



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR "PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES"

CRISTIANE PEREIRA DA SILVA ÁVILA

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO SUPORTE ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE APROVISIONAMENTO DO 14º GRUPO
DE ARTILHARIA DE CAMPANHA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

CRISTIANE PEREIRA DA SILVA ÁVILA

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO SUPORTE ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE APROVISIONAMENTO DO 14º GRUPO
DE ARTILHARIA DE CAMPANHA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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 a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

CRISTIANE PEREIRA DA SILVA ÁVILA

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO COMO SUPORTE ÀS AÇÕES ORGANIZACIONAIS:
UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE APROVISIONAMENTO DO 14º GRUPO
DE ARTILHARIA DE CAMPANHA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Monografia apresentada 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

Profª. Esp. Adna Maria Gomes de Castro Bretas

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado força e perseverança ao longo desta caminhada me proporcionando mais essa conquista.

Ao meu orientador, o professor especialista Márcio Lobosque Senna Neves pela paciência, dedicação, companheirismo e incentivo que tornaram possível a conclusão desta pesquisa.

Aos professores do curso de graduação em Administração do IPTAN, pela capacitação, dedicação e preocupação em formarem profissionais que possam fazer a diferença no mercado de trabalho.

Aos meus familiares por acreditarem, apoiarem e se orgulharem de mim.

Aos novos amigos que conquistei e aos velhos por me incentivarem e compreenderem meus dias de ausência.

Em especial ao meu filho David que é um grande presente de Deus, que superou tantos momentos sozinho e me apoiou inúmeras vezes.

E não poderia deixar de agradecer o meu amor Admir que sempre esteve ao meu lado, transmitindo confiança, segurança e acima de tudo carinho.

E é claro, aos meus amados pais Laura e Ivan, por seu amor incondicional, e por estarem presentes em todos os momentos de minha vida, me apoiando e incentivando a lutar pelos meus objetivos.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse sonho.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”.

Abraham Lincoln

RESUMO

As organizações vêm passando por grandes mudanças, onde a competitividade passou a ser cada vez maior, assim a liderança representa a forma de impulsionar as instituições ao alcance dos objetivos. Os líderes têm que inspirar, influenciar e motivar as pessoas ao alcance das metas estabelecidas, pois ele é o responsável pelos objetivos, metas e pelo clima organizacional. Para isso se torna necessário compreender o comportamento humano e o que motiva, a motivação é o resultado das necessidades de cada pessoa, podendo ser física ou psicológica, e é intrínseca, onde o que predomina é a necessidade mais intensa em determinado momento. A monografia apresentará definições de líder e liderança, suas diferenças, suas tipologias e também a influência do líder no comportamento dos colaboradores, além de apresentar as definições sobre motivação e as principais teorias motivacionais e apresentará de que forma a motivação pode ser utilizada como fator gerador da produtividade nas empresas. O trabalho se fundamentou, por meio de uma análise no setor de aprovisionamento do 14º Grupo de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro, na qual foi possível identificar uma equipe liderada e motivada.

Palavras-chave: Liderança; competitividade; influenciar; motivação; produtividade.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Diagrama de comparativo entre os estilos de liderança	20
FIGURA 2 – Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	25
FIGURA 3 – Teoria de dois fatores de Herzberg	28

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	08
1 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA AS EMPRESAS.....	10
1.1 Definições de líder e liderança.....	10
1.2 Chefe X Líder.....	15
1.3 Tipos de líder e estilos de liderança.....	16
1.4 O papel da liderança no comportamento dos colaboradores.....	21
2 UMA ABORDAGEM SOBRE MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA JUNTO AOS COLABORADORES.....	23
2.1 Conceitos e definições sobre motivação.....	23
2.2 Principais teorias motivacionais.....	24
2.2.1 Teoria de Maslow.....	24
2.2.2 Teoria ERG.....	26
2.2.3 Teoria de X e Teoria de Y.....	26
2.2.2 Teoria de Herzberg.....	28
2.2.1 Teoria de Vroom.....	29
2.3 A motivação como fator gerador da produtividade.....	30
3 UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE APROVISIONAMENTO DO 14º GRUPO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA.....	31
3.1 Metodologia do estudo de caso.....	31
3.2 Histórico do 14º Grupo de Artilharia de Campanha.....	32
3.3 Análise e discussão dos dados.....	33
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS.....	43

INTRODUÇÃO

Liderança e motivação são fundamentais para qualquer empresa que deseje vencer os obstáculos no século XXI, pois um dos maiores desafios das empresas atualmente é ter pessoas motivadas, satisfeitas e felizes com a função exercida.

O líder tem papel fundamental para desenvolver e influenciar o clima organizacional contribuindo para a motivação da equipe, transmitindo sentimento de valorização e reconhecimento do funcionário, conquistando a confiança e respeito dos mesmos. Liderar requer habilidades e discernimento para lidar com as pessoas, pois os lados profissionais e humanos estão sempre ligados. Um bom líder deverá estar sempre preparado, pois onde há pessoas pode ocorrer situações onde será necessária sua intervenção. Os colaboradores precisam de conhecimentos, habilidades e competência onde em uma cultura organizacional participativa e democrática ele se envolve em um bom ambiente de trabalho. O desempenho organizacional depende de pessoas motivadas, que são condicionadas por fatores como: capacidade, competência, liderança, orientação, dedicação e esforço.

Assim, esta monografia traz o seguinte problema de pesquisa: de que forma a liderança e a motivação devem atuar, em uma empresa, para se tornarem suportes das ações organizacionais na busca pelos resultados?

O tema a ser pesquisado se faz importante, pois demonstrará a influência do papel do líder na construção do clima organizacional, ressaltando a importância de que uma equipe bem sintonizada consegue melhores resultados destacando-se em meio ao mercado competitivo. E demonstrando que com uma equipe motivada, o alcance dos resultados ocorre com maior facilidade e agilidade. Desta forma, o presente trabalho trará maiores esclarecimentos ao meio acadêmico e à discente, bem como possíveis fontes de estudos e servirá como embasamento para melhores vivências tanto organizacionais como pessoais.

Esta pesquisa monográfica possui por objetivo geral analisar se a liderança e a motivação servem como suporte as ações cotidianas dos colaboradores na empresa, criando um ambiente de trabalho estimulante e propício ao alcance de resultados organizacionais. Especificamente objetiva-se em conceituar líder e liderança, apresentando os seus tipos; apresentar a importância da ação do líder nas organizações; definir motivação, mostrando suas teorias e sua aplicabilidade na empresa e; apresentar um estudo de caso, abordando a liderança e motivação, no

setor de aprovisionamento do 14º Grupo de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro utilizando questionário junto aos colaboradores da mesma para averiguação do problema de pesquisa.

A realização deste estudo monográfico implicará em duas importantes etapas: a primeira consiste em uma revisão bibliográfica, utilizando-se como fonte de pesquisa livros acerca do tema, artigos científicos, teses, dissertações e monografias, artigos de internet e sites especializados, bem como revistas e jornais. Já a segunda etapa, concluindo este projeto monográfico, é constituída na elaboração e aplicação de um questionário apresentado no setor de aprovisionamento do 14º Grupo de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro, aplicado junto aos colaboradores da referida organização, para entender como o papel das lideranças influencia na motivação das pessoas para o alcance dos resultados, visando responder à problemática do trabalho monográfico.

No primeiro capítulo serão abordadas as definições de líder e liderança apresentando a diferença entre líder e chefia, suas tipologias e também a influência do líder no comportamento dos colaboradores.

No segundo capítulo serão apresentados os conceitos e definições sobre motivação e as principais teorias motivacionais e também apresentará de que forma a motivação pode ser utilizada como fator gerador da produtividade nas empresas.

E por fim, no terceiro capítulo, um estudo de caso será apresentado abordando a metodologia utilizada juntamente com o histórico da empresa e uma análise e discussão dos dados obtidos.

1 A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA AS EMPRESAS

No primeiro capítulo serão abordadas as definições de líder e liderança apresentando-se, também, a diferença entre líder e chefia, suas tipologias e a influência do líder no comportamento dos colaboradores.

1.1 Definições de líder e liderança

Líder é aquele que consegue influenciar o comportamento de uma ou mais pessoa. O mesmo precisa dos liderados para realizar metas e vice versa. Só há liderança quando há liderados que seguem o líder, ou aceitam sua influência por algum motivo. O motivo dos liderados e a identidade de interesses entre suas necessidades, valores, aspirações e as proposições do líder. Pois para ser líder deve-se entender as motivações das pessoas que pretende liderar segundo Maximiano (2004, p. 289). Sendo assim, o líder deve observar e entender as motivações, os desejos e as necessidades que possam influenciar seus colaboradores a produzirem melhor no ambiente de trabalho.

Para Moscovici (1997, p. 126), “um líder é a pessoa no grupo a qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa.” O líder irá mostrar o melhor caminho a ser percorrido e trabalhando de forma integrada e dirigida para atingir o alcance de um objetivo comum a todos, não deixando as atividades se tornarem rotina.

Os líderes devem mostrar o melhor caminho e a melhor maneira para o alcance das metas estabelecidas. Não é bastante, apenas o líder querer alcançar determinado objetivo, é necessário estimular as pessoas em busca do resultado comum, oferecendo orientações e condições para o desenvolvimento das atividades conforme Maximiano (2004, p. 290): “Líderes são os que em um grupo, ocupam uma posição de poder, e que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico.”

Um líder deve agir de forma construtiva e motivadora a fim de levar a equipe a finalizar com êxito os projetos propostos e adotando essa postura é possível despertar sentimento de valorização e reconhecimento de seus colaboradores, que tendem a se manter cada vez mais motivados e comprometidos. Para Gómez (2005,

p. 126): “A liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outra pessoa e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns.”

O que se espera de um líder é que seu grupo produza, mediante aos objetivos que foram definidos. Uma vez alcançados, a satisfação dos membros do grupo passa a ser algo de fácil constatação. O líder é responsável por garantir o moral dos membros que se encontram sob sua direção. E também estar sempre atento no sentido de favorecer o ajustamento de cada pessoa dentro do grupo ao qual está inserida, conforme é apresentado por Bergamini (1994, p.103) a liderança é um “processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.” De acordo com Robbins (2008, p. 154):

Liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a utilizada por um gerente em uma empresa. Um profissional pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores podem ser líderes. O fato de alguns administradores terem direitos formais não assegura a capacidade plena de liderar.

A função de um líder pode não estar ligada ao cargo que ocupa ou a sua formação profissional, o indivíduo para ser considerado um líder, deve ter a facilidade de guiar seus colaboradores ao alcance dos objetivos comuns. Deve ser uma pessoa que gera estímulos e exemplos, utilizando da persuasão e da capacidade de influenciar, pode levar a equipe a alcançar os objetivos propostos. Para Tannenbaum (1970, *apud* MINICUCCI, 1995, p. 287) a liderança é definida:

Como influência interpessoal numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta, ou metas especificadas (organizacionais, do grupo, pessoais do seguidor e pessoais do líder). A liderança sempre envolve influência por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

A influência que o líder exerce sobre o grupo, a partir da comunicação interpessoal, faz com que os liderados busquem o alcance dos resultados almejados pela organização. O líder precisa buscar uma gestão com foco em resultados, articulando a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e

comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. Para Vieira (2002, p. 31):

Existem quatro fatores gerais da liderança: o liderado, o líder, a situação e a comunicação, esses fatores estão sempre presentes em qualquer ação de liderança, antes e durante o seu desenvolvimento, sendo a sua importância ou influência variável. A auto-avaliação, o estudo e a experiência permitirão aos líderes aperfeiçoar a sua compreensão sobre a forma como eles são susceptíveis de afetar as ações de liderança.

A liderança só existirá diante destes quatro fatores, os quais devem ser observados e analisados para que sua aplicação seja efetivada de forma coesa e assertiva, sem correr o risco de ter suas ações de liderança prejudicadas. Através da influência do líder, a organização pode alcançar os objetivos propostos, pois o trabalho da equipe sendo produtivo, a empresa alcança os objetivos almejados. Assim, de acordo com Maximiano (2004, p. 289):

A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações - desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores.

Alguns líderes levam os colaboradores a exercer suas atividades baseando em seus desejos e aspirações, os quais podem ser identificados em ambas as partes. Uma boa liderança encontra-se nas percepções e nos resultados dos colaboradores, quando estes atingem o seu potencial e os objetivos propostos é sinal de que contam com a orientação de um líder.

Em contrapartida, Chiavenato (2010, p. 346) considera a liderança como um tipo de poder pessoal, onde uma pessoa influencia a outra utilizando dos relacionamentos existentes conseguindo provocar o comportamento de maneira intencional. Sendo assim, de acordo com French e Raven (1960, p. 607 – 623, *apud* Chiavenatto, 2010, p. 346), apresenta cinco tipos de poder, são eles:

Poder coercitivo – baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em desenvolver sua atividade poderá levá-lo a sofrer alguma punição que ele quer evitar.

Poder de recompensa – esse poder se apóia na esperança de receber alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento.

Poder legitimado – decorre do cargo ocupado pelo indivíduo no grupo. Em uma organização formal, a nivelção hierárquica que estabelece os escalões de autoridade.

Poder de competência – baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico. Os liderados percebem o líder como uma pessoa que possui certas competências que excedem seus próprios conhecimentos.

Poder de referência – baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por alguns traços de personalidade desejáveis possui poder referencial. Conhecido como carisma. Emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder.

Os três primeiros poderes, coercitivo, recompensa e legitimado, decorrem do cargo ocupado na organização, já o poder de competência e o de referência depende da própria pessoa, sem depender da sua posição na organização. Assim, Chiavenato (2010, p. 348) afirma que “liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio de pessoas.” Desta forma, o verdadeiro líder é aquele que conquista a confiança, a credibilidade e o respeito de seus liderados e, assim, torna-se possível desenvolver um trabalho com maior eficácia, já que ambas as partes possuem confiança mútua.

Conforme Robbins (2009, p. 156), “O líder com alto grau de consideração pode ser descrito como alguém que ajuda os membros que enfrentam problemas pessoais, é amigável, acessível e trata todos da mesma maneira”. O líder deve não só participar das situações organizacionais, mas também, deve estar sempre atento ao estado psicológico de seus colaboradores, oferecendo apoio e se tornando acessível para o mesmo. Para Moraes (2004, p. 40), “líderes possuem um ponto de vista, um sonho, um conjunto de intenções, uma visão, uma estrutura de referência, transmitem um senso de comprometimento que atrai as pessoas.” Eles podem transmitir todo o entusiasmo para a equipe, motivando-a a trabalhar junto em busca do ideal proposto.

Chiavenato (2010, p. 347) apresenta as táticas de poder, maneiras como os líderes podem influenciar as pessoas nas organizações, foram identificadas sete dimensões, são elas:

Razão: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de idéias;

Amabilidade: utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde e tentativa de parecer amigável ao fazer um pedido;

Coalizão: obtenção de apoio de outras pessoas na organização para uma determinada idéia;

Barganha: uso da negociação por meio de troca de benefícios, favores ou vantagens;

Afirmção: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, lembretes repetidos, ordens para cumprimento ou citação de regras que exigem obediência;

Autoridades superiores: obtenção de apoio dos níveis mais altos da organização para a ideia;

Sansões: utilização de recompensas e punições, como promessas ou ameaças em relação a salários, avaliação do desempenho ou promoções.

De acordo com Robbins (2002, p. 350 *apud* CHIAVENATO, 2010, p. 349), os gerentes utilizam dessas táticas de poder em seu cotidiano, adequando-as ao objetivo visado. Quando querem benefícios, os gerentes usam relações cordiais e amabilidade; para a aceitação de uma idéia usam a razão; quando querem favores dos subordinados, usam amabilidade e se querem vender uma idéia, utilizam a razão; a experiência em relação ao sucesso orienta a escolha das idéias. A cultura organizacional influencia as táticas gerenciais para obter poder. A organização influencia na escolha de qual tática de poder são mais ou menos aceitas pelos gerentes. Uma boa liderança traz benefícios para as organizações, pois ao conduzir as equipes de trabalho o líder mostra aonde quer chegar e qual o caminho percorrer para o alcance dos objetivos.

No próximo subcapítulo serão abordadas as diferenças entre chefe e líder.

1.2 Chefe X Líder

Hoje em dia, através de uma equipe motivada conseguem-se melhores resultados e um clima organizacional melhor. O líder, deve se preocupar em conduzir as pessoas, oferecer um sentido ao trabalho e convencer os liderados a alcançarem a meta estabelecida. Líder é aquele que mesmo sem autoridade alguma consegue inspirar, motivar e fazer com que seus colaboradores alcancem os objetivos propostos, ele é seguido, respeitado e obedecido. Ele consegue unir um grupo, representá-lo e levá-lo a atingir objetivos. 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.

Complementando, para Vieira (2002, p. 9), chefia é definido como: “a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles a confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência.”

Nos momentos mais difíceis que uma empresa pode atravessar, uma liderança participativa estimula os funcionários, elevando a produtividade, tornando-se essa, uma ferramenta capaz de manter a empresa no mercado e melhorar seus resultados. Características de um líder: deve ser humilde, deve ter equilíbrio emocional, tem que saber ouvir, criticar e elogiar deve estimular e elevar a auto-estima das pessoas, reconhecer seus próprios erros, sempre estar atualizado e pronto para mudanças e para trabalhar novas idéias. Ainda sobre o assunto, Lacombe e Heilborn (2003, p. 239) diz que:

De uma forma simplista, pode se dizer que a principal diferença entre chefia e liderança resulta do tipo de estímulo que é produzido para os subalternos e para os superiores. Um chefe é seguido pelo medo. Um líder é seguido pelo respeito e pelo exemplo.

O líder conduz e motiva a equipe com a qual trabalha, sendo respeitado e admirado pelos seus colaboradores, não busca apenas resultados e também melhores condições de trabalho para todos. Minicucci (2001, p. 170), diz que a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta.”

Sendo assim, no próximo subcapítulo serão apresentados os tipos de líder e liderança.

1.3 Tipos de líder e estilos de liderança

A liderança é dividida em quatro estruturas: autocrática, democrática, liberal e contingencial. É o estilo escolhido pelo líder que definirá a forma de trabalho das equipes. A seguir, podem-se observar algumas características relacionadas a cada estilo de liderança citado.

1- AUTOCRÁTICA

Nesse tipo de liderança de acordo com Maximiano (2004, p. 295), o líder autocrático toma as decisões sozinho, sem consultar sua equipe, se preocupa mais com a tarefa do que com o grupo, insiste na necessidade de cumprir metas e superar a concorrência, define as responsabilidades individuais e designa as tarefas específicas para cada um, enfatiza a cobrança e avaliação do desempenho de seus funcionários e mantém distância dos mesmos, o poder é centralizado e a hierarquia é determinante para definir o comando. E também, segundo Vergara (2006, p. 76) “Autocrático é aquele que ilustra o célebre ditado: manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Já para Minicucci (1995, p. 293), o líder autoritário determina os programas do grupo, faz os planos mais importantes, é o único a conhecer e a fazer planos importantes referente aos passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre estes, e é também o encarregado por prêmios e castigos. Ainda para Minicucci (1995, p. 293), esse tipo é muito comum de ser encontrado entre os militares, o industrial, o diretor do colégio e entre qualquer pessoa que tenha ampla experiência, bem maior que a de seus liderados.

2- DEMOCRÁTICA

Na liderança democrática de acordo com Maximiano (2004, p. 295), o grupo atua exercendo uma participação ativa, quanto mais as decisões do líder forem influenciadas pelo grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Ele cria um clima em que as pessoas sintam-se confortáveis, focaliza sua atenção no funcionário, enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em grupo, pede opinião para a tomada de decisões, ouve, presta atenção e usa as idéias do grupo, dedica-se a orientação dos integrantes, é amigável, apóia e defende os funcionários, insiste com os colaboradores para que aceitem responsabilidades e tomem a iniciativa de resolver problemas. Assim, de acordo com 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?)”.

3- LIBERAL

É conhecido também como *Laissez-faire*, traduzindo, significa, deixa fazer. É um produto de uma sociedade em transição, no meio da insegurança de uma democracia em processo de evolução, acredita-se que o melhor é deixar que os indivíduos tenham uma completa liberdade. Essa experiência conduz a insatisfação, tendo em vista a natureza individualista de nossa cultura, os membros não aprendem habilidades de socialização, a tolerância e o interesse para com o grupo, conforme Minicucci (1995, p. 294). Também para Vergara (2006, p. 76) “*Laissez-faire* é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar”.

4- CONTINGENCIAL

Quanto ao líder contingencial pode-se dizer que é aquele capaz de agir conforme situação vivenciada, pois desta forma ele utiliza de características democráticas e/ou autoritárias quando necessário. Robbins (2009, p. 158) diz que: “A relação entre o estilo de liderança e eficácia sugere que, sob a condição *a*, o estilo *x* pode ser adequado, enquanto o estilo *y* seria mais indicado para a situação *b* e o estilo *z*, mais apropriado para a situação *c*”. Sendo assim, a liderança

contingencial também é conhecida como situacional, pois é aplicada de acordo com as situações vivenciadas, e assim o líder assume uma postura conforme ocasião.

Devido às críticas a essa abordagem, Storner (1985, p. 325 *apud* GIL, 2009, p. 225) diz que os pesquisadores passaram a estudar os seguintes fatores:

- a) A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder;
- b) As expectativas e o comportamento dos superiores;
- c) As características, as expectativas e o comportamento dos subordinados;
- d) As exigências do trabalho;
- e) Os climas e as políticas da organização;
- f) As expectativas e o comportamento dos colegas.

Essas considerações conduziram às abordagens situacionais da liderança, que procuram identificar o peso de cada um desses fatores em determinado conjunto de circunstâncias e prever o estilo de liderança mais eficaz. As principais abordagens dessa natureza incluem a Teoria de contingência da liderança de Fiedler, a Teoria de liderança da meta e do caminho de Robert House e a Teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard.

O modelo de Fiedler deu início à era da contingência situacional e afirma que a eficácia do grupo depende de uma combinação adequada entre estilo do líder e a exigência da situação de acordo com Gil (2009, p. 225). Assim a eficácia do líder seria determinada pela interação da orientação do empregado com três variáveis situacionais: relação entre líder e membros do grupo, estrutura da tarefa e posição de poder do líder.

Segundo Robbins (2009, p. 161), a teoria da meta e do caminho é uma das mais respeitadas abordagens sobre liderança, foi desenvolvida por Robert House, onde é responsabilidade do líder ajudar seus liderados a alcançarem as metas, dando orientações, apoio, treinamento e capacitação para o alcance dos objetivos propostos. Desta forma as dificuldades são superadas e a jornada de trabalho torna-se mais fácil e, assim, o líder conquista a satisfação dos colaboradores que tendem a ficar cada vez mais motivados. Para tanto o líder deve complementar sua ação com recompensas e/ou reconhecimento pelo desempenho dos componentes do seu grupo de trabalho.

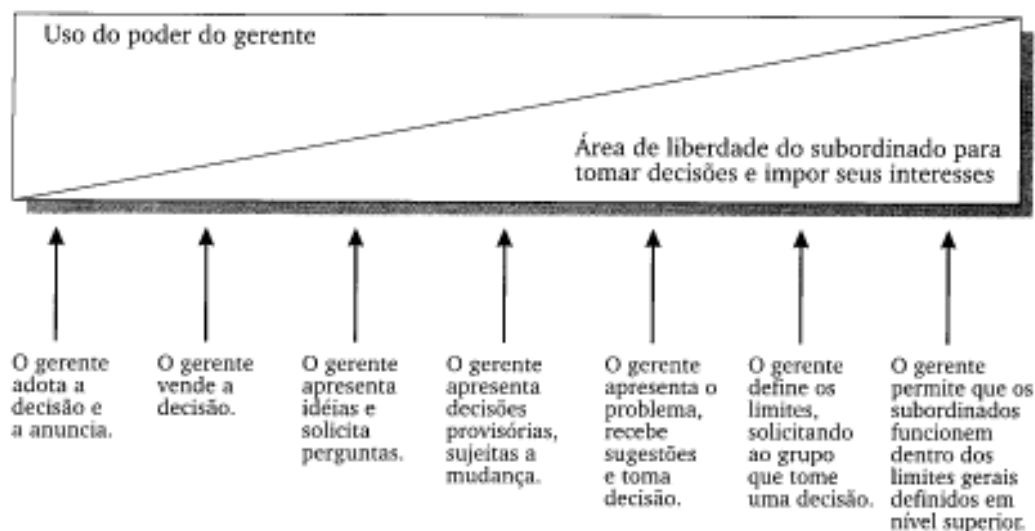
Para Campos (2008, p. 38) a liderança de Hersey e Blanchard, é uma teoria contingencial cujo foco está voltado para os seguidores. A liderança bem sucedida somente será alcançada por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de maturidade dos seguidores. A maturidade do subordinado, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse de fazer um bom trabalho. “Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso “forte” da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento”, segundo Maximiano (2008, p. 264).

Robbins (2009, p. 161) aborda a teoria da troca entre líder e liderados, onde sugere-se que os líderes impõem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados, o qual seria considerado o “grupo de dentro” recebendo toda confiança, os demais formam o “grupo de fora”, esses membros recebem menos atenção do líder, se torna um relacionamento que se baseia na formalidade. Comprovou-se com este estudo que os líderes escolhem seus liderados, e esses por sua vez recebem melhores avaliações de desempenho, tem menos intenção de deixar a empresa e maior satisfação com os superiores.

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Existem vários estilos de lideranças, de acordo com Maximiano (2004, p. 294) são eles: - Liderança orientada para a tarefa: é uma liderança onde o poder de tomar decisões está concentrado no líder, ele é considerado autocrático, pois toma decisões sem ouvir a opinião do grupo, preocupa-se mais com a tarefa do que com o grupo, insiste na necessidade de alcançar as metas, insiste em superar a concorrência, define as responsabilidades individuais, dá ênfase à cobrança e avaliação do desempenho dos funcionários, mantém distância de seus colaboradores. - Liderança orientada para as pessoas: é uma liderança participativa e democrática, onde existe algum grau de participação dos funcionários no poder de decisão do líder, o mesmo acredita que deve criar um clima confortável para o desenvolvimento das tarefas, focaliza o grupo, enfatizando a capacidade de trabalhar em equipe, pede opiniões e sugestões, ouve e utiliza as idéias apresentadas, orienta os integrantes, é amigável, apóia e defende os colaboradores, insiste com os integrantes para que assumam responsabilidades e que tomem decisões. - Régua da liderança, onde a autocracia e democracia são estilos básicos,

que se desdobram em outros. Tannenbaum e Schmidt (1973, p. 166 *apud* MAXIMIANO, 2004, p. 296) desenvolveram a régua dos estilos de liderança, nela a autoridade do gerente e a autonomia dos liderados combinam. Conforme a autoridade do gerente aumenta, a autonomia dos liderados diminui, aumentando o grau de autocracia. Quando acontece o contrário, ocorre o aumento da democracia. Na figura 1 a seguir, é possível identificar características de cada estilo de liderança.

FIGURA 1 - DIAGRAMA DE COMPARATIVO ENTRE OS ESTILOS DE LIDERANÇAS



Fonte: Maximiano (2000, p. 407).

Existem vários estilos de liderança, mas as situações vivenciadas no dia a dia da organização exigirá uma forma ou outra de liderança, fatores como: a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas a serem cumpridas e os prazos para execução podem influenciar no comportamento e nas decisões tomadas pelo líder. O estilo de liderança escolhido definirá de que forma os colaboradores irão prestar seus serviços e qual a motivação que os mesmo terão para o desenvolvimento das tarefas.

Sendo assim, será apresentado a seguir qual o papel da liderança no comportamento de seus colaboradores.

1.4 O papel da liderança no comportamento dos colaboradores

Os líderes utilizam estímulos para motivar sua equipe, seus colaboradores participam nas decisões da empresa, recebem oportunidades de crescimento, considerações e reconhecimentos, o que gera satisfação aos colaboradores e resultados positivos e satisfatórios para a organização. Segundo Vergara (2006, p. 75) “Liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da visão e dos objetivos empresariais.”

Existem modelos de liderança que focalizam o tipo de recompensa que o líder oferece, são modelos que analisam o estilo motivacional do líder. São eles: carismático e transacional, segundo Maximiano (2004, p. 303), a liderança carismática, oferece como recompensa a própria realização da tarefa, oferece recompensas de conteúdo moral. Faz seus seguidores superarem seus interesses próprios e trabalharem para alcançar as metas. Ainda segundo o autor supracitado, recompensas de fundo carismático são: Satisfação e oportunidade de crescimento pessoal, promessas de participação em novos projetos, recompensas simbólicas, como, prestígio social, projeção dentro da organização, reconhecimentos pelo bom desempenho. Na liderança transacional, o líder é negociador, apela aos interesses, ou seja, as necessidades primárias dos seguidores. Promete recompensas materiais ou psicológicas, conseguindo um compromisso calculista. As recompensas podem ser: promoções, aumento salarial, autonomia e liberdade no uso do tempo, prêmios por desempenho, patrocínio de programas de treinamento. Baseia-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados. O líder transacional estabelece metas e oferece incentivos para sua realização.

Segundo Auren Uris (1959, *apud* MINICUCCI, 1995, p. 298), o estudo da liderança, mostra que: com as pessoas hostis utiliza-se o método autocrático, já com as pessoas que colaboram e que se adaptam aos grupos com facilidade, utiliza-se o método democrático e com aqueles que são individualistas e retraídos utiliza-se a liberal.

A liderança está se tornando cada vez mais importante para as organizações. O mundo organizacional requer líderes para uma condução bem sucedida. A liderança representa a maneira mais eficaz de renovar as organizações e impulsioná-las ao sucesso. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações, segundo Chiavenato (2010, p. 345). Já para Gómez (2005, p. 125):

[...] ser líder é ter claro que os seres humanos constituem o fator mais importante de qualquer empreendimento. Por conseguinte, uma das primeiras metas do dirigente que aspira converter em líder deve ser conquistar a boa vontade e apoio ativo daqueles que fazem parte da sua organização.

Os colaboradores passam grande parte do tempo diário dentro das organizações, e o líder é o responsável pelo entrosamento dos membros da equipe, os integrantes devem trabalhar para o bem do grupo, contribuindo e complementando as atividades, valorizando e respeitando um ao outro.

Sendo assim, no próximo capítulo será abordado o tema motivação, que estabelece um vínculo com a liderança.

2 UMA ABORDAGEM SOBRE MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA JUNTO AOS COLABORADORES

No segundo capítulo serão apresentados os conceitos e definições sobre motivação e as principais teorias motivacionais e também apresentará de que forma a motivação pode ser utilizada como fator gerador da produtividade nas empresas.

2.1 Conceitos e definições sobre motivação

A motivação dos colaboradores é algo que impulsiona as organizações, pessoas motivadas geram uma maior produtividade e buscam alcançar os objetivos propostos. Essa motivação é gerada a partir da necessidade de alcançar um objetivo seja, profissional ou pessoal. Todavia, essa motivação pode ser despertada por terceiros para que essa pessoa ou um grupo atinja tais objetivos.

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. Assim, segundo Maximiano (2004 p. 267) é um processo essencial na vida de qualquer pessoa. É o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado.

Já de acordo com Gil (2009, p. 202) a motivação é a força que estimula as pessoas a agir, tem origem em uma necessidade. Cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode afirmar que uma pessoa motive a outra.

Assim, pode-se dizer que a motivação é totalmente pessoal, as pessoas não podem criar condições para que os outros se motivem. Cada pessoa possui valores, culturas, aspirações, sonhos e necessidades diferentes. Segundo Chiavenato (2004 p. 63) motivação é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada maneira ou, é aquilo que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

Não se pode determinar o entusiasmo ou dedicação de uma pessoa, pois ainda não foi definida nenhuma fórmula que resolva a questão da motivação. Um dos principais desafios dos líderes é inspirar os funcionários, para que motivados eles alcancem os objetivos. A motivação é buscada por meio de estímulos e incentivos oferecidos como: salários, prêmios, benefícios, reconhecimentos que tragam satisfação para o colaborador. Segundo Vergara (2006, p. 41), remete a

idéia de que motivação não é um produto acabado, se configura a cada momento, o que significa que sempre teremos algo a motivar-nos.

A partir de vários estudos realizados, alguns autores apresentam teorias da motivação.

2.2 Principais teorias motivacionais

A seguir serão apresentadas as principais teorias motivacionais: Teoria de Maslow, ERG, X e Y, Herzberg e Vroom.

2.2.1 Teorias de Maslow

As teorias mais conhecidas sobre motivação estão relacionadas com as necessidades humanas. Abraham Maslow, na década de 50, desenvolveu uma teoria, analisando a questão das necessidades humanas, as quais estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que motiva a tomar alguma direção, segundo Vergara (2006, p. 44).

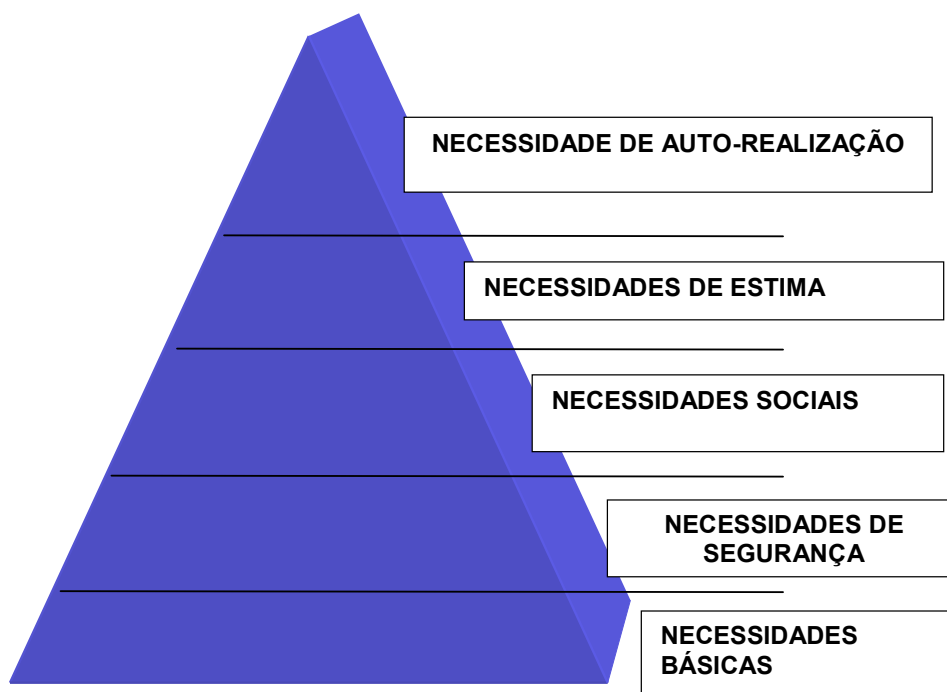
Para Maslow, os seres humanos possuem cinco necessidades básicas, após saciada uma necessidade de ordem inferior, busca-se a superior. E a não realização de uma necessidade inferior, impede a realização de uma necessidade de ordem superior. Assim, de acordo com Chiavenato (2003, p. 92), esta hierarquia foi concebida pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades durante a vida. À medida que se satisfaz em uma necessidade, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

Como nos mostra Gil (2009, p. 205), Maslow constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e serão apresentadas em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

As fisiológicas, são as necessidades básicas para a manutenção da vida, referem-se à alimentação, vestuário, repouso e abrigo. As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades básicas. Envolvem a preocupação com o futuro (manutenção do emprego e da propriedade). Já satisfeitas às necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de relacionamento com outras pessoas, de participar de grupos e serem aceitas por estes, esta conhecida como

necessidades sociais. Assim, gera-se a próxima necessidade que é conhecida como necessidade de estima, as pessoas passam a querer estima tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros. Apresenta-se então a última necessidade que é de auto-realização, se refere à realização do máximo de potencial individual. As pessoas se tornam o que acham que são capazes de ser, está relacionado com autonomia, independência, autocontrole e competência. A seguir, a Hierarquia das Necessidades de Maslow é apresentada em forma de pirâmide na figura 1.

FIGURA 1 - Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2004, p. 271)

Para a utilização da teoria de Maslow, devem-se levar em consideração as diferenças pessoais e culturais das pessoas, pois um indivíduo pode priorizar mais uma necessidade em relação à outra.

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

2.2.2 Teoria ERG

A teoria de Clayton Alderfer foi realizada a partir da teoria de Maslow, onde ele condensou as necessidades em grupos de existir, relacionar e crescer, surgindo a teoria ERG (existência, relacionamento e crescimento). Assim, segundo Chiavenato (2010, p. 250) a teoria ERG, diz que há três grupos principais de necessidades:

- 1- *Necessidades de existência*: compreende as necessidades do bem estar físico: existência, preservação e sobrevivência as quais são equivalentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
- 2- *Necessidades de relacionamento*: são as necessidades de relações interpessoais, referem-se ao desejo de interação social com outras pessoas, incluem as categorias sociais e os componentes externos da necessidade de estima de Maslow.
- 3- *Necessidades de crescimento*: são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal. Incluem os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow.

A teoria ERG é um aprimoramento da teoria de Maslow e se difere por acreditar que a satisfação das necessidades não é seqüencial, mas simultânea. É baseada nos princípios de que mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo e que se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma de ordem inferior. As duas teorias não se divergem, mas se complementam.

A teoria de Douglas McGregor, chamada de Teoria X e Teoria Y, refere-se à relação entre superiores e subordinados.

2.2.3 Teorias de X e Teoria Y

A Teoria X e Teoria Y, criada por Douglas McGregor, foi desenvolvida depois de observar a forma como os superiores tratavam seus subordinados, concluiu-se que a visão sobre a natureza dos seres humanos, baseia-se em agrupamentos de premissas e que tendem a moldar seu comportamento em relação a equipe., Douglas McGregor propôs duas divisões distintas do ser humano: uma, negativa, chamada de Teoria X e outra, positiva, chamada Teoria Y. Após observar o

relacionamento dos executivos com seus liderados, McGregor elaborou quatro premissas sob a Teoria X, segundo Robbins (2008, p. 50):

- 1- Os indivíduos não gostam de trabalhar, sempre que possível tentam evitar o trabalho.
- 2- Por não gostarem de trabalhar, precisam ser controlados para o alcance das metas.
- 3- Evitam responsabilidades e buscam orientação forma.
- 4- A maioria coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e demonstra pouca ambição.

Ainda segundo Robbins (2008, p. 50), ele apresenta as quatro premissas sob a Teoria Y:

- 1– Os indivíduos consideram o trabalho natural tanto quanto descansar ou divertir-se.
- 2– As pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
- 3– As pessoas podem aprender a aceitar ou a buscar a responsabilidade.
- 4– Qualquer pessoa pode ter a capacidade de tomar decisões inovadoras.

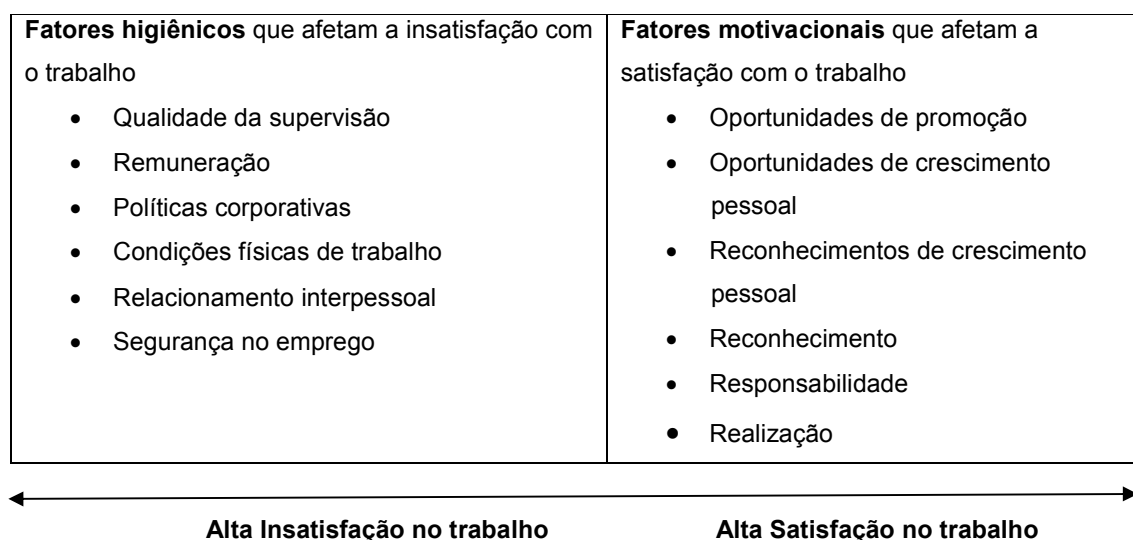
Na Teoria X as pessoas devem ser controladas, pois não se comprometem, não opinam, participam apenas se forem supervisionadas. Na teoria Y, as pessoas são criativas, pró-ativas, gostam de opinar, participar e havendo essas condições, tornam-se comprometidas. O gestor precisa criar condições de participação para gerar o comprometimento.

A seguir, a Teoria de Frederick Herzberg mostrará os fatores higiênicos e os motivacionais.

2.2.4 Teorias de Herzberg

Na década de 60, o psicólogo Frederick Herzberg, focalizou a questão da satisfação para elaborar sua teoria. Ele parte da idéia que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso, Investigou a seguinte questão: O que as pessoas desejam de seu trabalho? Foi solicitado aos pesquisados que descrevessem situações onde se sentiram bem ou mal a respeito de seu trabalho. As respostas foram tabuladas e categorizadas concluindo que as repostas dadas pelas pessoas que se sentiam bem eram diferentes daquelas que se sentiam mal conforme Robbins (2008, p. 51), resultou-se na figura 2:

FIGURA 2 – Teoria de dois fatores de Herzberg



Fonte: Adaptado de Robbins (2008, p. 51)

De acordo com Vergara (2006, p. 45), Herzberg focaliza a questão da satisfação para formular sua teoria. Apresenta dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos: localizados no ambiente de trabalho, extrínsecos a pessoa. São considerados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Esses fatores presentes deixam de causar insatisfação às pessoas, se, ausentes,

causam insatisfação. Os motivacionais: são intrínsecos e referem-se aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento, Se presentes, causam satisfação, e se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação.

Herzberg relacionou os fatores de satisfação e de insatisfação. Os que promovem satisfação foram considerados fatores motivacionais, e os que podem gerar insatisfação, foram classificados como fatores higiênicos.

Para finalizar a apresentação das teorias motivacionais neste capítulo, será citado a Teoria de Victor H. Vroom.

2.2.5 Teorias de Vroom

Victor H. Vroom desenvolveu uma teoria que mostra que para um indivíduo produzir, depende não só dos objetivos individuais, mas também da percepção da utilidade relativa do desempenho pessoal como meio gradativo de atingir determinados objetivos. Vroom mostra que diferentes pessoas reagem de diferentes formas, as condições tecnológicas de alguns cargos podem limitar a utilização total de fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo, conforme Chiavenato (2003, p. 100).

Ainda de acordo com Chiavenato (2003, p. 100) Vroom apresenta três condições que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais;
- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Para o alcance da produtividade os colaboradores dependem diretamente do que a empresa tem a oferecer ao funcionário como recompensa pelos serviços prestados, é o que demonstra a Teoria de Vroom.

Sendo assim, surge a discussão sobre como utilizar a motivação para gerar produtividade.

2.3 A motivação como fator gerador da produtividade

As organizações atualmente buscam por colaboradores que sejam dedicados e estejam empenhados em contribuir para o aumento da produtividade, para isso, são oferecidos incentivos para satisfazer as necessidades dos mesmos, melhorias nos ambientes organizacionais, cursos de aperfeiçoamento onde são aprimorados os conhecimentos já adquiridos. Partindo do conceito dado por Maximiano (2004, p. 267) onde o mesmo diz que a palavra motivação indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Já para Robbins (2008 p. 48) a motivação é a “disposição para fazer alguma coisa que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo.” Vergara (2006, p. 75) diz que “liderar está associado a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.”

Segundo Chiavenato (2010, p. 241), motivar pessoas a atingir desempenho organizacional é uma necessidade para as organizações em um mundo de negócios mutável e competitivo. A competitividade externa depende da cooperação e colaboração interna. O desempenho depende de vários fatores críticos: estratégia, tecnologia, desempenho, cultura organizacional e principalmente do talento humano, o qual impulsiona as organizações. Para proporcionar resultados, o talento humano precisa de conhecimentos, habilidades e competência onde em uma cultura organizacional participativa e democrática ele se envolve em um bom ambiente de trabalho. O desempenho organizacional depende de pessoas motivadas, que são condicionadas por fatores como: capacidade, competência, liderança, orientação, dedicação e esforço. O conhecimento de motivação humana é indispensável para que o administrador possa contar com a colaboração das pessoas.

Os processos motivacionais, quando bem gerenciados fazem que os colaboradores se dediquem cada vez à organização, através de inúmeros benefícios oferecidos conseguem-se a elevação da produtividade resultante da relação motivação-produtividade.

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

3 UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE APROVISIONAMENTO DO 14º GRUPO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA

E, por fim, no terceiro capítulo, um estudo de caso será apresentado abordando a metodologia utilizada juntamente com o histórico do 14º GAC e uma análise e discussão dos dados obtidos.

3.1 Metodologias do estudo de caso

Neste capítulo será feita uma análise da liderança e motivação dos colaboradores do 14º GAC, visando perceber como líder atua para alcançar a motivação de seus colaboradores, consequentemente, observando os resultados alcançados pela organização. Assim, esta pesquisa se caracteriza como sendo de caráter exploratório, pois não se objetiva, neste trabalho, criar padrões matemáticos, estatísticos ou numéricos e, sim, analisar-se o cenário de atuação e comportamento organizacional do 14º GAC.

Assim, para Marconi e Lakatos (2010, p. 171), as pesquisas de caráter exploratórios “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.”

Já de acordo com Rodrigues (2006, p. 90), a pesquisa exploratória “é uma pesquisa inicial, preliminar, cujo principal objetivo é aprimorar idéias, buscar informações sobre um determinado assunto ou descobrir um problema para estudo.”

O setor de provisionamento, onde foram aplicados os questionários tem atualmente 17 colaboradores e todos participaram da pesquisa.

Para conhecimento do leitor, o setor de provisionamento é aquele que cuida das refeições e tudo que está relacionado. Faz licitação, compra, recebimento, armazenagem, distribuição, confecção, distribuição dos alimentos para o público final, tendo a parte administrativa e operacional, no referido batalhão.

3.2 Históricos do 14º Grupo de Artilharia de Campanha¹

O 14º Grupo de Artilharia de Campanha – Grupo Fernão Dias foi criado em 19 de março de 1918, com a denominação de 10º Regimento de Artilharia Montada. Naquela oportunidade o Coronel Marcos Pradel de Azambuja e um grupo de oficiais vindos do Rio de Janeiro instalaram a Casa de Ordens na antiga Capela de São José, iniciando os trabalhos de seleção do primeiro contingente a ser incorporado na nova unidade na cidade de Pouso Alegre.

A criação da unidade foi consequência de um processo de modernização do Exército Brasileiro que se deu no início do século XX, quando a reestruturação se fez necessária para atender a conjuntura da Época.

Ao longo destes 95 anos de história, o Grupo Fernão Dias participou de eventos relevantes da história nacional, além de ser protagonista de fatos importantes da sociedade pouso alegre.

Em 1932 a Unidade participou de combates relacionados com a Revolução Constitucionalista, deflagrada em São Paulo, ao lado das forças leais ao presidente Getúlio Vargas. Naquela oportunidade fez parte do chamado Combate da Vendinha que foi travado no lugar onde atualmente se localiza o bairro São João.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o pavilhão ocupado atualmente pela 2ª Bateria de Obuses foi utilizado para instalação e operação de um campo de triagem de prisioneiros de guerra alemães, que posteriormente seguiam para o Rio de Janeiro. Além disso, integrantes da Organização Militar foram empregados em operações de defesa do litoral brasileiro.

Ao longo dos tempos, o Grupo recebeu várias denominações tais como 10º RAM, 8º RAM, II/4º RO 105 até chegar em 1972, quando recebeu a denominação atual de 14º Grupo de Artilharia de Campanha.

A atual denominação histórica de “Grupo Fernão Dias” foi concedida em 1987, ocasião em que a Organização Militar foi distinguida com o Estandarte Histórico. Esta distinção rememora os feitos deste ilustre bandeirante que desbravou as terras deste rincão, explorando o interior e contribuindo para o aumento de nosso território.

¹ O Histórico do 14º Grupamento foi obtido através de um documento interno do Exército Brasileiro que não pode ser publicado para o público externo. A discente teve autorização para conhecê-lo. Fonte: Elaborado pela autora.

Em 5 de dezembro de 2001, realizou-se, no pátio do Grupo, a solenidade de passagem de subordinação da 4ª RM/4ª DE para a Artilharia Divisionária da 1ª Divisão de Exército, sediada em Niterói, RJ.

Cumprir destacar a participação do Grupo Fernão Dias em missões importantes como a Missão das Nações Unidas em Angola, a Operação Tiradentes em 2004 realizando operações de Garantia da Lei e da Ordem na capital do Estado, as ações de defesa civil em atendimento às vítimas de enchentes no Sul de Minas e na região serrana do Estado do Rio de Janeiro e mais recentemente o apoio de uma Subunidade nas operações da Força de Pacificação na cidade do Rio de Janeiro no chamado “Complexo do Alemão”.

No ano de 2012, o Grupo participou, ainda, das operações que tiveram por objetivo prover a segurança da Conferência das Nações Unidas Rio + 20.

No ano de 2013, o 14º GAC participou da segurança da Copa das Confederações na cidade de Belo Horizonte e também enviou efetivo para operar juntamente com a AD1 na segurança da Jornada Mundial da Juventude na cidade do Rio de Janeiro.

Enfim, o 14º GAC se consolidou como sendo uma importante Organização Militar do nosso Exército, assim como relevante personagem da história da de Pouso Alegre. Com os olhos voltados para o futuro, o nosso compromisso é de sempre cultivar os mais caros valores e tradições, engrandecendo cada vez mais a Força Terrestre e o Brasil.

3.2 Análise e discussão dos 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 propósito: de que forma a liderança e a motivação devem atuar, em uma instituição, para se tornarem suportes das ações institucionais na busca pelos resultados?

Para se concretizar o estudo de caso desta monografia, foi feita uma pesquisa com os colaboradores do setor de aprovisionamento do 14º Grupo de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro, a partir de um questionário (em anexo). Após o questionário ter sido todo respondido, foi possível analisá-lo através das respostas de 17 colaboradores do setor.

O questionário contou com um total de 10 perguntas, referentes à liderança e motivação. Estas foram feitas a 17 colaboradores do setor de abastecimento do 14º Grupo de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro, com o intuito de coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa monográfica em relação à atual situação da organização em questão. Nota-se dentro de uma organização a diferença entre colaboradores liderados e chefiados. Desta forma, a pesquisa tem o intuito de saber o que cada colaborador pensa a respeito de liderança e motivação.

A pergunta 01: **Você sabe dizer o que é um líder? E um chefe?** Cada colaborador deu sua opinião, e dos dezessete entrevistados, dezesseis responderam que um líder se destaca e ao mesmo tempo é parte integrante e referência da equipe, desempenha sua função em conjunto, guia, inova, motiva, gera respeito e não medo em seus colaboradores. O líder desempenha a missão de ajudar, aconselhar e tem atitude e iniciativa, elogia, orienta pessoalmente seu colaborador, distribui as tarefas e ajuda o grupo a resolver os problemas. Apenas um fez a junção de líder e chefe, respondendo que um bom líder ou um chefe tem que estar presente no dia a dia não só mandando, mas, sim, coordenando e apoiando seu pessoal. Já para o conceito de chefe treze colaboradores disseram que chefe é aquele que dá ordem, fala, determina, gosta de bajuladores, não se envolve com a equipe, fiscaliza e cobra rendimentos, não sabe dar méritos aos colaboradores competentes, se impõem utilizando a autoridade que possui. Em relação a chefe, três pessoas não souberam descrevê-lo e outro colaborador, como mostrado acima fez a junção das duas respostas.

Assim, o líder deve se preocupar em conduzir as pessoas, oferecendo um sentido ao trabalho e convencendo os liderados a alcançarem as metas estabelecidas. Ele deve inspirar, motivar e fazer com que seus colaboradores alcancem os objetivos propostos. Já a definição de chefe nos mostra que o mesmo utiliza da coerção para alcançar os objetivos, não se envolve com os colaboradores, distribui as tarefas e fiscaliza os resultados. Os colaboradores sabem definir e caracterizar líder e chefe, porém, devido ao fato de estarem dentro de uma estrutura hierárquica não conseguem vivenciar a liderança de uma forma direta, apenas recebem ordens e concretizam as missões.

A pergunta de número 02: **Sente-se liderado ou chefiado? Por quê?** Três pessoas consideram que são liderados, devido ao fato de trabalharem em equipe, realizando em conjunto as atividades e afirmam que existe a participação do líder,

09 colaboradores afirmaram que são chefiados devido à existência de hierarquia e disciplina, apenas recebem ordens sem supervisão e cobranças desnecessárias. Cinco pessoas não apresentaram uma resposta clara.

Analisando as questões 01 e 02 podemos perceber claramente que os colaboradores conseguem diferenciar líder e chefe e se são liderados ou chefiados. É visualizado em suas respostas que, para eles, o líder tem um papel fundamental na formação de equipes, pois fica responsável por motivar, incentivar e conduzir, mostrando sempre o melhor caminho e buscando as respostas junto aos seus colaboradores, mas devido à hierarquia, disciplina e as cobranças, desnecessárias, se sentem chefiados.

Na pergunta 03: **Quais são as características que um líder deve ter?** Todos os colaboradores apresentaram características condizentes com a figura de um líder, dizendo que: um líder tem que ter atitude, força de vontade, desempenho, companheirismo, tato, sinceridade, comprometimento, honestidade, paciência, pro - atividade, estar sempre à frente de sua equipe ajudando nas realizações das tarefas. Deve ter uma visão dinâmica, ser aberto a opiniões, ser carismático, ter empatia, educação, ser motivador, cultivar as características positivas de cada colaborador da equipe, ser exemplo, proteger sua equipe, fazer uma divisão justa das atividades distribuídas e ajudar no desenvolvimento profissional dos colaboradores.

A questão 04: **Em suas funções e tarefas, o apoio do líder existe? De que maneira?** Nove pessoas responderam que existe o apoio e que dependem do líder para alcançar o objetivo proposto, tem reconhecimento e valorização pelos serviços realizados, sempre que precisam recebem ajuda e explicação na realização das tarefas diárias. O líder busca junto ao colaborador as respostas não encontradas, trabalha em equipe buscando o desempenho e a qualificação. Quatro pessoas disseram que não existe o apoio na realização das tarefas e quatro, ficaram em dúvida ao responder.

Nas duas questões acima, é nítido que os colaboradores conseguem identificar as características de um líder e na maioria das respostas afirmam que existe a participação do mesmo na realização de suas tarefas e funções diárias.

A pergunta de número 05: **Poderia dizer o que é motivação?** Quinze pessoas responderam corretamente, disseram que motivação é quando se tem um reconhecimento, um incentivo, um estímulo para a realização da atividade designada. A motivação dos colaboradores é algo que impulsiona as organizações,

peças motivadas geram uma maior produtividade e buscam alcançar os objetivos propostos, é gerada a partir da necessidade de alcançar um objetivo seja profissional ou pessoal.

A pergunta 06: **No desempenho de suas tarefas você se sente motivado? Por quê?** Dez pessoas disseram que se sentem motivados, quatro, não tem motivação e três, disseram que na maioria das vezes não são motivadas.

Como pode ser observado na pesquisa, boa parte dos entrevistados sabem o que é motivação e afirmam que são motivados a realizar suas tarefas, recebem recompensas, tem autonomia e trabalham na área que gostam, se sente motivado por ajudar seus colegas de trabalho, recebendo estímulos de seus chefes e também de sua equipe.

A questão de número 07: **O que acha necessário para que você e seus colegas estejam sempre motivados no dia a dia?** Como resposta, as dezessete pessoas disseram que deve haver um líder atuante que consiga manter a equipe unida e protegida de problemas, o líder precisa reconhecer e prestigiar as tarefas executadas e apoiar no desenvolvimento das mesmas, precisa existir interação, dinamismo, companheirismo e amizade entre os membros do grupo, sempre trabalhar em busca do alcance de um mesmo objetivo utilizando de um ambiente de trabalho, sem desavenças, contando com o auxílio de todos, buscando a aquisição da cultura, sua manutenção e o aperfeiçoamento constante. Motivar pessoas é uma necessidade para as organizações, seu desempenho depende de vários fatores críticos: estratégia, tecnologia, desempenho, cultura organizacional e principalmente do talento humano, o qual impulsiona as organizações. Para proporcionar resultados, o talento humano precisa de conhecimentos, habilidades e competência onde em uma cultura organizacional participativa e democrática ele se envolve em um bom ambiente de trabalho. O desempenho organizacional depende de pessoas motivadas, que são condicionadas por fatores como: capacidade, competência, liderança, orientação, dedicação e esforço.

A pergunta de número 08: **Seu líder é um agente motivador? Por quê?** Oito pessoas disseram que o seu líder é motivador, devido ao fato de que sempre são ajudados quando necessário, recebem apoio nas resoluções de problemas, age com companheiro, motiva os colaboradores para alcançarem as metas propostas, busca sempre aprimorar o ambiente de trabalho, serve como referência. Seis afirmam que o líder não é um agente motivador, porque ele não reconhece o

desempenho dos colaboradores, não transmite entusiasmo e reconhecimento, o próprio líder é considerado uma pessoa desmotivada. E três pessoas não responderam.

A questão de número 09: **Na realização de suas tarefas já se sentiu desmotivado e, nesta situação, houve apoio da liderança para o cumprimento da mesma?** Nove pessoas responderam que já se sentiram desmotivadas e que, além deste fato, não receberam o apoio de um líder. Já sete pessoas disseram que em alguma ocasião se sentiram desmotivadas e que receberam apoio do líder, sendo este fundamental. Apenas uma pessoa disse que nunca se sentiu desmotivada, não precisando da ação do líder. Assim, vê-se que um dos principais desafios dos líderes é inspirar os colaboradores, para que motivados alcancem os objetivos, pois a motivação é alcançada por meio de estímulos e incentivos oferecidos como: prêmios, benefícios, reconhecimento que tragam satisfação para o colaborador.

Por fim, a questão de número 10: **Os resultados de suas tarefas e funções podem ser atribuídos a forma que é liderado e motivado? Por quê?** Treze responderam que sim, alguns se sentem motivados devido à atitude positiva do líder que reconhece e valoriza o serviço prestado, outros afirmaram que quando é chamada a atenção, fica desmotivado e não realiza bons resultados em suas atividades.

Foi possível analisar, através das respostas do questionário aplicado que, para que a organização alcance as metas estabelecidas, é de extrema importância que haja liderança e motivação na sua equipe. Pois através da figura de um líder que administra mudanças, que ouve opiniões, que seja carismático, que tenha caráter e senso comum, ocorrerá a devida motivação da equipe alcançando as seguintes características: sentimento de auto realização, reconhecimento, segurança, diálogo, desenvolvimento pessoal e treinamento, condições de trabalho, benefícios, status, sugestões para melhoramento, objetivos claros, relacionamento e comunicação, reconhecimento e apreço, moral, diálogo, idéias, respeito, novos desafios, reconhecimento. Tais diferenças interferem diretamente no comportamento e desempenho do profissional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da realização deste estudo monográfico, foi possível verificar que o líder é peça chave na construção de clima organizacional propício, levando em consideração que a partir de sua postura, o mesmo consegue influenciar e motivar seus liderados levando-os a alcançar os objetivos proposto. O líder é responsável por identificar o valor de sua equipe, permitindo assim, direcionar seus liderados, evidenciando o que há de melhor nele e permitindo o aperfeiçoamento dos pontos, até então falhos. Desta maneira, o líder desperta sentimento de valorização e reconhecimento dos membros de sua equipe, conseguindo assim maior comprometimento na realização das atividades e uma reciprocidade das partes envolvidas.

Respondendo o problema de pesquisa dado no início deste trabalho que consiste em: de que forma a liderança e a motivação devem atuar, em uma empresa, para se tornarem suportes das ações organizacionais na busca pelos resultados? Pode se dizer que cabe ao líder identificar os pontos a serem melhorados, conscientizar as partes envolvidas e iniciar uma ação com intuito de melhorar devidas falhas. Levando em conta que motivar seus colaboradores é de grande importância, pois quando motivados, eles trabalham com mais dedicação e os resultados alcançados serão de grande valia.

Através da análise realizada no setor de provisionamento do 14º Grupo de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro, tornou-se possível identificar os colaboradores se sentem liderados e motivados a realizar suas tarefas diárias, a maioria das respostas nos mostra que os colaboradores recebem o apoio do líder do setor de provisionamento e que dependem do líder para alcançar o objetivo proposto, ele reconhece e valoriza os serviços realizados, sempre que precisam recebem ajuda e explicação na realização das tarefas. O líder busca junto ao colaborador as respostas não encontradas, trabalha em equipe buscando o desempenho e a qualificação.

Sendo assim, verifica-se que a o setor de provisionamento tem um líder mediador, capaz de contribuir para o crescimento de seus colaboradores e demonstrar que o trabalho em conjunto alcançará melhores resultados organizacionais, assim como contribuirá para um melhor relacionamento entre os

membros. Desta forma, o líder evidenciará que os resultados alcançados são de todo o grupo.

Por fim, no decorrer desta pesquisa, foi possível notar que uma equipe bem estruturada e motivada leva a organização a trabalhar com intuito de alcançar os resultados almejados, sejam eles produtivo, de relacionamento e até mesmo estrutural. Assim, é possível afirmar que o líder influencia diretamente na motivação dos colaboradores, por intermédio da postura que adota mediante a forma que age com sua equipe. Foi possível, também, observar que para se conseguir um diferencial competitivo nas organizações é notório que se deve investir em seus colaboradores, oferecendo o suporte necessário para que motivados, alcancem a produtividade esperada. Desta forma, esta monografia torna-se uma fonte para estudos futuros acerca do tema e, da mesma forma, suporte referencial acadêmico para realização de leitura e estudos da área de Gestão de Pessoas.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido, *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- CAMPOS, Maria Verônica Korilio. O papel da liderança na motivação das pessoas em ambientes organizacionais, *Revista de gestão pública, Distrito Federal*, v. 2, n. 2, p. 31-45, jul./dez. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. *Recursos Humanos: O capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. *Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GÓMEZ, Emiliano. *Liderança ética: Um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: Princípio e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à Administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. *Relações humanas: Psicologia das relações interpessoais*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORAES, Simone Alano de. *Motivação e liderança*. 2004. 67 f. Monografia apresentada Universidade da Região da Campanha, Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão para conclusão do curso MBA em Gestão de Recursos Humanos IV.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- RODRIGUES, Auro de Jesus. *Metodologia Científica*. São Paulo: Avercamp, 2006.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, Gen. Belchior. *Liderança Militar*. Academia Militar. Estado Maior do Exército, Lisboa, Portugal. 2002.

ANEXOS

Questionário:

- 1 – Você sabe dizer o que é um líder? E um chefe?
- 2 – Sente-se liderado ou chefiado? Por quê?
- 3 – Quais são as características que um líder deve ter?
- 4 – Em suas funções e tarefas, o apoio do líder existe? De que maneira?
- 5 – Poderia dizer o que é motivação?
- 6 – No desempenho de suas tarefas você se sente motivado? Por quê?
- 7 – O que acha necessário para que você e seus colegas estejam sempre motivados no dia a dia?
- 8 – Seu líder é um agente motivador? Por quê?
- 9 – Na realização de suas tarefas já se sentiu desmotivado, e nesta situação, houve apoio da liderança para o cumprimento da mesma?
- 10 – Os resultados de suas tarefas e funções podem ser atribuídos a forma que é liderado e motivado. Por quê?

Assunto: Solicitação de Estudo de Caso

Ao

Sr. Sudário Rios Braga

São João Del Rei, 24 de fevereiro de 2014.

Prezado Senhor,

Meu nome é Cristiane Pereira da Silva Ávila e atualmente estou cursando o 8º período do curso de Administração na Instituição de Ensino Superior Presidente Tancredo de Almeida Neves - IPTAN, onde inicio minha monografia com o tema: Liderança e Motivação como Suporte às Ações Organizacionais, orientanda pelo Professor Márcio Lobosque Senna Neves e, desta forma, venho consultar Vossa Senhoria sobre a possibilidade de realizar um estudo de caso em sua conceituada Instituição.

Sem mais agradeço a atenção e aguardo resposta.

Atenciosamente,

Cristiane Pereira da Silva Ávila

Autorização:

20-02-14

TC BRAGA
CMT 24.6AC