



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

ANTÔNIO ERALDO DE RESENDE

**O IMPACTO DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL REI
2014

ANTÔNIO ERALDO DE RESENDE

**O IMPACTO DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL REI
2014

ANTÔNIO ERALDO DE RESENDE

O IMPACTO DOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof^a. Msc. Luciana Martins Ezequiel Sousa Lima

Prof^a. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, durante essa longa caminhada.

A meus pais e minha noiva que com seu apoio incondicional, deram-me forças para prosseguir até o final desta jornada.

Agradeço aos professores e funcionários do IPTAN, que participaram direta ou indiretamente deste objetivo, especialmente ao meu orientador e amigo, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves, por dedicar seu tempo e compartilhar sua experiência para o sucesso em minha formação.

Aos novos amigos que conquistei e ao quarteto fantástico, Bruno Donizete De Souza Coimbra, Cairo Monteiro Alto e Clécio Henrique Resende Lima.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram para a realização desse trabalho.

“Que a felicidade não dependa do tempo, nem da paisagem, nem da sorte, nem do dinheiro. Que ela possa vir com toda a simplicidade, de dentro para fora, de cada um para todos. Que as pessoas saibam falar, calar, e acima de tudo ouvir. Que tenham amor ou então sintam falta de não tê-lo. Que tenham ideais e medo de perdê-lo. Que amem ao próximo e respeitem sua dor. Para que tenhamos certeza de que: Ser feliz sem motivo é a mais autêntica forma de felicidade.”

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

Nos tempos atuais, devido o alto número de exigência e competitividade existente no mercado, o capital humano vem a ser um fator de extrema importância para que as organizações se destaquem e tenham força para cumprir seus objetivos. Nessa época de incertezas e restrições a presença de uma boa liderança se torna indispensável para a motivação, onde cabe a organização e ao líder identificar o que vem a tornar cada indivíduo motivado, pois nos seres humanos temos diferentes necessidades e a forma de sermos liderados é o que nos fazem tornarmos satisfeitos ou insatisfeitos dentro e fora das organizações, vindo a atingir de forma positiva ou negativa nos resultados da empresa. Assim, esta monografia apresentará um estudo de caso na empresa X, onde, através de aplicação de questionário aos colaboradores da mesma, foi possível abordar como a liderança pode influenciar na motivação e no alcance dos resultados organizacionais.

Palavras chave:Liderança; Motivação; Organização.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Estágios de maturidade	21
FIGURA 02 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	27
FIGURA 03 – Os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de herzberg	29
FIGURA 04 – Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de herzberg	30
FIGURA 05 – Teoria dos dois fatores: satisfação e insatisfação.....	31
FIGURA 06 – Modelo de expectativa.....	33

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Características de um bom líder	14
QUADRO 02 – Diferenças entre chefe e líder.....	16
QUADRO 03 – Três estilos de liderança.....	17
QUADRO 04 – Etapas do processo motivacional	25
QUADRO 05 – Comparativo das teorias X e Y de McGregor	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1–UMA ABORDAGEM SOBRE LIDERANÇA	12
1.1–Conceitos sobre líder e liderança	12
1.1.1– Diferenças entre líder e chefe	15
1.2 – Tipologia do líder e liderança.....	17
1.2.1– Liderança situacional	20
1.3–A importância do líder nas organizações.....	22
2– ASPECTOS GERAIS SOBRE MOTIVAÇÃO	24
2.1–Conceituando motivação	24
2.2–Principais teorias motivacionais.....	26
2.2.1– Teoria de Maslow.....	26
2.2.2– Teoria ERG	28
2.2.3– Teoria de Herzberg	29
2.2.4– Teoria X e Y	31
2.2.5– Teoria de Vroom	32
2.3 –A importância da motivação para as organizações.....	34
3 –UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.....	36
3.1–Metodologia.....	36
3.2–Histórico da empresa.....	36
3.3–Análise e discussão de dados	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXO.....	45

INTRODUÇÃO

Na atualidade, devido ao alto número de concorrentes e o ritmo com que ocorrem mudanças no mercado, as empresas têm, a todo o momento, grandes desafios de liderar e motivar pessoas, para que estas estejam preparadas para o mercado de trabalho. Devido a essa imensa pressão, funcionários são obrigados a mostrar sua competência técnica a todo o momento.

Por isso o líder possui um papel importantíssimo dentro de uma organização, pois cada ser humano possui diferentes necessidades para atingir o seu fator motivacional e, assim, o líder torna-se peça fundamental para estimular a motivação nos colaboradores para o alcance dos resultados.

Desta forma o trabalho monográfico tem como problema de pesquisa a seguinte questão: qual o estilo de liderança que melhor influência na motivação dos colaboradores da empresa X?

Justifica-se esta monografia, pois na atualidade o capital humano é um fator de extrema importância para que as organizações se destaquem no mercado e tenham força competitiva perante seus concorrentes. Assim, para que isso ocorra é preciso que as empresas despertem a motivação de seus colaboradores, pois ela é um processo interno e individual. No entanto, há três tipos de liderança: a Autoritária (ela considera apenas a opinião do Líder e jamais ouve que o liderado tem a dizer), Democrática (É o contrário do líder autoritário, é totalmente focado em ouvir o que as pessoas têm para contribuir com a equipe) e a Liberal (que dá total liberdade para que os membros da equipe realizem suas atividades.). Assim, algumas ações podem prejudicar a motivação dos colaboradores, e um dos maiores causadores é a forma de liderar. Dessa maneira, é fundamental que a organização possua colaboradores motivados, onde líder e liderado estejam entrosados uns com os outros, mais do que simplesmente um falar e o outro ouvir. Por isso, o chefe que controla tudo e todos, devendo ser substituído por um líder, que tenha um relacionamento adequado com seus colaboradores, sabendo ouvir e dialogar com pessoas, pois somente dessa forma ele conseguirá despertar a motivação.

O presente trabalho tem por objetivo geral identificar de que forma os estilos de liderança podem influenciar na motivação dos colaboradores. Bem como, a partir dos objetivos específicos, definir líder e liderança, apresentando seus tipos;diferenciar líder de chefe;abordar a importância do líder nas

organizações; conceituar motivação, identificando o processo motivacional no indivíduo e apresentar a importância da liderança e seus impactos na motivação dos colaboradores dentro da organização, em um estudo de caso na empresa X.

Diante do exposto o trabalho monográfico foi uma pesquisa de campo, do tipo estudo de caso, de natureza exploratória, pois tem o objetivo colher dados dos entrevistados para a análise e discussão dos mesmos, frente ao problema de pesquisa com caráter qualitativo, pois não visa estabelecer padrões matemáticos ou estatísticos. Assim, este trabalho foi realizado em duas etapas: a primeira teve sua natureza de pesquisa em livros, artigos científicos, artigos de internet e sites especializados em Gestão de Pessoas, bem como em monografias, teses e dissertações, revistas, periódicos e jornais que abordem o tema. Na segunda etapa foi realizado um estudo de caso na empresa X para visualizar o impacto dos diferentes estilos de liderança na motivação dos colaboradores, com o intuito de verificar o problema de pesquisa e discutir os assuntos teóricos frente à realidade da empresa.

O primeiro capítulo definirá líder e liderança, apresentando os estilos e a importância do líder para a organização, onde será abordada a diferença entre líder e chefe e os impactos que eles provocam na empresa.

No segundo capítulo será conceituada a motivação, identificando o processo motivacional no indivíduo, apresentando as principais teorias motivacionais e seu impacto na organização.

O terceiro e último capítulo será apresentada a metodologia de trabalho e a história da empresa, onde será analisado e visualizado através do estudo de caso qual o estilo de liderança que melhor influencia na motivação dos colaboradores da empresa X.

1 UMA ABORDAGEM SOBRE LIDERANÇA

O primeiro capítulo deste trabalho definirá líder e liderança, apresentando os estilos e a importância do líder para as organizações. Com esse propósito, será abordada a diferença entre líder e chefe e os impactos que eles provocam nas empresas. Devido à alta exigência e competitividade no mercado as empresas precisam cada vez mais de líderes competentes que tenham a sabedoria de influenciar e motivar seus colaboradores para que trabalhem em função de cumprir os objetivos propostos pelas organizações em harmonia e entusiasmo.

1.1 Conceitos sobre líder e liderança

Liderança é uma das principais e mais importantes tarefas que as organizações possuem e necessita para cumprir seus objetivos.

Na atualidade, de acordo com Robbins (2005, p. 3), um executivo atua através da realização de quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle. Desse modo vocês devem estar pensando o que tem a ver as funções dos executivos com o nosso assunto? Ao analisarmos a existência de uma empresa logo será possível visualizar que em todas as fases necessárias para sua criação e desenvolvimento existem pessoas envolvidas, e a função da liderança é controlar e direcionar essas pessoas aos seus objetivos através de sua capacidade de influenciar e motivá-las. Segundo Robbins (2005, p. 3) "toda organização engloba pessoas, e é parte do trabalho do executivo dirigir e coordenar essas pessoas. Essa é a função da liderança".

Liderança se dá pela forma como um líder trabalha com seus colaboradores direcionando-os para que alcancem os objetivos propostos pela organização buscando sempre a melhor forma para solucionar conflitos e garantir a harmonia entre as equipes. Segundo Robbins (2005, p. 3) quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas eles estão exercendo sua liderança. Chiavenato (2006, p. 158) complementa que:

A liderança é realizada pelo processo da comunicação humana. Ela pode ser definida como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correção. É a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem aquilo que devem fazer. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos.

Desta forma entende-se que líder é aquele que consegue despertar as pessoas pelo seu jeito de ser e agir, através de seu comportamento e suas palavras consegue influenciar e incentivar as pessoas a trabalhar em conjunto para atingir certos objetivos. Ele tem que usar de sua competência para adquirir dia após dia à confiança e o respeito das pessoas, para que assim, sua equipe esteja a todo o momento preparada e entusiasmada a cumprir suas tarefas. Segundo Robbins (2008, p. 154) liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. Assim, Chiavenato (2004, p. 558) *apud* Gonzatti, (2007, p.15) define liderança:

Como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. Os elementos que caracterizam a liderança são, portanto, quatro: a influência, a situação, o processo de comunicação e os objetivos a alcançar.

Dessa forma, a influência do líder se torna imprescindível para que haja um vínculo entre ele e o liderado, sendo fundamental que o líder, através de sua comunicação, trabalhe de forma harmoniosa com sua equipe, de modo que procure sugestões antes de dar opiniões. Um bom líder procura aprimorar suas idéias escutando sugestões de seus colaboradores para que possa juntamente com eles traçar um planejamento adequado que traga tanto para o líder quanto para o liderado a consciência que ambas as partes atuam como uma engrenagem de uma máquina. Dessa maneira, para chegar a funcionar com um grau de excelência necessita que suas peças estejam se encaixando perfeitamente, desse modo podemos dizer que as organizações funcionam da mesma forma, onde o líder tem o papel de atuar como a engrenagem mestre que tem como objetivo fazer com que todas as outras engrenagens (liderados) entrem em movimento adequado, para que os objetivos e resultados pretendidos possam ser alcançados com sucesso.

Para Gómez (2005, p. 126) *apud* Moreira, (2012, p. 13), "a liderança é a arte de relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns". Com base nos autores acima pode-se

notar que uma boa liderança traz grandes benefícios à empresa, pois o líder ao conduzir sua equipe mostra a maneira na qual pretende alcançar seus objetivos, ou seja, um verdadeiro líder é aquele que envolve toda sua equipe e os fazem agir de forma que se sintam motivados a realizar seus deveres. A seguir, abordaremos um quadro com algumas características de um bom líder.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DE UM BOM LÍDER

UM BOM LÍDER PRECISA:
➤ Mostrar para seus seguidores que eles são capazes e podem contar com você para o que der e vier; ➤ Motivar as pessoas a todo instante; ➤ Fazer com que seus colaboradores gostem de atender seus pedidos; ➤ Conseguir que todos colaboradores queiram sempre lhe ajudar; ➤ Precisa ter seguidores e não subordinados; ➤ Não dá ordem, mas garantir que todos realizem o que deseja; ➤ Buscar transmitir segurança e autoconfiança; ➤ Atuar de forma ética.

Fonte: Adaptado de Gil (2009, p. 238)

Dessa forma para que se tenha uma boa liderança e possa cumprir os objetivos estabelecidos o líder precisa atuar por oportunidade e não por obrigação, ele tem que buscar transmitir segurança para seus subordinados e torna-se admirado por eles. Assim Gómez (2005, p.134) afirma que:

Liderar é compreender que o desenvolvimento da organização depende da qualidade de suas ações, serviços ou produtos, e que essa qualidade, por sua vez, depende do desenvolvimento humano e profissional de todo o coletivo.

Dessa maneira, compreende-se que o líder tem um papel importantíssimo dentro das organizações onde o mesmo tem que ser uma pessoa admirada e que traga confiança para seus colaboradores.

No próximo subcapítulo abordará as diferenças entre líder e chefe.

1.1.1 Diferenças entre líder e chefe

Na atualidade, devido ao alto número de concorrentes e o ritmo com que ocorrem mudanças no mercado, as empresas têm, a todo o momento, grandes desafios, desse modo, é fundamental que se tenha uma equipe motivada, para que estejam preparadas para atingir melhores resultados. Por isso o líder tem a função de visualizar qual o meio para tornar cada indivíduo motivado. É este o fato que traz o grande diferencial do líder em relação ao chefe: obter os resultados do próximo. Ele não age de imediato, ordenando e reprimindo os colaboradores, e, sim, ouve e dá oportunidade de opiniões. Portanto, de acordo com Gómez (2005, p.126):

Um chefe pode impor sua vontade e conseguir que os demais se mobilizem utilizando o seu poder de castigar ou premiar, mas o líder autêntico obtém a participação voluntária de outras pessoas, desenvolvendo sua consciência e despertando nelas o senso de compromisso.

Assim, é fundamental que o líder pense em todo o grupo, convencendo e os conquistando para que possam trabalhar em harmonia buscando objetivos comuns de forma que não haja subordinados e sim seguidores.

O grande diferencial entre liderar e chefiar é que o líder valoriza a qualidade e o diferencial de cada seguidor, buscando a união para que se possam ter grandes frutos, mas se no decorrer do trajeto algo vir a dar errado, ele está disposto a mostrar a melhor saída para que seus seguidores possam buscar a perfeição, enquanto o chefe não perde tempo de punir seus funcionários em caso de erros, procura sempre mostrar que é ele quem está no poder. Dessa forma Cortela (2010, p.11) diz:

Não se confunda líder com chefe. Liderança não tem a ver com hierarquia. Liderança está ligada à atitude. Líder é aquele que inspira, motiva, anima pessoas, idéias e projetos. Liderança é uma virtude, não é um dom. Um dom é aquilo que nasce contigo, uma virtude é uma força intrínseca.

Com isso podemos dizer que a diferença de liderar e chefiar é que o chefe faz com que seus funcionários o obedeça e já o líder conquista as pessoas de modo que elas o admirem e o sigam.

A seguir, será abordado um quadro com algumas diferenças entre chefe e líder.

QUADRO 2 - DIFERENÇAS ENTRE CHEFE E LÍDER

CHEFE	LÍDER
➤ Administra; ➤ Imita; ➤ Mantém; ➤ Aceita realidade; ➤ Enfatiza os sistemas e estrutura; ➤ Tem uma visão de curto prazo; ➤ Pergunta como e quando; ➤ concentra-se em resultado imediato; ➤ Faz as coisas bem.	➤ Inova ➤ Cria ➤ Desenvolve; ➤ Investiga-a; ➤ Tem obsessão pelas pessoas; ➤ Tem perspectiva de longo prazo; ➤ Pergunta o que e por quê; ➤ Tem os olhos postos no futuro; ➤ Faz as coisas certas.

Fonte: Adaptado de Gil (2010, p. 238).

Dessa forma, devido ao grau de exigência do mercado o fator que está se tornando o diferencial de cada organização é o capital humano. Assim, segundo Maximiano (2006, p.145):

Chefiar é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto que liderar, é mais do que isso é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequados para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes.

O líder é aquele que procura guiar seus seguidores dando sentido em suas tarefas e os inspirando a cumpri-las ao contrário do chefe que na maioria das vezes perdem a confiança e se torna odiado pelos funcionários, pelo fato de forçá-los a realizar objetivos que visa simplesmente interesses da organização.

Assim, segundo Romero (2006, pag.2): "As equipes realmente eficazes não são comandadas por ditadores ou autocratas". Dessa maneira podemos observar que o grande diferencial entre liderar e chefiar é que o líder motiva. De maneira entusiasmada ele está disposto a ouvir e dialogar com seus seguidores. Ele tem como objetivo influenciar seus liderados a buscar os objetivos da organização de maneira entusiasmada, o que já não ocorre com o chefe, pois ele se preocupa apenas com os objetivos da empresa e atua de forma dominante, não aceitando sugestão do grupo. Portanto, podemos dizer que um líder realmente eficaz está disposto a trabalhar seus seguidores de tal forma que os incentive a realizar suas tarefas a curto, médio e longo prazo.

Sendo assim, no próximo subcapítulo será apresentada a tipologia do líder e liderança.

1.2 Tipologia do líder e liderança

A liderança é dividida em três estruturas: autocrática, democrática e liberal. É o estilo escolhido pelo líder e que definirá qual será o impacto motivacional dos colaboradores. Assim, Moreira (2012, p.17) *apud* Chiavenato (1999, p.99) explica os diferentes comportamentos dos três estilos de liderança:

QUADRO 3 -TRÊS ESTILOS DE LIDERANÇA

	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomadas de decisão	Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências e técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo, solicitando	A participação do líder no debate é limitada, apresentado materiais variados ao grupo,

	em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	aconselhamento técnico ao líder quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	esclarecendo e fornecendo informações quando solicitados.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
Participação do líder	O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, sem encarregar-se de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Adaptado de Moreira (2012, p.18)

Desse modo, a seguir, serão abordadas algumas características relacionadas a cada estilo de liderança citado.

Autocrática

Na liderança autocrática, há centralização de poder, ou seja, o poder esta apenas com um e só ele manda, o chefe sita a tarefa que o funcionário vai executar e só lhe resta cumprir a atividade, pois, segundo Vergara (2006, p. 76) “Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Com isso se pode observar que não a diálogo entre líder e liderado e se questionado o chefe leva tudo para o lado pessoal e não aceita opinião, dessa forma se o liderado não cumprir o que lhe foi ditos pode vim a ocorrer punições.

Democrática

A liderança democrática é o oposto do que ocorre na liderança autocrática, o líder atua de forma transparente, onde aceita que seus liderados opinem em suas decisões. Dessa forma o líder traz suas idéias para o grupo apresentando e demonstrando qual vai ser sua utilidade, forma e acima de tudo traz para a equipe o objetivo a ser atingido. Assim segundo Vergara (2006, p. 76) “Democrático é aquele que busca a participação. Às vezes, até nos faz crer que só temos direitos (onde estão os deveres?)”. Assim, o líder espera que ocorra um diálogo entre ambas as partes e que o grupo possa contribuir com novas idéias e sugestões que enriqueçam ainda mais seu objetivo. Com isso se espera chegar a uma conclusão de qual das estratégias será mais viável para a empresa, onde o maior objetivo da liderança democrática é manter os colaboradores motivados a tal ponto que entendam que os objetivos a serem alcançados são de responsabilidade de todos os indivíduos do grupo.

Liberal

A liderança liberal ou *laissez-faire* quase não há participação do líder, ele atua apenas com comentários, pois nesse tipo de liderança o líder dá total liberdade para os colaboradores, são os próprios funcionários ou grupo que tomam as decisões, não existe avaliação do líder, ele simplesmente deixa tudo acontecer. Segundo Vergara (2006, p. 76) “*Laissez-faire* é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar”.

Como exemplo, imaginemos que o líder tenha de tomar uma decisão muito importante: este adotaria a liderança autocrática e tomaria a decisão por si só;

adotaria a liderança liberal que deixasse o grupo tomar tal decisão ou assumiria a liderança democrática, onde possa existir um consenso entre ambos?

Quando se fala em liderança logo nos vem a idéia de que forma liderar um grupo ou uma equipe. Diante das características supracitadas, a liderança democrática é a que se encaixaria perfeitamente nesse perfil, pois, abre um espaço para um diálogo entre líder e liderado, onde ambas as partes trabalham para o mesmo fim. Segundo Vergara (2006, p.77), "um momento inimigo, vou consultar as bases." Podemos observar que por mais diversa que seja a situação a melhor forma de contorná-la é através da harmonia entre a equipe e para isso o diálogo é fundamental.

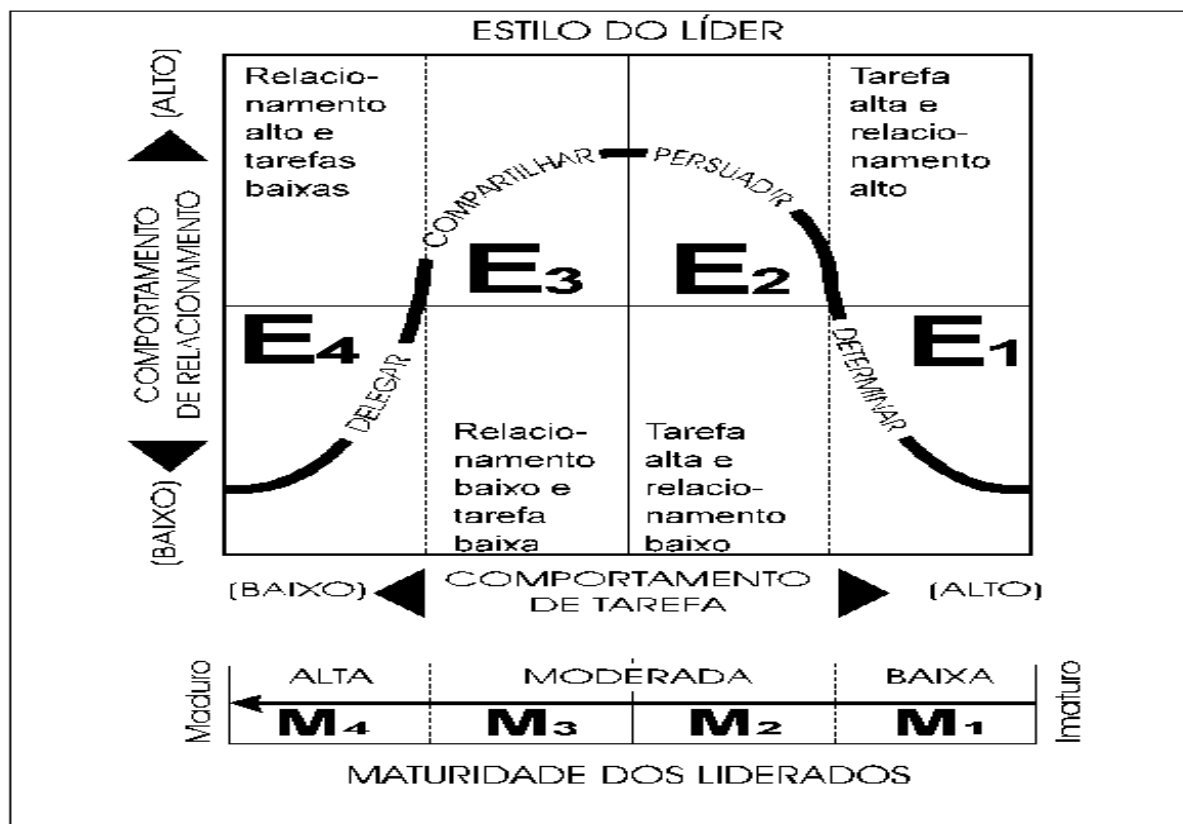
No próximo subcapítulo será abordada a liderança situacional.

1.2.1 Liderança Situacional

A liderança situacional é uma teoria contingencial que foi criada em 1977 com foco voltado aos colaboradores, onde para se alcançar uma boa liderança é fundamental que aja uma seleção de estilos de liderança adequada ao nível de capacidade de cada indivíduo. Assim, segundo Cavalcanti *et al.* (2009, p.50), "A liderança bem-sucedida só será alcançada por meio de seleção de um estilo de liderança adequado que depende de nível de preparo ou de maturidade dos seguidores".

A liderança situacional baseia-se na combinação entre os níveis de naturalidade e o estilo de liderança a ser aplicado. A figura 1 apresenta os quatro estágios de naturalidade de relacionamento entre colaborador e do líder.

FIGURA 1 - ESTÁGIOS DE MATURIDADE



Fonte: Adaptado de Cavalcanti *et al.* (2009, p.51).

Esse modelo é baseado na combinação entre líder e liderado, onde a maturidade dos colaboradores são classificadas em M1 (os colaboradores são despreparados e não estão motivados a assumir responsabilidades), M2 (os colaboradores são despreparados, mas estão motivados a atender os pedidos do líder), M3 (os colaboradores tem competência, mas não estão motivados), M4 (os colaboradores são competentes e estão motivados a realizar as tarefas). Assim cabe ao líder identificar a forma de atuar com cada colaborador, onde o líder pode ser E1 - determinador (quando os colaboradores são imaturos, o líder deve orientar e ser bastante direto ao determinar suas tarefas), E2 - persuadir (é o momento que o indivíduo esta despreparado, mas bastante motivado. Assim, o líder deve atuar de forma direta de modo que os oriente e lhe proporcione suportes para continuarem dispostos a aprender), E3 - compartilhar (é o momento que os indivíduos são capazes, mas estão desmotivados. É o momento que o líder precisa consultar e auxiliar seus colaboradores, ou seja, é preciso de diálogo entre ambas as partes); E4 - delegar (é o momento que os colaboradores estão preparados e motivados a

realizar as tarefas, esse é o momento em que o líder deve delegar suas responsabilidades ao indivíduo e o permitir decidir como realizar a tarefa).

Desse modo pode-se dizer que não a uma liderança melhor do que a outra e sim situações, onde o líder precisa conhecer muito bem sua equipe, colaborador por colaborador para traçar e tomar a melhor decisão diante de cada situação. Portanto, cada indivíduo possui características diferentes e o líder tem o papel de buscar tomar a decisão que melhor se assemelha com sua equipe. Segundo Minicucci (2001, p.170), "Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta."

O estilo de liderança que o líder irá adotar sobre seus colaboradores, será fundamental para que eles prestem seus serviços e atuem de forma correta no desenvolvimento das tarefas.

Sendo assim, será apresentada a seguir qual a importância do líder nas organizações.

1.3 A importância do líder nas organizações

Podemos observar que na atualidade o grande diferencial que as organizações possuem diante seus concorrentes é o capital humano, segundo Gómez (2005, p. 125) ser líder é ter claro que os seres humanos constituem o fator mais importante de qualquer empreendimento. Dessa forma as empresas estão cada vez mais à procura dessas pessoas. Assim segundo Mendonça Júnior (2013, p.70):

As organizações são formadas por pessoas e a importância dada a elas é o diferencial para que cresçam cada vez mais. São as pessoas que detêm o conhecimento mais precioso de como alcançar resultados, e também, de como identificar e resolver problemas, tornando assim o capital tangível das empresas mero coadjuvante.

Hoje as organizações estão cada vez mais necessitadas de pessoas que possuem o espírito de liderança. As empresas conseguiram visualizar que o capital intelectual se tornou mais importante do que o capital tangível, pois em toda a sua estrutura possui pessoas envolvidas e torná-las motivada é fundamental para o crescimento das organizações. Mendonça Junior (2013, p.70) relata que:

As empresas estão em busca de pessoas que motivem, influenciem e coordenem pessoas com total dedicação pelo que fazem. Como essa maior importância dada às pessoas, surge a figura do líder como peça fundamental, pois, é ele quem influencia e motiva as pessoas em prol de um objetivo comum e é responsável por desenvolver pessoas e encontrar oportunidades.

Podemos dizer que os líderes possuem um papel de grande importância para as organizações, onde elas estão cada vez mais necessitadas de pessoas que possuam espírito de liderança. Observou-se que estes são fundamentais para estimular os colaboradores e os tornarem entrosados e motivados para que executem um trabalho bem sucedido para obter o sucesso. Segundo Vergara (2006, p. 75): "Liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da visão e dos objetivos empresariais."

Desse modo, podemos inferir que as organizações visualizam a real importância de se ter uma equipe motivada e entrosada, de modo que o líder quando consegue se encaixar com sua equipe. Faz com que seus seguidores adquiram gosto pelas suas tarefas. Além disso, o líder proporciona a segurança aos seus seguidores e abre sua visão diante das possibilidades de se desenvolver profissionalmente e financeiramente junto com o crescimento da organização.

Sendo assim, no próximo capítulo será apresentado os aspectos gerais sobre motivação.

2 ASPECTOS GERAIS SOBRE MOTIVAÇÃO

No segundo capítulo será conceituada a motivação, identificando o processo motivacional no indivíduo, apresentando as principais teorias motivacionais e seu impacto na organização.

2.1 Conceituando motivação

Motivação é a força que estimula e dá energia para buscar nossos objetivos sejam eles pessoais ou profissionais. Na atualidade, devido o alto nível de competitividade, o fator motivacional vem a ser um diferencial para as empresas, atuando como ferramenta principal para a produtividade. Assim segundo Maximiano (2000, p.347) *apud* Caseli (2010, p.26):

A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.

Já de acordo com Gil (2009, p. 202), a motivação é a força que estimula as pessoas a agirem, onde cada indivíduo dispõe de uma necessidade própria e não se pode afirmar que uma pessoa consiga motivar outra.

Pode-se dizer que a motivação é algo extremamente pessoal e que cada indivíduo possui algo diferente que o motiva. Deste modo, Albuquerque (2004, p.11), diz que:

A motivação é geralmente descrita como um estado interior (motivação intrínseca) que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. A motivação também diz respeito à direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo.

Dessa forma, as empresas necessitam aperfeiçoar seus líderes progressivamente para que estes consigam identificar o que torna cada colaborador motivado para que assim, possa direcionar sua equipe aos resultados esperados.

A seguir apresentaremos um quadro que abordará o processo motivacional entre líder e liderado.

QUADRO4: ETAPAS DO PROCESSO MOTIVACIONAL

ETAPAS	PROCESSO
1º Estabeleça metas	Deixe bem claro para seus colaboradores o que você e a empresa espera;
2º Ouça os colaboradores	Ouvir a umas das principais tarefas do líder, pois é através dela que ele visualiza o torna cada colaborador motivado;
3º Valorize o trabalho	O líder tem o papel de identificar e designar as pessoas a realizar tarefas as quais são capazes e motivadas a alcançarem;
4º Valorize as pessoas	Temos que promover treinamentos, orientação técnica, aconselhamentos e acompanhamento no trabalho, ou seja, e importante que os colaboradores tenham expectativa de progresso profissional;
5º Elogie	Quando os resultados são positivos diga a seus colaboradores o quanto eles estão se saindo bem, já na eventualidade dos resultados não serem positivos, busque orientá-los para que se possa atingir os resultado positivo. (Elogiem em grupo e repreenda separado)
6º Recompense	Estabeleça critério de recompensa diretamente ligados ao bom desempenho dos empregados.

Fonte: Adaptado de Caseli (2010, p.26)

Com o que foi explicado no quadro acima, pode-se dizer que para tornar nossos colaboradores motivados e com expectativas de contínuas buscas de resultados, é necessário que se tenha uma ligação entre o empenho do líder e liderado, pois o primeiro tem o papel de visualizar as metas da organização e ouvir seus colaboradores para que assim possa buscar o melhor caminho para ambas as partes, para que deste modo possa valorizar as pessoas e os seus trabalhos, as elogiando e as recompensando pelo seu bom desempenho.

Desse modo, serão apresentadas, a seguir, as principais teorias motivacionais.

2.2 Principais teorias motivacionais

A partir do conceito sobre motivação, os subcapítulos trarão, a partir de uma pesquisa bibliográfica, maiores detalhes sobre as principais teorias motivacionais.

2.2.1 Teoria de Maslow

A forma de pensar dessa teoria nos mostra que as necessidades do ser humano se constituem em cinco etapas organizadas hierarquicamente, e para chegar ao topo é preciso conquistar cada etapa da hierarquia.

A teoria de Maslow é a teoria motivacional mais conhecida. Ela foi criada na década de 1950 por Abraham Maslow que tomou como eixo a necessidade humana. Onde essas necessidades são organizadas hierarquicamente, e a busca de satisfazê-las é o que nos torna seres humanos motivados a tomar uma direção, segundo Vergara (2006 p. 44).

Para Maslow, os seres humanos possuem diferentes estilos de força, com isso estabeleceu sua hierarquia em cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, como nos mostra Gil (2009 p. 205). Dessa forma o que nos torna motivados a cumprir nossos objetivos são essas necessidades. Assim, de acordo com Chiavenato (2004 p.66) essas cinco necessidades são arranjadas em uma pirâmide onde é dividida em dois grupos, o primário e o secundário.

O grupo primário é composto pelas necessidades fisiológicas e necessidade de segurança na base da pirâmide.

Necessidades fisiológicas: é a necessidade básica que o ser humano possui em sua vida, como respirar, sentir fome, sede, sono, vestuário e abrigo para seu repouso.

Necessidades de segurança: é o segundo nível das necessidades que possui o ser humano onde as leva a se proteger de qualquer perigo contra danos físicos ou até mesmo emocionais.

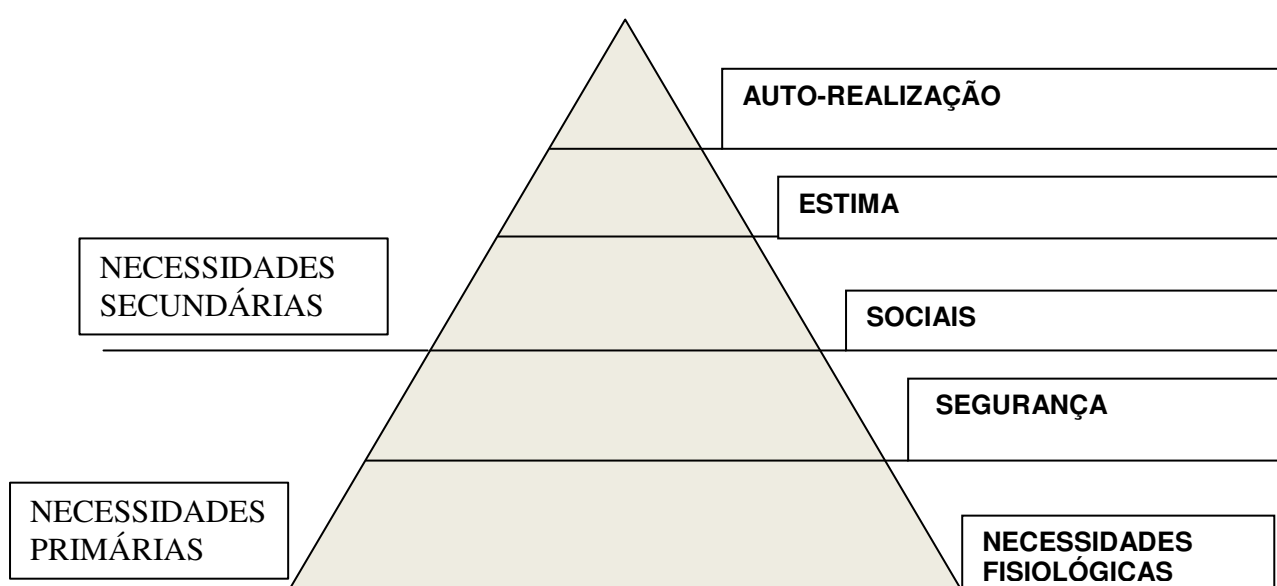
O grupo secundário é composto pelas necessidades sociais, de estima e de auto-realização no topo da pirâmide.

Necessidades sociais: é a necessidade de relacionamento que o ser humano possui como amizade, amor e pertence a um grupo.

Necessidades de estima: essa necessidade é o momento que as pessoas passam a ter estima e querem ser estimado, como status, respeito, prestígio e autoconfiança.

Necessidades de auto-realização: é a necessidade mais alta que se encontra na hierarquia, refere ao ápice do potencial do indivíduo como desenvolvimento pessoal, independência, autocontrole e sucesso profissional. A seguir, a hierarquia das necessidades de Maslow é apresentada em forma de pirâmide na figura 2.

FIGURA 2 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.67)

Na utilização da teoria de Maslow, o líder deve levar em consideração que esse modelo nos mostra que os indivíduos podem agir de diferentes formas para atender suas necessidades, dessa forma é fundamental o líder visualizar qual é a cultura e procurar entender quais as necessidades de cada colaborador para que assim comece a desenvolver meios para motivá-los.

Utilizando como base a Teoria de Maslow, surgiu a teoria ERG de Clayton Aderfer.

2.2.2 Teoria Erg

A teoria ERG (Existência, Relacionamento, Crescimento) foi criada por Alderfer em 1969, a partir da teoria de Maslow, onde Alderfer transformou as cinco necessidades humanas de Maslow em apenas três. Em sua teoria de ERG, segundo Robbins (2002, p. 157) *apud* Pasquini *et al* (2005, p.22):

A teoria ERG possui também uma dimensão de frustração - regressão. Você deve lembrar que Maslow dizia que um indivíduo ficaria em um determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida. Segundo a teoria de ERG, quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo. A incapacidade de satisfazer a necessidade de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível mais baixo.

Podemos dizer que a teoria de ERG faz com que os colaboradores se identifiquem e encontrem sua posição, ou seja, nessa teoria quando as necessidades se tornam frustrante, os colaboradores buscam satisfazer outras necessidade. Assim, segundo Chiavenato (2010, p. 250) a teoria ERG, diz que há três grupos principais de necessidades:

- Existence (existência): compreende as necessidades básicas do ser humano, as quais unem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
- Relatedness (relacionamento): compreende as necessidades de status e sensibilidade que o ser humano possui, houve a união das necessidades sociais e de estima, criadas por Maslow;

- Growth (crescimento): é a necessidade de crescer do ser humano que é a auto-realização citada por Maslow.

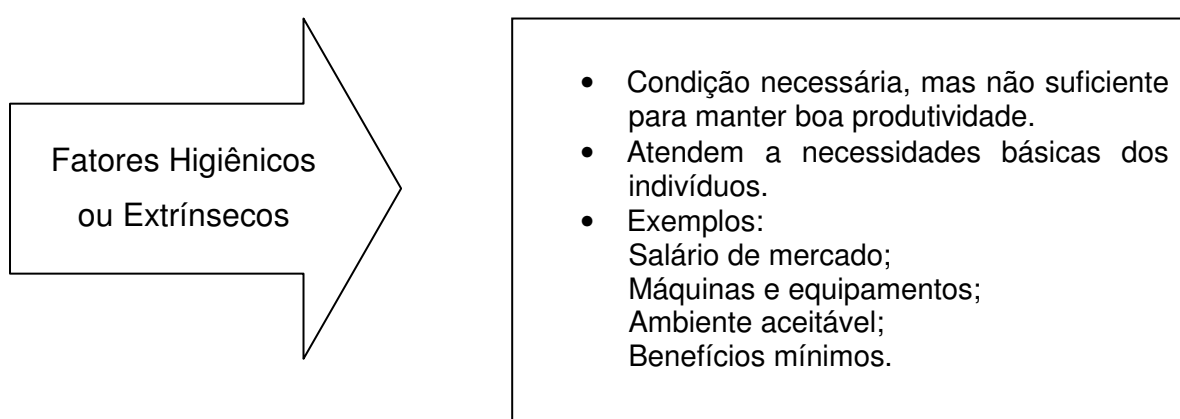
A teoria de ERG não possui uma hierarquia rígida e foi criada por Alderfer para sintetizar a teoria de Maslow e mostra que em um mesmo momento o indivíduo pode ter mais de uma necessidade. A seguir iremos abordar a teoria de Herzberg.

2.2.3 Teoria de Herzberg

A teoria de Herzberg ou a teoria de dois fatores nos mostra que para o indivíduo possuir a satisfação primeiramente ele precisa eliminar sua insatisfação. Assim, segundo Robbins (2009, p.50), a teoria foi criada pelo psicólogo Frederick Herzberg na década de 1960, onde ele focalizou a satisfação do indivíduo para criar sua teoria. Segundo Herzberg *apud* Chiavenato (2004, p.69) a motivação para trabalhar depende de dois fatores: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos são as necessidades básicas dos indivíduos, e sem a sua realização o trabalho não vem a ocorrer. A seguir, os fatores higiênicos (extrínsecos) do modelo de Herzberg são apresentados na figura 3.

FIGURA 3 - OS FATORES HIGIÊNICOS (EXTRÍNSECOS) DO MODELO DE HERZBERG

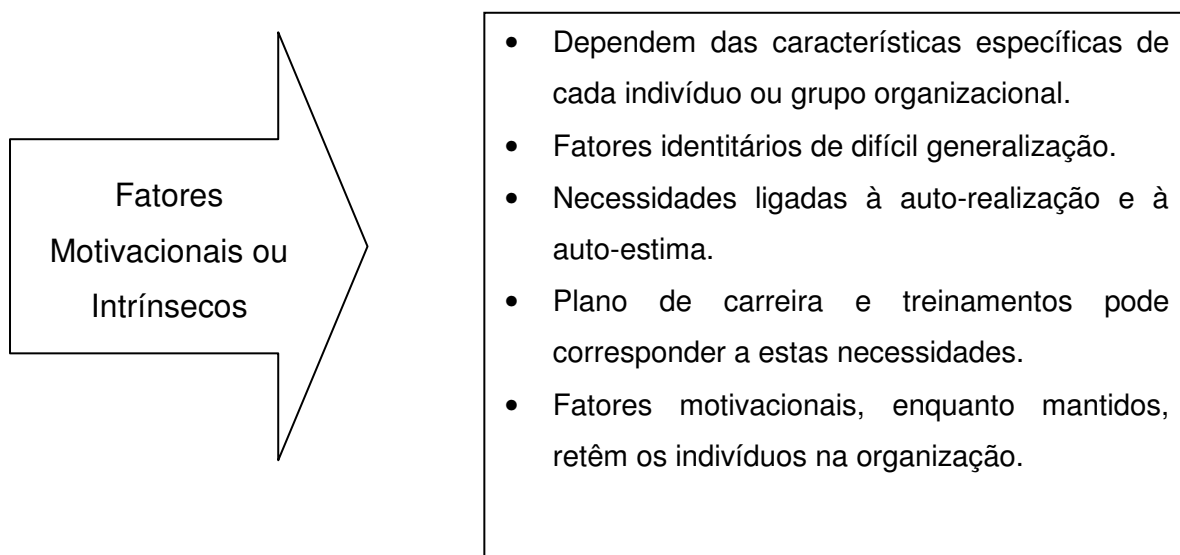


Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006, p.74)

As necessidades básicas do indivíduo são os fatores higiênicos, ou seja, são as condições dignas de trabalho dos colaboradores, mas esses fatores não trazem satisfações alguma para eles, apenas neutraliza as suas insatisfações.

Os fatores motivacionais são o reconhecimento e a auto-realização dos sentimentos do indivíduo. A seguir, Os fatores motivacionais (intrínsecos) do modelo de Herzberg são apresentados na figura 4.

FIGURA 4 - OS FATORES MOTIVACIONAIS (INTRÍNSECOS) DO MODELO DE HERZBERG

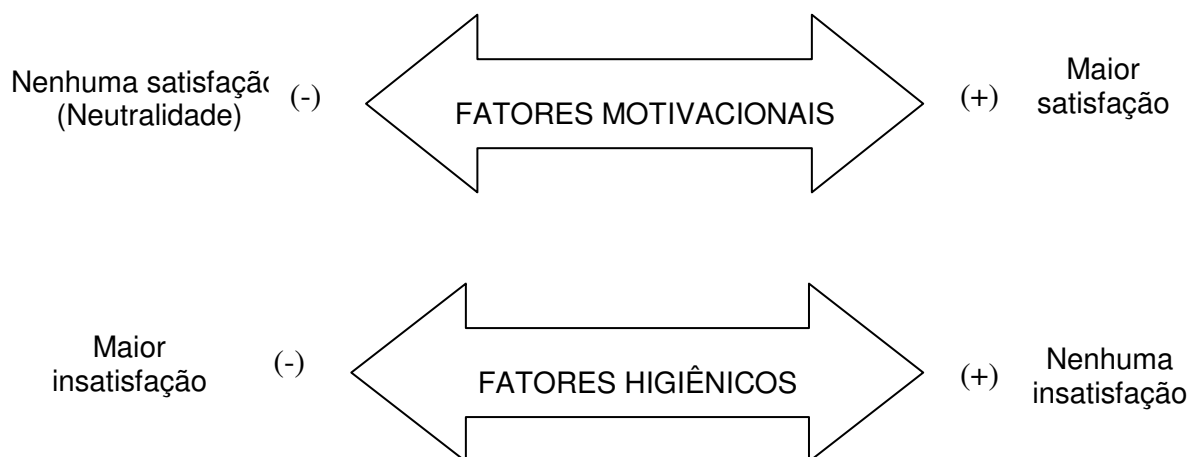


Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006, p.74)

Com isso, os fatores motivacionais são as necessidades de auto-estima e auto-realização das pessoas. Esses fatores mantêm e tornam os indivíduos satisfeitos.

Dessa forma Herzberg relaciona sua teoria como à de dois fatores: a de satisfação e insatisfação. Os que promovem satisfação são considerados fatores motivacionais, e os que geram insatisfação, são classificados fatores higiênicos.

Segundo Chiavenato (2004, p.70), os fatores motivacionais e higiênicos consistem na satisfação e insatisfação no cargo, onde será visto a seguir na figura 5 a teoria dos dois fatores.

FIGURA 5 - TEORIA DOS DOIS FATORES: SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.70)

Conclui que a os fatores motivacionais e higiênicos da teoria de Herzberg atuam de forma separada no processo da motivação, onde os fatores higiênicos atuam para eliminar as insatisfações, mas não gera nenhuma satisfação para o indivíduo, ele apenas traz o estado de neutralidade, já os fatores motivacionais buscam tirar os colaboradores dessa área de neutralidade para torná-los mais satisfeitos e motivados. A seguir, veremos a teoria de Douglas McGregor, chamada de Teoria X e Teoria Y.

2.2.4 Teoria de McGregor – X e Y

A forma de pensar dessa teoria indica o comportamento e o perfil dos colaboradores nas organizações, pois cada indivíduo possui sua personalidade, ou seja, alguns colaboradores possuem facilidade de mudança, enquanto outros já vem a ser mais restritos, uns possuem criatividade e personalidade para desenvolver o seu trabalho em quanto outros é preciso estar presente e os pressionando a todo instante. Assim, segundo Robbins (2009, p.50), Douglas McGregor propôs que fizesse duas divisões distintas do ser humano: onde uma negativa chamada de X e a outra positiva chamada de Y, onde o líder classifica seus colaboradores em X e Y, como uma forma de visualizar o perfil de cada funcionário. Criando assim, segundo

Gil (2009, p.206), a Teoria X e Y na década de 1960, após observar a forma como os gestores estavam tratando seus colaboradores.

Após visualizar o relacionamento entre líder e liderado McGregor elaborou um quadro comparativo das teorias X e Y.

A seguir será visto no quadro 5, o comparativo das teorias X e Y de McGregor.

QUADRO 5 - COMPARATIVO DAS TEORIAS X e Y DE MCGREGOR

TEORIA X	TEORIA Y
• As pessoas são preguiçosas e indolentes. • As pessoas tendem a evitar o trabalho. • As pessoas evitam a responsabilidade para se sentir seguras. • As pessoas são ingênuas e sem iniciativas.	• As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas • As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado. • As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades. • As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006, p.69)

Visualizamos que na teoria X, o líder deve supervisionar e controlar seus colaboradores, pois não há muito comprometimento dos funcionários. Já na teoria Y, o líder pode atuar de forma democrática, pois os colaboradores são criativos e gostam de opinar e participar.

Para finalizar as teorias motivacionais, neste subcapítulo, será citada a Teoria de Vroom.

2.2.5 Teoria de Vroom

A forma de pensar dessa teoria demonstra que o indivíduo não basta ter objetivos, e sim ter algo que o motiva a buscá-lo.

Victor H. Vroom elaborou a teoria motivacional de Vroom na qual questiona que a capacidade de produzir do indivíduo não depende só de seus objetivos, mas também de seu desempenho pessoal para atingi-los, conforme Chiavenato (2004, p.70). Como se vê, não basta apenas ter objetivos é fundamental se empenhar para alcançá-los. Assim, de acordo com Chiavenato (2004, p.70) Vroom apresenta três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

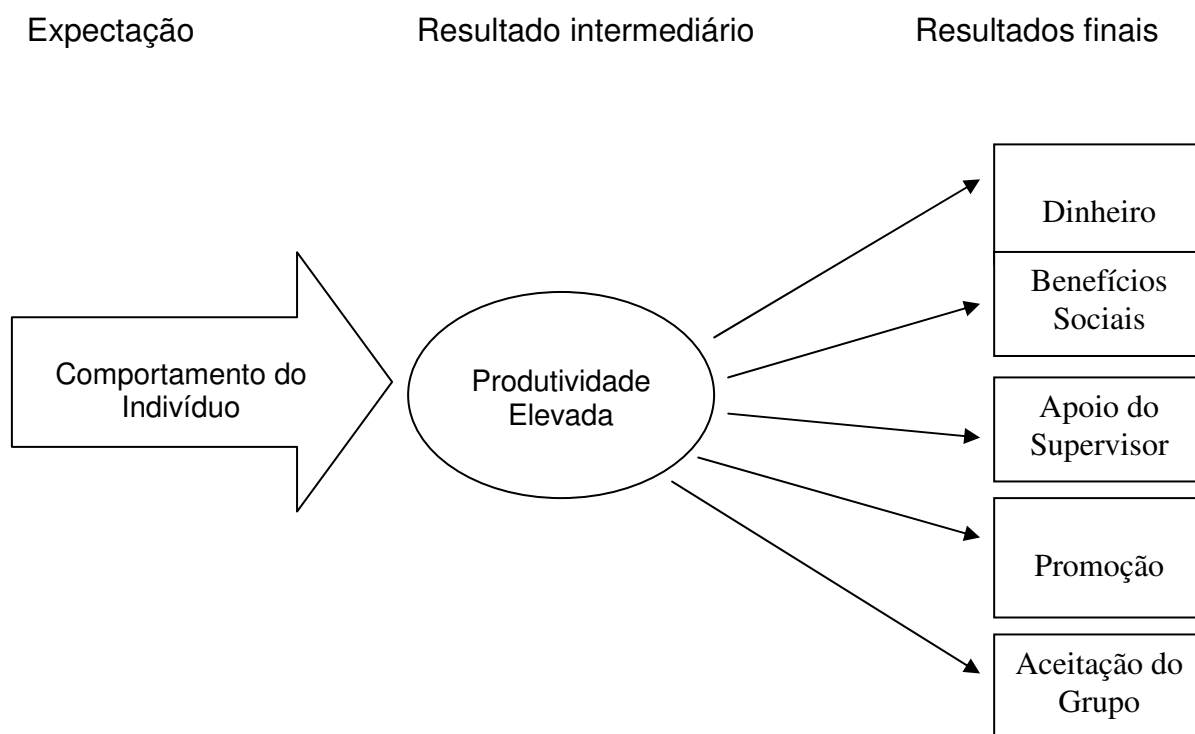
a) Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir seus objetivos;

b) A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais;

c) A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

A forma da produtividade de cada indivíduo pode ser influenciada pelos seus objetivos, ou seja, a partir do momento que o indivíduo perceber que seus objetivos possuem relação com sua produção, ele passa a ter uma maior expectativa e crença, se tornando assim, motivado a busca uma produtividade superior a seu nível para atingir seus objetivos. A figura 6 ilustra o modelo.

FIGURA 6 - MODELO DE EXPECTAÇÃO APLICADO



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p.72)

Podemos observar que a expectativa é nada mais que a expectativa e crença que o indivíduo possui em sua vida, são o que o conduz para atingir os resultados esperados e buscar seus objetivos, ou seja, é o que o torna o indivíduo motivado a produzir.

Segundo Chiavenato (2004, p.72), Vroom para explicar a motivação para produzir, propõe um modelo de expectativa da motivação que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final.

Dessa forma quando um indivíduo está em produtividade elevada e constante é porque permanece buscando o resultado final, ou seja, possui algo que está deixando motivado a realizar suas tarefas, é o que demonstra Vroom em sua teoria.

Sendo assim, surge a discussão sobre qual a importância da motivação para as organizações.

2.3 A importância da motivação para as organizações

Motivar é um fator importantíssimo para as organizações, pois o capital humano é a ferramenta crucial para que as organizações se destaquem e tenham força competitiva no mercado. Dessa forma é fundamental que os líderes estejam a todo o momento buscando meios para motivar seus colaboradores e os tornarem capacitados, competentes, e dispostos a dedicar seus esforços a empresa. Assim, segundo Cavalcanti *et al* (2009, p.108):

[...] motivação é um fator intrínseco a cada indivíduo. cabe ao líder, então, atuar de forma a facilitar que esteja presente nos funcionários. Nesses processos, deve cuidar do estabelecimento de metas, capacitar os indivíduos para que possam alcançá-las e oferecer recompensas que atendam às suas necessidades.

Os processos motivacionais, quando liderado de forma correta motiva os colaboradores a se dedicar cada vez mais á empresa. Desta forma, segundo Maximiano (2004, p.268):

[...] o desempenho das pessoas depende de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de extrema importância na administração das organizações.

Visualizamos a real importância da motivação tanto para as organizações como para as pessoas, pois é através dela que nos tornamos entusiasmados e dispostos a realizar tais tarefas. Assim, segundo Maximiano (2004, p.268), a motivação é composta em três propriedades:

- Direção: são os objetivos que o torna motivado;

- Intensidade: é a real força e amplitude de seus motivos;
- Permanência: é a duração da motivação.

Para que as pessoas estejam motivadas a todo instante, dentro e fora das organizações, é preciso ter direção, intensidade e permanência, esse é o real papel do líder, buscar identificar o que torna cada indivíduo motivado, visualizando o seu real motivo para que se possa despertar a motivação com certa permanência. Segundo Davis e Newstrom (1992) *apud* Cruz (2005, p.31), diz que:

A motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas.

Podemos dizer que a motivação é essencial para o funcionamento e controle de qualquer organização, sendo através dela, o objetivo para atingimos nossos resultados.

A partir das informações apresentadas, será realizado um estudo de caso onde os assuntos liderança e motivação irão ser abordados.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

No terceiro e último capítulo será apresentada a metodologia de trabalho e a história da empresa, onde será analisado e visualizado através do estudo de caso qual o estilo de liderança que melhor influencia na motivação dos colaboradores da empresa X.

3.1 Metodologia do estudo de caso

Como metodologia, foi aplicado um questionário junto aos colaboradores da empresa X, visando perceber a forma de atuação do líder dentro da empresa e visualizar o impacto do mesmo na motivação de seu colaboradores, bem como identificar a forma da influência do líder na satisfação dos colaboradores. Assim, isto foi feito através de um questionário com 14 perguntas referentes à liderança e motivação, com o objetivo de adquirir os principais dados da pesquisa em relação a realidade da empresa. Foram respondidos 06 questionários, em um prazo de uma semana.

A pesquisa se caracteriza como sendo de caráter qualitativo e exploratório, pois não se objetiva, neste trabalho, criar padrões matemáticos, estatísticos ou numéricos e, sim, analisar-se o cenário de atuação e comportamento organizacional da empresa X. Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 267), a metodologia qualitativa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, onde se tem uma análise mais completa sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento.

O intuito é de analisar se os funcionários se sentem satisfeitos e descobrir se o estilo de liderança exercida sobre os funcionários estão motivando ou não seus colaboradores.

A seguir será apresentado o histórico da empresa X.

3.2 Histórico da empresa X¹

A empresa X pertence ao setor alimentício onde atua a mais de 19 anos na cidade de Resende costa, buscando sempre esta se inovando para presta serviços com ética, responsabilidade e eficiência na produção e comercialização de produtos de qualidade para melhor atender a população.

¹O Histórico da Empresa X foi obtido através de entrevista com o funcionário da referida empresa.
Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Análise e discussão de dados

A partir dos dados coletados no estudo de caso e de toda a teoria abordada nesse trabalho monográfico espera-se responder o problema de pesquisa proposto: qual o estilo de liderança que melhor influência na motivação dos colaboradores da empresa X?

Para finalizar o estudo de caso, presente nesta monografia, foi realizada uma pesquisa com os colaboradores da empresa X, a partir de um questionário (em anexo). Após o questionário ter sido respondido, foi possível analisá-lo através das respostas de todos os colaboradores da referida empresa.

A partir dos capítulos anteriores pode-se observar a real importância de um líder para conduzir uma equipe ou grupo, pois é ele quem auxilia e dá suporte para tornar os colaboradores motivados. Desta forma, a pesquisa tem como finalidade identificar qual o estilo de liderança que melhor influencia a motivação dos colaboradores da empresa X.

A pergunta 01 foi referente ao sexo dos colaboradores. Em um total de 06 entrevistados, 05 são do sexo masculino e apenas 01 do sexo feminino.

A pergunta 02 questionou sobre a faixa etária dos colaboradores, onde 01 possui idade abaixo de 19 anos, 02 estão com a faixa etária entre 20 e 30 anos e 03 estão acima de 45 anos de idade.

Analisando as questões 01 e 02, pode se perceber que na empresa X, a faixa etária de seus colaboradores é mista e há uma presença marcante de colaboradores do sexo masculino e uma minoria do feminino, onde a figura masculina apresenta um maior domínio dentro da organização.

A questão 03 pede os colaboradores para identificar o que vem a ser um líder. Para todos os 06, líder é ser responsável, é aquele que direciona as pessoas ao seu trabalho.

Na pergunta de número 04, o colaborador foi questionado a abordar a diferença entre líder e chefe. Para 03 pessoas, o líder busca sempre a opinião dos funcionários para buscar o melhor caminho tanto para empresa como para os colaboradores. Já o chefe visa somente os interesses da empresa e 03 disseram que líder é quem lidera e chefe é quem manda.

A pergunta 05 se refere ao colaborador perguntando se ele se considera liderado ou chefiado. 03 disseram se considerar liderados, pois o líder pede sua

opinião para tomar decisões, 02 disseram o se considerar chefiados pelo fato dele visar somente os interesses da organização, 01 disse se considerar em momento chefiado e em outros liderados, onde há momentos em que o superior visa o interesse de todos e em outro só o da organização.

A questão 06 foi referente ao estilo de liderança existente dentro da organização. 03 disseram ser democrático, 02 autocrático e 01 liberal.

Analisando as questões 03, 04, 05, 06 nota-se que a grande maioria de seus colaboradores, entende que líder é quem direciona as tarefas a serem realizadas e, também, têm a visão que o chefe é o que manda e visa interesses próprios. Mas foi possível visualizar que existe uma divisão dentro da organização onde há funcionários que se sentem mais importantes que outros. Dessa forma é necessário que a empresa mude sua visão, passando a perceber que todos os seus colaboradores são importantes e merecem ser respeitados.

A questão 07 referia-se, ao que se entende sobre motivação. As respostas de todos foram que motivação é o que os torna satisfeitos a realizar seus trabalhos.

Na questão 08, questionou-se sobre a importância do ato de motivar. Para todos os 06 o ato de motivar é muito importante, pois é o que os incentiva a realizar suas tarefas.

A pergunta 09 foi referente à opinião dos colaboradores, se eles se consideram motivados. 03 disseram que sim, pois há uma relação amigável com o líder e ele presta suporte aos seus colaboradores e os recompensam. Já os outros 03 disseram que não, pois apesar de ter uma relação amigável muitas das vezes o líder atua de forma autocrática, visando somente os interesses da organização e aplica incentivos financeiros como meios para motivar, onde o líder não procura identificar o que torna cada colaborador motivado.

A questão 10 abordou o que é necessário para motivar os colaboradores. 04 disseram que o simples ato de reconhecer e elogiar pelo seu desempenho os torna motivados e 02 disseram que o que os torna motivados são os desafios, ou seja, a busca de algo novo.

Assim, analisando as repostas da questão 07, 08, 09 e 10 se observa que todos os colaboradores entendem que a motivação é o que nos torna satisfeitos e dispostos a buscar nossos objetivos, pois o ato de motivar é o que nos entusiasma e nos dá energia, dentro e fora da organização, onde foi possível observar que o líder não é admirado por toda equipe, pois apesar de possuir uma relação amigável

dentro da organização há falhas em seu processo de identificação. Ou seja, ele não consegue identificar o que real mente torna cada colaborador motivado, onde o mesmo utiliza incentivos financeiros para motivar seus colaboradores de modo que muitos deles possuem outras necessidades, como um ambiente agradável ou até mesmo um simples elogio.

A questão 11 é referente à opinião dos colaboradores em identificar se a liderança possui influência na motivação. As respostas de todos foram que sim, pois é ela que nos instrui e nos direciona aos objetivos propostos, onde essas influências nos tornam satisfeitos ou insatisfeitos para realizar-los.

A pergunta de número 12 procura visualizar qual deve ser a maior qualidade do líder para motivar seus colaboradores. Todas as respostas foram que uma das principais características de um líder é trabalhar de forma ética de modo que saiba ouvir e dialogar com as pessoas.

Ao analisar as questões 11 e 12 foi possível observar que a liderança possui uma enorme influência na motivação, onde ela é despertada no indivíduo através da satisfação ou insatisfação decorrente da atuação entre líder e liderado. Essas influências podem afetar de forma positiva ou negativa os resultados da empresa, onde os colaboradores afirmam que uma das principais características de um bom líder é trabalhar de forma ética de modo que saiba ouvir, dialogar é respeitar as pessoas.

A questão 13 abordou se a forma de liderar é algo que nasce com as pessoas, ou ela pode ser desenvolvida e treinada ao longo de sua vida. 05 disseram que a liderança é desenvolvida ao longo de sua vida, ou seja, em um processo de sucessão e 01 disse que o dom nasce nas pessoas, mas pode ser trabalhado para ser aperfeiçoado.

A questão 14 abordou os estilos de liderança que melhor influenciam na motivação dos colaboradores. Todos disseram ser o democrático.

Diante do exposto nas questões 13 e 14 percebe-se que se pode criar e treinar um líder e para que esse líder traga resultados positivos dentro da organização é preciso que atue de forma democrática, ou seja, ele tem que atuar de forma ética e responsável onde o mesmo saiba respeitar é dialogar com seus colaboradores visando objetivos de ambas as partes.

Foi possível analisar, através das respostas do questionário aplicado que se a organização deseja ser referência no mercado em que atua, é necessário que a

empresa busque aperfeiçoar sua liderança para que a mesma seja aplicada com qualidade, visando á eficiência e a eficácia, de modo que supere suas dificuldades e acima de tudo desperte o potencial de cada colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste trabalho monográfico, pode-se observar o quanto a liderança e motivação são importantes para as organizações, tendo em vista que seus resultados podem atingir positivamente ou negativamente os objetivos da empresa.

A liderança nas organizações tem o papel de direcionar e motivar as pessoas, cabendo ao líder informar, auxiliar e conduzir seus colaboradores para que os objetivos organizacionais sejam realizados e concretizados.

Este estudo buscou verificar qual o estilo de liderança que melhor influencia a motivação dos colaboradores. Desta forma, se verificou que a liderança pode, sim, influenciar a motivação de seus colaboradores e conseqüentemente, atingir os resultados organizacionais. De forma positiva o líder deve adotar a liderança democrática de modo que saiba ouvir e dialogar com seus funcionários para que assim se possa oferecer uma resposta precisa, que traga a harmonia entre líder e liderado, de modo que leve o clima organizacional favorável à produtividade e ao alcance de dos objetivos organizacionais.

Já de forma negativa, as necessidades não são supridas e a motivação de parte dos colaboradores não é alcançada decorrente de fatores como falta de controle e deficiência do líder em identificar as necessidades que seus colaboradores necessitam para se tornarem motivados.

Analisando o estudo de caso citado nesta monografia, pode-se fazer uma comparação entre a empresa e as Teorias abordadas anteriormente. Assim, foi possível perceber que parte de seus colaboradores estão desmotivados e insatisfeitos em relação ao trabalho e ao líder, pois o mesmo utiliza medidas de recompensas que não estimulam e nem correspondem às necessidades de alguns colaboradores.

A liderança necessita buscar, através de diálogo, o potencial de cada indivíduo, os valorizando igualmente para que, assim, gerem um clima favorável dentro da empresa.

É necessário para a empresa, um líder que procure visualizar e entender o que realmente torna cada funcionário motivado, pois se pode observar que na maioria das vezes o líder se deixa ser levado pelo lado pessoal e utiliza como recompensa meios de motivação, como o financeiro, que na maioria das vezes não

é a necessidade que seus colaboradores estão procurando naquele momento. Com isso, vem a ser fundamental que a empresa repense seu processo motivacional, onde se deve levar em conta que o capital humano é uma das principais ferramentas que uma organização possui, sendo ele o grande diferencial que a mesma tem perante seus concorrentes.

Por fim, no decorrer da pesquisa foi possível observar que para se obter uma maior excelência, o líder tem que atuar de forma democrática, ou seja, ele tem que buscar o interesse de ambas as partes para o sucesso da organização.

Espera-se que este trabalho monográfico possa servir de base para outros estudos bem como no incentivo à realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Andréa Barros. **A motivação no ambiente de trabalho**. 2004. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/9/ANDREA%20BARROS%20DE%20ALBUQUERQUE.pdf>. Acesso em: 29/09/2014.
- CASELI, Talita Segal. **Liderança e motivação**. 2010. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205890.pdf. Acesso em: 18/05/2014.
- CAVALCANTI, Vera Lucia *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CORTELLA, Mario Sergio. **Debates em educação**. 2010. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/57-280-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/57-280-1-PB%20(1).pdf). Acesso em: 28/08/2014.
- CRUZ, Renata Braga. **A influência da liderança na motivação dentro do contexto organizacional**. 2005. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/RENATA%20BRAGA%20DA%20CRUZ.pdf>. acessado em: 30/09/2014.
- DIÓRIO, Heloisa Costa Pacheco. **O papel e a importância dos líderes nas organizações**. 2008. Disponível em: <http://www.der.mg.gov.br/images/TrabalhosAcademicos/heloisa%20costa%20pacheco%20diorio%20monografia.pdf>. Acesso em: 20/08/2014.
- GIL, Antônio Carlos. **Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GÓMEZ, Emiliano. **Liderança ética: um desafio do nosso tempo**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.
- GONZATTI, Sandra Maria Bertozzi. **Antecedentes e conseqüentes de liderança na empresa jlm**. 2007. Disponível em: <http://ged.feevale.br/bibvirtual/Monografia/MonografiaSandraGonzatti.pdf>. Acesso em: 15/05/2014.
- JÚNIOR, Cícero Campos de Mendonça. **A importância do líder nas organizações**. 2013. Disponível em:

http://www.fanserrana.com.br/painel_dados/conteudo/files/RIEC%202%C2%AA%20Edi%C3%A7%C3%A3o%202013.pdf#page=66. Acesso em 29/08/2014.

MARCONI, Marina Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MOREIRA, Marlicéia Guedes Santos. **A influencia do líder na construção do perfil das equipes de trabalho: um estudo de caso sobre o empresario abílio diniz**. 2012. Disponível em: Biblioteca do iptan.

MOTTA, Fernando C.Prestes e VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PASQUINI, Anelise Okazaki *et al.* **Motivação no trabalho: uma estudo no supermercado pastorinho s/a**. 2005. Disponível em: <http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/Juridica/article/view/397/392>. Acessado em: 30/09/2014.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2009.

ROMERO, Augusto. **Como se tornar um líder servidor**. 2006. Disponível em: http://www.ambroconsultoria.com.br/downloads/Resenha_do_Livro_-_Como_Se_Tornar_um_Lider_Servidor.pdf. Acesso em: 16/05/2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO

QUESTIONÁRIO:

- 1) Sexo
 - () Feminino
 - () Masculino
- 2) Faixa etária
 - () até 19 anos
 - () 20 a 24 anos
 - () 25 a 29 anos
 - () 30 a 34 anos
 - () 35 a 39 anos
 - () acima de 45 anos
- 3) Poderia dizer o que vem a ser um líder?
- 4) Sabe dizer qual a diferença entre um líder e um chefe?
- 5) Você se considera liderado ou chefiado? Por quê?
- 6) Qual a forma de liderança que possui dentro da empresa:
 - () Autocrática (é a centralização de poder, ou seja, o poder está apenas com um e só ele manda)
 - () Democrática (o líder atua de forma transparente, onde aceita que seus liderados opinem em suas decisões)
 - () Liberal ou *laissez-faire* (quase não há participação do líder, pois ele atua apenas com comentários)
- 7) O que você entende sobre motivação?
- 8) Para você, qual a importância do ato de motivar?
- 9) Você se considera motivado? Por quê?
- 10) O que é necessário para que você se sinta motivado?
- 11) Em sua opinião, a liderança possui influência na motivação? Por quê?
- 12) Qual deve ser a maior qualidade do líder para motivar seus colaboradores?

- 13)A forma de liderar é algo que nasce com as pessoas, ou ela pode ser desenvolvida e treinada ao longo de sua vida? Por quê?
- 14)Qual o estilo de liderança que melhor influência na motivação dos colaboradores?