiores ou menores níveis de satisfação” (BERGAMINI, 1997, p.186).

Sendo assim, um bom líder busca valorizar a energia motivadora dentro de cada um para que não percam a motivação e, para isso, é necessário compreender os fatores tanto internos quanto externos que motivam os funcionários de forma individual para que seja possível encontrar um equilíbrio na organização, levando os funcionários a cooperar.

As pessoas são diferentes em muitos aspectos, tanto social, cultural quanto a hereditariedade. Nesse sentido, é dever do líder conhecer o ambiente ao qual os funcionários estão inseridos a fim de manter eles motivados.

De modo mais amplo, o objetivo básico de toda a organização é atender as suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, atender as necessidades da sociedade por meio da produção de bens ou serviços, pelos quais recebem uma compensação monetária. As pessoas formam uma organização ou se engajam em algumas delas porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para

obter as satisfações, as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou fazer certos investimentos e esforços na organização, pois esperam que essas satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores (CHIAVENATO, 2003, p.138).

Os trabalhadores, buscam nas organizações um lugar no qual conseguirão se realizar profissionalmente e que promova oportunidades de crescimento, tanto profissional quanto pessoal. Buscam autonomia e participar da tomada de decisão nos assuntos da organização e suporte da liderança. Já a organização espera que o funcionário tenha foco na missão e nas metas. Que busque comprometimento, capacitação e responsabilidade com a organização no geral. Portanto, fica claro que a organização necessita de líderes comprometidos com o processo de interação entre funcionários e a organização. Seu objetivo é ajudar os liderados a se manterem motivados, mas sem forçar nada.

É difícil julgar a motivação de cada ser humano, considerando que cada pessoa tem uma individualidade e preferências. Para Gil (2007), é necessário que haja observações individuais do comportamento dos colaboradores, levando em conta suas prioridades e sua personalidade. Observa-se que as organizações que tem maiores sucessos são as que atendem as necessidades dos clientes, assim como dos funcionários e fornecedores. Nesse sentido, entende-se que liderar pessoas exige da liderança a capacidade de compreensão e respeito.

Donato (2010) explica que existem alguns requisitos básicos que precisam ser seguidos pela liderança em relação a motivação, no que se refere a equipe de vendas: buscar com que os integrantes da equipe tenha conhecimento dos produtos a serem vendidos, de quanto tempo a empresa está em operação e qual seu diferencial; segundo o autor é preciso que o vendedor ou um consultor de serviços, que suas técnicas precisam ser aprimoradas constantemente; é preciso que a liderança estimule os liderados a buscarem treinamento, cursos, leitura de livros, assim terá maior conhecimentos das técnicas de vendas a serem aplicadas.

Sendo assim, para Donato (2010) a liderança é fundamental para a implantação de um ambiente favorável, com boas condições físicas e sociais para que os liderados se sintam felizes e motivados dentro da organização. O exposto fica claro que a presença de um líder com ideias ousadas e inovadoras, capaz de ajudar a manter motivação dos funcionários é

capaz de mudar o cenário de uma organização a caminho do sucesso e permanência no mercado.

Metodologia

O presente artigo tem como finalidade explicar de forma clara e apresentar um diagnóstico sobre a importância da liderança no processo de manutenção e busca da motivação dos funcionários nas organizações.

Para isso, foram realizadas pesquisas de natureza básica, qualitativa e descritiva. Para o desenvolvimento do tema, foi realizada uma revisão bibliográfica em livros e artigos acadêmicos a respeito do tema escolhido. Quanto aos procedimentos utilizados na coleta de dados, realizou-se uma pesquisa de campo com uma equipe de vendas de uma empresa privada de Caldas Novas-Go, foram elaborados questionários pela pesquisadora no google forms e enviados via WhatsApp para cada um da equipe, de forma individual. Os vendedores receberam um link de acesso compondo uma explicação sobre a pesquisa.

O google forms é uma plataforma que possibilita ao usuário criar formulários online e acompanhar as respostas sem precisar se deslocar para o local. Permite também que o respondente não seja identificado.

Os questionários elaborados foram do tipo mistos; algumas perguntas foram fechadas como a idade, escolaridade, tempo na empresa e gênero. Já o restante das perguntas foi no total de 17 questões relacionadas a motivação na organização e a contribuição da liderança para que a motivação aconteça. De acordo com as perguntas, as respostas foram de (1) discordo totalmente a (4) concordo totalmente.

A amostra se constituiu de 24 colaboradores da equipe de vendas em que foi pedido a devida autorização para o gestor responsável pela equipe. Os colaboradores são todos corretores de imóveis e aceitaram participar da pesquisa desde que não fossem identificados.

Para análise de dados realizou-se análise estatística assim possibilitou compreender os fenômenos estudados de acordo com cada sujeito pesquisado.

Análise e discussão

A empresa pesquisada é uma empresa do setor imobiliário. Os funcionários pesquisados são todos corretores e ganham apenas comissão por vendas, ou seja, seu salário depende exclusivamente das vendas que o próprio corretor faz. Sendo assim, seus salários podem sofrer variações de acordo com o número de vendas. Todos trabalham em regime de contrato, mas precisam cumprir horários, frequência e tem uma gerente que comanda a operação.

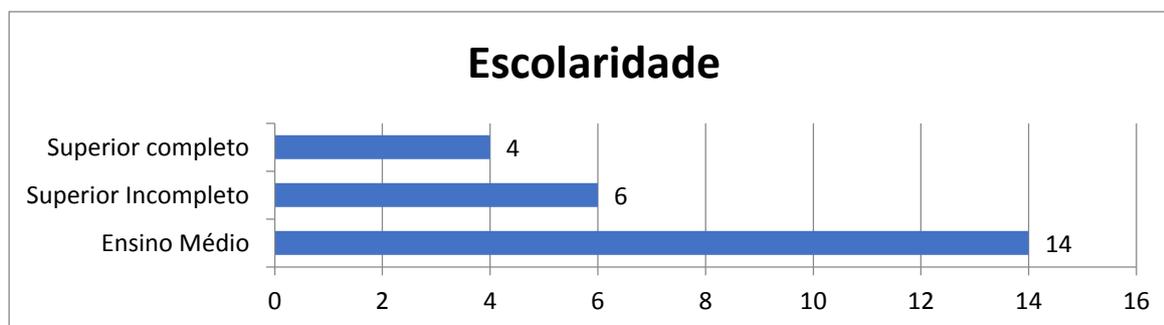
Todos os questionários foram respondidos de forma satisfatória. Pôde-se observar que 75% dos entrevistados são do sexo feminino, 25% são do sexo masculino com idade dos entrevistados; têm entre 26 a 51 anos. Desses, somente 12% trabalham na empresa a menos de 1 ano, 63% entre 1 e 5 anos, 25% a mais de 5 anos, Gráfico 1. No Gráfico 2 a escolaridade apenas 17% declararam superior completo, 25% desistiram de terminar o superior e 63% ainda não cursou o ensino superior.

Gráfico 1 - Tempo na empresa



Fonte: Autoria própria, 2022

Gráfico 2 - Escolaridade



Fonte: Autoria própria, 2022

No questionário as respostas variaram em: (1) discordo totalmente, (2) discordo, (3) concordo, (4) concordo totalmente.

Foi possível observar que não houve grandes diferenças nas respostas. Quanto aos níveis de satisfação com o chefe no geral, estão satisfeitos, com treinamentos, diálogo, respeito, auxílio, autonomia para sugerir novas ideias como pode ver nos gráficos nos anexos.

Os resultados também apontam que os colaboradores na maioria, sentem-se valorizados e respeitados em suas necessidades.

Segundo Maslow, a motivação é baseada nas necessidades humanas e conforme essas necessidades vão sendo atendidas, o indivíduo se sente estimulado e são esses estímulos que levam o sujeito a ação. Caso essas necessidades não sejam atendidas, o indivíduo entra num estado de frustração. No entanto, tanto estímulos externos, quanto internos podem mudar esse estado (ROBBINS, 2011). Ainda segundo Robbins (2011), entre as necessidades do ser humano estão as necessidades fisiológica, segurança, social, estima, e auto realização.

De acordo com os dados obtidos, acredita-se que o salário, o ambiente, o chefe, os benefícios, de forma isolada pode não ser um fator motivacional, no entanto, se não existir ou tiver níveis baixos de satisfação pode vir a ser um fator desmotivador. Robbins (2002) argumenta que Herzberg (1973) em suas pesquisas com entrevistados observou várias características que são relacionadas à satisfação ou à insatisfação no ambiente de trabalho e que os aspectos ambientais também têm relação à satisfação com o trabalho, ou seja, as pessoas que acreditavam estar satisfeitos com seu trabalho responsabilizam a eles mesmos e não as causas externas. No entanto, os que não se sentiam satisfeitos culpavam fatores externos, como por exemplo; as condições de trabalho, os salários, os chefes. Robbins (2002) ainda alega que para Herzberg (1973) os fatores externos são os que mais influenciam a motivação do colaborador, principalmente, quando contribui para sua insatisfação.

Nota-se que na empresa pesquisada, os níveis de satisfação com os salários e chefes são bons, mas a pressão por cumprimento de metas, a falta de benefícios e a limpeza do ambiente gera um desconforto, desconforto esse que não afeta a satisfação com a empresa. Este resultado pode ser devido ao fato de que os próprios funcionários fazem seus próprios salários. Para Chiavenato (2002), as teorias das necessidades acreditam que os motivos do comportamento humano habitam o próprio indivíduo, no entanto, apenas algumas são conscientes.

As repostas relacionadas a gerente foram no geral positivas, isto pode mostrar que um líder que respeita, que ouve opiniões e ideias inovadoras pode ser capaz de influenciar e motivar pessoas, isso não quer dizer que ele seja capaz de transformar um cenário de incertezas, mas é capaz de fazer com que seus liderados produzam mais e satisfeitos mesmo num ambiente desfavorável. Verificou-se que dentre os fatores que mais contribuíram para o trabalhador estar motivado, destaca-se as questões relacionadas a chefia em seguida vem o salário.

Robbins (2002) ressalta que se os fatores motivacionais são bons, eles facilitam a motivação nas pessoas e pessoas motivadas são mais produtivas. Nesse sentido, pode-se entender que as pessoas motivadas se esforçam mais que as desmotivadas.

Portanto, pôde se identificar quanto aos níveis de satisfação e varia entre 70% e 85% como sendo satisfeitas e relacionar com a remuneração, 71% dos funcionários estão satisfeitos. Levando em consideração que os próprios corretores é que são responsáveis por seus salários e a motivação tem grande relevância na produtividade, pode se fazer uma relação aqui que a liderança pode sim, influenciar a satisfação dos colaboradores com a organização e assim afetar sua produtividade.

Considerações finais

O objetivo central desse trabalho foi alcançado, pôde analisar a relação entre a liderança e a motivação do colaborador e então mostrar como a liderança pode ser uma ferramenta fundamental de motivação e desenvolvimento.

Levando em consideração que os próprios corretores é que são responsáveis por fazer seus salários, a motivação tem grande relevância na produtividade e os níveis de satisfação com seus salários ser relativamente bons, pode se fazer uma ligação aqui que a liderança pode sim, influenciar a satisfação dos colaboradores com a organização e assim afetar sua produtividade. Nesse sentido, observou-se que a liderança é um agente motivador de grande importância no trabalho de equipes de vendas, pois ela acaba se tornando essencial para o êxito das atividades nas empresas.

O resultado da pesquisa corrobora com o referencial pesquisado, uma organização para funcionar de forma a conquistar o mercado, precisa de trabalhadores comprometidos e

motivados. Uma boa liderança tem atitudes, postura comportamental, influência e foco. Não existe uma boa liderança sem motivação, e não é possível haver motivação sem uma comunicação clara, respeitando as necessidades individuais.

Desse modo, pode se observar que o líder tem uma grande importância para influenciar, e assim, contribuir para a motivação da equipe frente as mudanças, incertezas e percalços que podem vir a surgir dentro da empresa e, assim direcionar para que a equipe tenha foco apenas no alcance dos objetivos. Com isso, sugere-se mais estudos a respeito do tema com diversos tipos de esquipas.

Referências

BADAROCCO JR, Joseph L. **O Sucesso dos Líderes: um guia não ortodoxo para fazer a coisa certa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 69-93.

BENNIS, W. **A formação de um líder**. São Paulo: Atlas, 1996

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro Superior de Catalão – CESUC**, n. 6, p. 1-25, 2002

CHIAVENATO, Idalberto, **Recursos Humanos**: Ed. Compacta. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2002

_____, **Administração nos novos tempos**. 2.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DEEP, Sam; SUSSMAN, Lile. **Torne-se um líder eficaz. 130 dicas para você resolver seus problemas de liderança**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5 ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas – Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 22 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JÚLIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José. **Liderança e Gestão de Pessoas: autores e conceitos imprescindíveis**. 2 ed. São Paulo: Pimplifolha, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDONÇA, Fábio. Turismo no destino goiano ainda tem muito potencial e oportunidades para serem exploradas. **In: Multipropriedade em caldas novas está saturada?** 39. ed. Caldas Novas GO: Fábio Mendonça, 30 jun. 2021. Disponível em: <https://turismocompartilhado.com.br/edicoes-revista/>. Acesso em: 26 out. 2022.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2009. 480 p.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe **Comportamento Organizacional - Teoria e Prática No Contexto Brasileiro**. 14ª Ed. Pearson Education : 2011

TAMAYO, Alvaro e PASCHOAL, Tatiane. A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1991

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática: os desafios e soluções**. São Paulo: Gente, 2006.

THORNDIKE, E. L. Animal intelligence: An experimental study of the associative processes in animals. **Psychological Monographs: General and Applied**, 2(4), 1998

ZHU, Weichun; CHEW, Irene K. H.; SPANGLER, William D. CEO transformational leadership and organizational outcomes: the mediating role of human – capital -enhancing human resource management. **The Leadership Quartely**, v. 16, p. 39-52, 2005.