
A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE EM EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

THE IMPORTANCE OF A TEAM LEADER TO MOTIVATE MEDIA WORKERS

MARCUS ANTÔNIO SANTIAGO ¹; PEDRO INÁCIO LEONEL ²; WANDERSON ANTÔNIO
DO NASCIMENTO ³; ALESSANDRA DE FALCO ⁴

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI (UFSJ)

Resumo: A motivação é fundamental para a autoestima e reconhecimento de empregados e influi no bom desempenho e na produtividade. Os líderes, quando trabalham a partir de uma base humanística na gestão empresarial, propiciam a motivação, a empatia, o envolvimento de todos e o consequente sucesso da empresa. A boa escolha de um líder muda o perfil da empresa e traz grandes benefícios. A presente pesquisa, baseada em Estudo de Caso, realizada em empresas de comunicação demonstra que um líder envolvido com o trabalho consegue gerenciar e motivar sua equipe de forma significativa.

Palavras-chave: Liderança; motivação; empresas de comunicação.

Abstract: Motivation is essential for self-esteem and recognition of employees and affects the performance and productivity. The leaders, when working from a humanistic base in business management, provide motivation, empathy and the consequent involvement of all in the business success. A good choice of a leader changes the profile of the company and brings great benefits. This research, based on case study, carried out in media companies, shows that a leader involved with the work can manage and motivate your team significantly.

Keywords: Leadership - Motivation - Business Communication Companies.

¹ Graduando em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Formado em Filosofia pela PUCMINAS. E-mail: santibaniz@yahoo.com.br.

² Graduando em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). E-mail: pedro.sven@gmail.com.

³ Graduando em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Formado em Letras pela UNIPAC. E-mail: wanderson_bso@ig.com.br.

⁴ Professora de Comunicação Social - Jornalismo na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). Doutorado em Educação pela Unicamp. E-mail: alessandrafalco@ufsj.edu.br.

1. Introdução

Pouco depois de iniciar a segunda fase da Revolução Industrial, no ano de 1860, apareceram os primeiros expoentes que marcaram momentos históricos na vida da humanidade – James Watt (máquina a vapor) e Adam Smith (nações poderosas e enriquecidas). Foram constituídas as pequenas propriedades, sob a égide das propostas da mecanização da economia, navios a vapor, ferrovias, telégrafo, telefone, divisão dos métodos de trabalho, pagamento por tarefa (serviço), decisão centralizada e hostil, educação informal, transmissão do conhecimento de forma simples.

Nessa época histórica, já era possível observar a presença de administradores, presidentes, diretores, chefes e outros cargos. Notava-se que os empregados eram instruídos, observados, cobrados de inúmeras responsabilidades desde a pontualidade à execução de tarefas e cumprimento das mesmas, visando somente à produção sem um cuidado com a saúde mental, física e a formação humana.

O término da era industrial se deu na década de 1980, quando os japoneses apontaram que a produtividade e qualidade estavam mais ligadas ao homem e ao seu conhecimento, do que propriamente às suas indústrias. Ganha ênfase nessa época o pensamento de Henry Ford (produção em massa) e o de Frederick Taylor (princípios da administração científica). São características desse momento: a divisão da administração, a distinção de gerência/propriedade, ideias que determinam o pensar e fazer, o baixo poder de decisão dos operários, unidades de comando, hierarquia vertical, rotina e estabilidade.

Pouco depois foi inaugurada a era Informacional que permanece até os dias atuais. Nas eras anteriores, consideravam-se, de forma relevante, somente a riqueza em possuir terras, os trabalhos e o capital. Hoje é possível observar que há um viés para a era da informatização e do conhecimento, marcada pela cadeia horizontal, comunicação integrada, descentralização do comando, inovação com diferencial no mercado competitivo, trabalho como diálogo, visão no foco do cliente, como garantia de satisfação e ampliação nas redes de contato com fins de produção e melhoramentos de produtos e serviços oferecidos pelas empresas.

2. Referencial Teórico

2.1 Fundamentos do processo de liderança

A área de gestão de pessoas tem procurado entender os mecanismos que estão envolvidos e fundamentados na base de um processo que não se encerra no fazer ou apresentar algo novo, mas sim em direcionar e cuidar em todos os aspectos das pessoas que estão por detrás de um processo que requer resultados, mas também gera conflitos e desgaste para aqueles que operam os sistemas.

Assim, surge o perfil do líder que não só cobra a fim de ver, ao final do dia, a tarefa cumprida, mas aquele que cuida da formação humana e de outros aspectos da vida do trabalhador. O ser humano, diante das capacidades e habilidades que tem no desenvolvimento de suas atividades diárias, precisa de uma motivação para caminhar no cumprimento de metas e objetivos. Se isso é algo deficitário na vida do trabalhador, a produção passa ser executada mecanicamente, sendo desperdiçada a criatividade e gosto pelo que é feito.

O ser humano, embora com características físicas ou psicológicas semelhantes, é um ser individual que trás em seu gene a sua história, seus limites e desejos. Seja em qual for o tipo de trabalho é preciso que haja um grau de motivação para o desempenho satisfatório. Nas empresas de comunicação, de modo geral, há um ambiente concorrido, de grande disputa pela busca de informações, e pressão pela apuração do que acontece em um espaço mínimo de tempo.

Ao fazer o estudo do processo de liderança e motivação da equipe das empresas de comunicação, precisamos compreender e avaliar o grau da exigência existente tanto pelos meios de comunicação que requerem notícias imediatas e dos editores e gerentes que estão ali ligados em correios eletrônicos, telefones, jornais e internet com dados que se atualizam a cada segundo.

Nas empresas de comunicação o jornalista, produtor, redator, editor que assume o papel também de líder devem procurar mecanismos para bem administrar esses conflitos e criar um ambiente organizacional que traga motivação aos seus liderados. Muitos empregados estão ali trabalhando por amor à profissão, às vezes porque o salário é razoável ou outros moti-

vos. Quando há uma cumplicidade, o envolvimento de todos é visível, se unem apoiando-se mutuamente nas expectativas, dificuldades e sonhos.

Os líderes, quando são escolhidos por seus superiores, passam a ser também o cartão de visita da empresa pela responsabilidade de gerenciar e cuidar da motivação dos seus liderados. São escolhidos para tal função por terem um perfil de responsabilidade e por conseguirem conduzir o espaço num clima dinâmico e de possibilidades de crescimento de cada um. Pois se o líder não for uma pessoa também motivada, mesmo com suas particularidades e dificuldades, dificilmente poderá motivar os seus colegas de trabalho.

Hoje a atuação do líder é vista como referência para a empresa e empregados, pois é como alguém que influencia e motiva a equipe, desde o setor mais simples ao mais complexo. Chiavenato (2005, p. 184) confirma o argumento:

A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre uma ou outras. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa, em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional.

O papel do líder nas empresas de comunicação é transcender uma ética onde possa buscar relacionar a formação humana dentro da filosofia da empresa. Assim, ao escolher trabalhar ali acaba também liderando, se motivando e levando os seus liderados a se motivarem para o bom desempenho profissional e também como ser humano. Hunter (2004, p.25), diz que: “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Com a globalização e a competitividade, muitos itens são colocados na balança para melhor atender às expectativas mercadológicas, desde a formação, contratação, até a prestação de serviço ou produto final. Algumas empresas passam a contratar empregados de outras áreas para fazer o serviço de outros que deveriam executar determinadas funções. Talvez, por um lado se ganha pela economia da mão de obra mais barata ou ainda podem-se formar novos servidores com o objetivo de se obter um melhor potencial. Por isso, o líder precisa averiguar as motivações que cada um trouxe e por que estão ali e, assim, transformar isso em possibilidades para a motivação desses funcionários.

O líder deve estar em sintonia com os outros espaços da empresa, como o departamento pessoal e administrativo, para verificar se há possibilidade de plano de carreira, pagamento de bônus pelo desempenho, aumento salarial, dentre outros. A organização não deve apenas ter em seu cerne que deve ser somente lucrativa e com longa escala de produção. É preciso observar a formação e a valorização das pessoas que prestam serviço. Nessa proposta, cada empregado possui em sua essência o desejo de satisfazer-se, ser reconhecido e respeitado pelo que faz. O líder deve ficar atento a isso. Problemas familiares também interferem no desenvolvimento; estar abertos ao diálogo ajuda muito.

Não estamos mais falando de um homem que era escravizado pelo outro como maneira apenas de apresentar grande produtividade, mesmo que obrigado. Os tempos são outros, mesmo que ainda exista em alguns lugares trabalho semiescravo. Hoje as empresas devem centralizar, além da produtividade, muito mais o ser humano como alguém importante e base fundamental desse processo. A liderança centrada somente no trabalho pode ser considerada como ultrapassada e insustentável. Segundo Cruz (2008, p. 26):

Como em outros aspectos de nossa vida, é importante mantermos o equilíbrio para obtermos sucesso. Quando se persegue apenas os resultados, corremos o risco de deixarmos nossa equipe desmotivada e sem a atenção que devem receber. No caso contrário, quando trabalhamos apenas para o bem estar de nossos companheiros de trabalho podemos deixar de atingir metas. Por isso, o líder deve estar atento aos resultados e ao modo como eles estão sendo conquistados.

O ser humano quando motivado produz mais, é feliz e se sente parte integrante da empresa para a qual presta serviços, mesmo que não atue na área que sempre desejou e para qual se formou. E o líder, que bem exerce seu papel de liderança, acaba tornando-se um guia ou facilitador nas relações de trabalho, que dá segurança e desejo ao empregado, a cada dia, de manifestar seu contentamento de estar ali.

Quando o resultado é oposto e não há compreensão pela história e vida do empregado e há sempre pressão constante na cobrança excessiva, o serviço torna-se maçante, desestimulador e o ambiente torna-se um lugar de grande rotatividade de empregados insatisfeitos. O papel dos líderes nas empresas de comunicação é ser aquele “que facilita aos profissionais da sua equipe brilharem, se desenvolverem constantemente e, principalmente, perceberem a sua importância para o sistema onde estão inseridos” (CRUZ, 2008, p.18).

A responsabilidade dos superiores ao indicar o líder é muito grande, pois se não houver um critério rígido como a observância da formação, do potencial e também um treinamento na área, a atuação poderá comprometer os aspectos de liderança, fazendo a mesma regredir ou obter baixos resultados. É de suma importância ter habilidades e competências requeridas para liderar com integridade, sucesso, tornar os empregados realizados nos cargos que ocupam e elevar o nome da empresa.

A ascensão da boa liderança requer uma apresentação da história da empresa, sua filosofia, seus objetos e metas. Ao serem repassados aos empregados esses tópicos é preciso que seja também dito o que a empresa quer de cada um, na sua função, e ainda repassarem o que a empresa poderá possibilitar. Daí é possível envolver todos no processo de liderança e alinhar todos numa só ideia dentro da cultura organizacional, para que sejam alcançadas as metas, mesmo diante de desafios.

A figura do líder não deve ser entendida como alguém que cobra resultados e exige determinadas funções, isso deve ser voltado para a chefia imediata. O líder deve ser alguém próximo, que se preocupa, acolhe, resolve e direciona sempre para a projeção do bem estar de todos. É preciso criar entre si (líder e liderado) um clima de diálogo, partilha e empatia. Druskat (Apud FERREIRA, 2006, p.38) reforça que:

Líderes na busca pelos objetivos traçados pela organização desenvolvem forte relacionamento entre as equipes e os laços organizacionais, com conceitos de *empowerment*, dá poder de decisão e responsabilidade sobre a execução de determinada tarefa e delegação, que se traduz por maior responsabilidade e autonomia aos membros de uma equipe na execução de suas tarefas.

2.2. O significado da motivação no trabalho

Motivar no trabalho hoje é algo fundamental para o incentivo e, conseqüentemente, para produtividade. Inúmeras são as causas que faltam para a motivação do empregado. Baixos salários, carga horária grande, falta de escolaridade, insatisfação, falta de entendimento dos objetivos da empresa, cobrança somente por resultados não levando em conta que ali está um ser humano, atuação em áreas contrárias à formação, entre outras.

Responder à questão do que poderia ser motivação no trabalho seria o repensar de algumas práticas que não estão direcionando seus empregados a se sentirem estimulados naquilo que estão realizando. Pois motivos cada um tem os seus e ao buscar esses princípios o líder poderá trabalhá-los com vistas ao melhoramento e impulso nas descobertas para o sucesso profissional e na indicação para ocupação de outras funções na empresa. O empregado motivado se abre para a criatividade, para a descoberta dos seus dons e talentos. A empresa que preza por isso eleva a autoestima do empregado, o faz refletir e pensar que pelas suas boas ações e desenvolvimento ganhará outros cenários, não somente no local de trabalho, mas noutros lugares.

Nas empresas de comunicação é visível que estagiários que tem bons líderes acabam, em tão pouco tempo, sendo contratados e, posteriormente, ocupando cargos relevantes. O trabalho deve ser uma fonte de prazer, pois se passa boa parte do tempo nele. Caso não se consiga compreender isso, torna-se algo vazio, sem motivação e seus bons resultados. As pessoas que procuram preencher a vaga trazem em si uma pequena motivação. Quando não é claramente identificada no momento da contratação, o líder é o responsável em descobrir e assim trabalhar e ver os motivos que podem ser aproveitados para redirecionamento na colaboração do ambiente de trabalho e para o autoconhecimento. Vale ressaltar que: “É necessário

entender que os gostos e inclinações das pessoas levam suas marcas pessoais e que não se consegue mudá-la conforme muitas vezes temos vontade”. BERGAMINI (1989, p. 108).

2.3 Motivação e comunicação nas empresas

Numa empresa de comunicação como nas demais, o papel do líder não se difere do de outras organizações, pois em relação à motivação da equipe, trata-se da dimensão do relacionamento humano e esse está intimamente ligado à comunicação interna. Ao tratar da questão da comunicação e motivação, ambas possuem uma relação de causa e efeito entre si. Uma empresa que apresenta um espaço de diálogo terá em potencial uma equipe motivada, capaz de manifestar criatividade, ideias e ainda sugerir algo de inovação e ajudar na solução dos problemas cotidianos.

A cultura organizacional também direciona as necessidades da comunicação nas empresas. Ações bem sucedidas como a promoção do diálogo, a comunicação horizontal entre as equipes, trarão mais oportunidades para obter uma comunicação interna bem sucedida, um estímulo para sugestões e a troca de ideias. Assim, nessa construção, com os empregados participando do processo, será possível constatar que trabalharam mais estimulados e motivados na pretensão de atingir as metas e objetivos propostos.

Nas 325 organizações pesquisadas pela consultoria americana *Proudfoot Consulting*, em 19 países, tendo ouvido mais de 800 executivos (todos ocupantes de posições de comando, conforme reportagem publicada no jornal *Valor Econômico*, de 25 de setembro de 2006), há uma situação crítica na comunicação interna das empresas. Das empresas pesquisadas 13% são brasileiras e mostraram queda de produtividade. A pesquisa indicou que, por ano, 38 dias são desperdiçados e 39% das respostas obtidas sinaliza como causa fundamental a falta de diálogo interno.

“É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano, é um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai servir o cliente, ele busca interagir em virtude dos objetivos gerais da organização” (KUNSCH, 2003, p.155). Outra pesquisa publicada pela revista *Você S/A*, de maio de 2009, realizada com mais de

1.300 colaboradores, desde analistas até diretores de empresas brasileiras, concluiu que 60% dos entrevistados não compreendem quais são suas metas no ambiente corporativo. Falta um gestor que se comunica de forma eficaz, que transmite a mensagem ao colaborador, que executa a solicitação recebida e compreende a justificativa das ações da empresa.

De acordo com Robbins (2002 apud Tavares 2011, p.35):

As organizações necessitam da motivação porque ela aumenta a capacidade profissional dos colaboradores, fazendo com que estes trabalhem com muita vontade e, com isso, aumenta o trabalho. Neste mercado bastante competitivo, há uma necessidade das organizações conhecerem seus colaboradores, seus anseios e o que os motiva e os faz comprometer-se. Isto porque deles depende a saúde da empresa. As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas. É necessário conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais.

Sendo assim, as empresas, em especial as de comunicação, devem investir na consolidação de uma cultura organizacional que permita abertura ao diálogo e que possuam uma comunicação interna eficiente. Uma cultura de comunicação desenvolvida é capaz de promover um ambiente próprio para, a partir da troca de ideias e opiniões, simplificar e solucionar os problemas organizacionais que, na maioria das vezes, estão ligados à desvalorização do relacionamento humano.

3. Metodologia

Tendo como base o método de estudos de caso (YIN, 2001), direcionamos a pesquisa a fim de identificar e justificar a importância do líder comprometido na motivação da equipe nas empresas de comunicação. A pesquisa foi feita com líderes de empresas nas cidades de São João del-Rei e São Tiago/MG.

Hoje as áreas administrativas e organizacionais têm dado grande ênfase a esse processo de produtividade, motivação e formação humana dentro das empresas em geral. Na área das empresas de comunicação pouco muda o contexto, pois são comunicadores que fazem uso

das ciências humanas aplicadas para melhorar também a comunicabilidade e motivação entre a equipe e seus gestores em buscar de fatores que determinam o sucesso empresarial e satisfação. A motivação é o passo principal para tornar a equipe produtiva e realizada, sobretudo, no espaço das empresas de comunicação que são os cenários da pesquisa.

A partir de discussões realizadas durante a disciplina Gestão de Empresas de Comunicação, oferecida no curso de Comunicação Social – Jornalismo da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), optou-se por realizar uma pesquisa, a partir do método de Estudo de Caso, com o objetivo de identificar como se dá o processo de liderança e sua importância nas empresas de comunicação. Para tal, a equipe se baseou na verificação de que os serviços nas referidas empresas acabam em partes sendo executados sob pressão do tempo na urgência de atualizarem dados e informar ao seu público sobre o que acontece.

Praticamente tudo é feito em tempo mínimo, como contatos telefônicos, horas escrevendo pautas, notícias, pessoal se deslocando para locais de reportagens, o tempo da checagem da informação, edição e exibição pelas mídias. Percebeu-se a necessidade de se verificar qual a importância do líder na organização e na gestão desses conflitos, no comprometimento com a causa pelas quais as pessoas optaram por seguir essa profissão e o que pensam os gestores das empresas de comunicação a respeito da sua importância na condução das organizações.

Para a coleta e análise dos dados foram entrevistados cinco gestores que ocupam os cargos de coordenadores, editores, administradores e gestores das empresas: Alvo Comunicação, Editora Gazeta, Folha das Vertentes, Rádio União e TV Campos de Minas. Os itens para a aplicação dos questionários foram extraídos do trabalho da administradora de empresas e pós-graduada em Gestão de Pessoas, Lenice Alvim Gomes, que trata também da motivação dos líderes frente a sua equipe.

Após a realização da pesquisa e a aplicação do estudo de casos foram verificados dados relevantes tanto na base qualitativa, quanto na quantitativa em cada empresa a partir de seus líderes que apontaram pontos positivos e negativos. Os formulários enviados aos líderes que ocupam os cargos de liderança nas empresas acima mencionadas tiveram como objetivo

verificar como tem se dado o processo de liderança e motivação e sua satisfação e motivação frente a sua função. Os questionários compostos de 30 (perguntas) obedeceram a um padrão de pontuação de 1 a 4 (1-Nunca, 2-Às vezes, 3-Muitas vezes, 4-Sempre) para a valorização e contentamento nos cargos que ocupam. O que relevaram repostas diversificadas dos entrevistados.

4. Análise

Após a organização e envio dos questionários desenvolvido no mês de outubro de 2012, foram entrevistados 5 (cinco) líderes que cumulam cargos de gestores, administradores, diretores nas empresas de comunicação que atuam em áreas diferentes. Com o dito, além de ocupar tais cargos, tem também a função de atuar como líderes nas organizações pesquisadas. Daí pode se observar diferenças significativas sobre o contentamento da sua atuação frente ao cargo que ocupam ou sobre a empresa que trabalham. Isso tem efeitos tanto interno quanto externo após a análise dos dados.

4.1 Resultados – Líderes

Nas empresas de comunicação a qual pesquisamos, seus líderes são 4 (quatro) e 1 (uma) mulher, sendo esses com idades entre 20 a 40 anos que possuem experiência na área há mais de 5 (cinco) anos.

Dentre os itens abordados nos questionários como: Me esforço para criar um ambiente de trabalho agradável na empresa? Introduzo novos procedimentos de trabalho? Consigo reverter situações antes de se transformarem em problemas? Promovo o crescimento da minha equipe, estimulando-os enfrentar novos desafios? Estabeleço metas claras e possíveis de ser atingidas, para minha equipe de trabalho? Procuo incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilos diferentes? Mantenho-me informado (a) acerca dos outros setores da empresa? Procuo convencer a equipe em lugar de forçá-la a fazer? Acredito na minha equipe? Procuo estar sempre presente e estou sempre disposto (a) a ajudar? Procuo refletir sobre críticas feitas à minhas pessoas? Sinto-me feliz em minha atividade profissional? Sinto-me valorizado (a) –

reconhecido (a) pela empresa? Minha remuneração é satisfatória? Tenho total autonomia em minhas ações? A empresa me oferece boas condições de trabalho? Tenho oportunidade de crescimento na empresa? Tenho incentivo a cursos de qualificação e aperfeiçoamento? Dedico-me a alcançar os objetivos da empresa? Acho estimulante a pressão por resultados? Minha vida pessoal e social não interfere no meu trabalho? Sinto-me feliz em minha vida pessoal e social? Gosto de falar de trabalho com as pessoas que convivo? Meus subordinados me respeitam e me compreendem? Possuo boa comunicação e bom relacionamento com todos? Meus superiores me apoiam? Minha equipe é comprometida? Existe mais disputa interna pelo poder do que cooperação? É difícil conciliar trabalho, estudo e família? Sinto-me preparado (a) para ser líder? Obtivemos os seguintes resultados.

Tabela 1 – Perguntas e Respostas sobre liderança e motivação

Perguntas	Rádio União	Folha das Vertentes	TV Campos de Minas	Editora Gazeta	Alvo Comunicação
Me esforço para criar um ambiente de trabalho agradável na empresa?	4	3	4	4	4
Introduzo novos procedimentos de trabalho?	2	4	3	2	2
Consigo reverter situações antes de se transformarem em problemas?	4	2	3	3	3
Promovo o crescimento da minha equipe, estimulando-os enfrentar novos desafios?	2	4	4	2	3
Estabeleço metas claras e possíveis de serem atingidas, para minha equipe de trabalho?	3	3	4	2	3
Procuro incluir nos grupos de trabalho pessoas com estilos diferentes?	4	1	2	2	2
Mantenho-me informado (a) acerca dos outros setores da empresa?	1	4	3	4	2
Procuro convencer a equipe em lugar de forçá-la a fazer	3	3	4	2	3
Acredito na minha equipe?	4	3	4	4	4
Procuro estar sempre presente e estou sempre disposto (a) a ajudar?	2	3	4	4	4
Procuro refletir sobre críticas feitas à minhas pessoas?	3	4	4	2	3
Sinto-me feliz em minha atividade profissional?	4	4	2	4	4
Sinto-me valorizado (a) – reconhecido (a) pela empresa?	3	2	2	2	2
Minha remuneração é satisfatória?	1	1	2	2	2
Tenho total autonomia em minhas ações?	4	4	2	4	4
A empresa me oferece boas condições de trabalho?	3	2	2	4	4
Tenho oportunidade de crescimento na empresa?	1	1	2	2	3
Tenho incentivo a cursos de qualificação e aperfeiçoamento?	1	1	2	2	2
Dedico-me a alcançar os objetivos da empresa?	2	4	4	4	2
Acho estimulante a pressão por resultados?	2	3	2	4	1
Minha vida pessoal e social interfere no meu trabalho?	1	2	1	2	4
Sinto-me feliz em minha vida pessoal e social?	4	2	4	2	2
Gosto de falar de trabalho com as pessoas que convivo?	3	3	3	4	2
Meus subordinados me respeitam e me compreendem?	4	3	2	3	4
Possuo boa comunicação e bom relacionamento com todos?	4	3	4	3	4
Meus superiores me apoiam?	4	2	2	2	3
Minha equipe é comprometida?	3	2	3	4	2
Existe mais disputa interna pelo poder do que cooperação?	3	3	3	4	1
É difícil conciliar trabalho, estudo e família?	2	2	3	2	3
Sinto-me preparado (a) para ser líder?	4	2	4	2	2

Tabela 2 - Porcentagens

Perguntas	Nunca	As Vezes	Muitas Vezes	Sempre
Me esforço para criar um ambiente de trabalho agradável na empresa?	0	0	20,00%	80,00%
Introduzo novos procedimentos de trabalho?	0	60,00%	20,00%	20,00%
Consgo reverter situações antes de se transformarem em problemas?	0	20,00%	60,00%	20,00%
Promovo o crescimento da minha equipe, est mulando-os enfrentar novos desaf os?	0	40,00%	20,00%	40,00%
Estabeleço metas claras e possíveis de ser at ngidas, para minha equipe de trabalho?	0	20,00%	60,00%	20,00%
Procuru incluir nos grupos de trabalho pessoas com est los diferentes?	20,00%	60,00%	0	20,00%
Mantenho-me informado (a) acerca dos outros setores da empresa?	20,00%	20,00%	20,00%	40,00%
Procuru convencer a equipe em lugar de forçá-la a fazer	0	20,00%	60,00%	20,00%
Acredito na minha equipe?	0	0	20,00%	80,00%
Procuru estar sempre presente e estou sempre disposto (a) a ajudar?	0	20,00%	20,00%	60,00%
Procuru ref et r sobre crít cas feitas à minhas pessoas?	0	20,00%	60,00%	20,00%
Sinto-me feliz em minha at vidade prof ssional?	0	20,00%	0	80,00%
Sinto-me valorizado (a) – reconhecido (a) pela empresa?	0	80,00%	20,00%	0
Minha remuneração é sat sfatória?	40,00%	60,00%	0	0
Tenho total autonomia em minhas ações?	0	20,00%	0	80,00%
A empresa me oferece boas condições de trabalho?	0	40,00%	20,00%	40,00%
Tenho oportuniade de crescimento na empresa?	40,00%	40,00%	20,00%	0
Tenho incent vo a cursos de qualif cação e aperfeiçoamento	40,00%	60,00%	0	0
Dedico-me a alcançar os objet vos da empresa?	0	40,00%	0	60,00%
Acho est mulante a pressão por resultados?	20,00%	40,00%	20,00%	20,00%
Minha vida pessoal e social interfere no meu trabalho?	40,00%	40,00%	0	20,00%
Sinto-me feliz em minha vida pessoal e social?	0	60,00%	0	40,00%
Gosto de falar de trabalho com as pessoas que convivo?	0	20,00%	60,00%	20,00%
Meus subordinados me respeitam e me compreendem?	0	20,00%	40,00%	40,00%
Possuo boa comunicação e bom relacionamento com todos?	0	0	40,00%	60,00%
Meus superiores me apóiam?	0	60,00%	20,00%	20,00%
Minha equipe é compromet da?	0	40,00%	40,00%	20,00%
Existe mais disputa interna pelo poder do que cooperação?	20,00%	0	60,00%	20,00%
É dif cil conciliar trabalho, estudo e família?	0	60,00%	40,00%	0
Sinto-me preparado (a) para ser líder?	0	60,00%	0	40,00%

Referência: (1) para nunca, (2) para às vezes, (3) muitas vezes e (4) sempre.

De modo geral, a partir da tabela número 2, os cinco entrevistados e responsáveis pela liderança nas empresas de comunicação, mostram que têm se dedicado significativamente no momento em que respondem “Sempre” e “Às vezes”. Querem se dedicar ao cargo para o qual foram contratados e buscam compactuar as metas estabelecidas pela empresa. A opção “Muitas vezes” é um reflexo também do momento, quando há necessidade de tomar decisões, executar e avaliar uma situação na sua integralidade.

A resposta “Nunca” é o resultado mais baixo da pesquisa e aponta dificuldades em atribuir funções aos grupos no ambiente de trabalho; em se informar mais sobre o seu campo de atuação; remuneração deficitária, reconhecimento pelos subordinados e superiores, entre outros. Mas é possível constatar em suma, que os entrevistados estão em sintonia com o cargo

que ocupam e buscam pela excelência, melhoria e desenvolvimento como líderes nas empresas de comunicação.

5. Considerações finais

O presente artigo buscou inicialmente na parte teórica, abordar conceitos sobre liderança e seu processo estratégico na motivação dos ambientes de trabalho, sobretudo, nas empresas de comunicação. Seguida da parte de pesquisa e estudo de casos que gerou os resultados obtidos após a análise dos questionários.

Atualmente é possível observar que um empregado motivado tem melhor desempenho e produz mais quando recebe apoio e incentivo dos líderes nas empresas. Embora a palavra motivação no âmbito empresarial tenha a conotação somente de levar o funcionário a receber pela sua produção e gerar lucratividade para a empresa. Abrimos mais o leque para incluir as relações humanas incluindo a filosofia da empresa e a formação humana. Pois o ser humano deve ser entendido na sua totalidade. Mesmo diante das suas relações trabalhistas a motivação por bons salários e prêmios que possam vir durante a jornada deve também ser acrescida de uma motivação que dá gosto e satisfação por prestar serviços a tal empresa mesmo que não esteja atuando numa atividade que fosse sua profissão ou temporariamente. E conceder condições mínimas, ferramentas, local adequado e remuneração digna e compatível ao mercado de trabalho.

Constatou-se que a motivação é um conjunto de atos conscientes que exprimem um desejo, uma vontade associados à estimulação de ações para se chegar a algo que se pode chamar realização. Esses atos estão ligados à disposição interna e externa do empregado e a fatores psicológicos. O líder ao contratar o empregado deve conhecer as motivações que levou o levou a optar por essa empresa/serviço. Daí transformar os desejos, sonhos e expectativas em motivações para o dia a dia da empresa e ajudá-lo a ver o que realmente a instituição possa fazer para ir ao encontro de seus anseios e ajudá-lo se descobrir como profissional de sucesso na área na área que atua.

Ao aplicar questionários de pesquisas, pode dar um pouco de trabalho, mas os resultados são surpreendentes. Dados que deveriam aparecer com notas elevadas de acordo com a filosofia das empresas e estão abaixo no nível, torna-se um fator de grande necessidade para o diretor, presidente da empresa para repensar o que poder ser revisto para melhorar o desempenho do carro-chefe da empresa que são os Líderes. Se esses não estão se sentindo satisfeitos e motivados na sua ocupação pode resultar em partes, no baixo desempenho dos seus liderados.

As empresas através de suas demandas devem promover e possibilitar um ambiente de trabalho favorável de comunicabilidade, participação nas opiniões e propostas, valorizando a todos mutuamente, compartilhando ideias, objetivos e o sucesso das empresas dando aos liderados a oportunidade de crescer como profissionais. Se assim, identificar situações-problemas, desde o começo evitam que os desafios sejam ampliados e afetem outros setores e o bem-estar mental e social de todos.

O líder é alguém aberto ao diálogo e à comunicação como os demais. Deve saber o que se passa em toda a empresa para informar a todos e, ainda, poder ajudar outros setores que precisam de auxílio. O líder por fazer parte da gestão na empresa, deve tratar todos igualmente e valorizar as ações positivas, ser cordial ao orientar e propor novos rumos. O líder que busca primar e criar uma cultura de autonomia acaba levando os seus liderados a tomar decisões coerentes, a cerca do que produzem ou do serviço que prestam. Ele é o grande responsável para estimular a sua equipe e obter sucesso.

Referências Bibliográficas

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas, transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2005.

DRYSDALE, Rodrigo. Como lidar com chefes tóxicos. **Revista Você S/A**, 2009.

FERREIRA, Humberto Gomes. **Conflito Interpessoal em equipes de trabalho**: o papel do líder como gerente de emoções do grupo. Dissertação de Mestrado Profissionalizante. Faculdade IBEMEC, Rio de Janeiro, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planeamento de relações públicas na Comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Referências Eletrônicas

CRUZ, Carlos. **Liderança: um papel a ser exercido, não um cargo**. 2008. Disponível em <http://www.empresario.com.br/artigos>. Acesso em: 03 de novembro de 2012.

TAVARES, Elisângela Cristina Mendes. **Comunicação interna como agente de motivação dos colaboradores**. Estudo de caso: Agência Nacional das Comunicações. Monografia (Licenciatura em Relações Públicas e Secretariado Executivo). Escola de Negócios e Governança – Universidade Pública de Cabo Verde. Praia, Cabo Verde, Junho de 2011. Disponível em: <http://biblioteca-online.net/monografias-ENG/9635.pdf>. Acesso em: 02 de novembro de 2012.

GOMES, Lenice Alvim. **O papel do líder na motivação da equipe**: a árdua tarefa de motivar e manter-se motivado. Disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos09/164_05%20-%20ok%20-%20SEGET%20-%20LIDER.pdf. Acesso em: 06 de novembro de 2012.