



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

SAMIRA ZENALDE RODRIGUES

**O IMPACTO DAS DIFERENTES FORMAS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE
CASO NA INSTITUIÇÃO X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

SAMIRA ZENALDE RODRIGUES

**O IMPACTO DAS DIFERENTES FORMAS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE
CASO NA INSTITUIÇÃO 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

SAMIRA ZENALDE RODRIGUES

**O IMPACTO DAS DIFERENTES FORMAS DE LIDERANÇA NA SATISFAÇÃO
DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE TERCEIRO SETOR: ESTUDO DE
CASO NA INSTITUIÇÃO 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

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, perseverança, coragem durante essa longa caminhada me proporcionando mais essa conquista.

Ao meu orientador, o professor especialista Márcio Lobosque Senna Neves pela paciência, dedicação, incentivo que tornaram possível a conclusão desta pesquisa. Sem ele nada disso seria possível, pois ele é um orientador espetacular!

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 e se orgulharem de mim, aos novos amigos que conquistei e aos velhos por me incentivarem e compreenderem meus dias de ausência.

Aos meus amigos de verdade do Centro Infantil Celina Viegas e em especial ao meu patrão Tarcísio Mauricio de Almeida por terem me ajudado nessa caminha, me dando força e sempre repassando bons exemplos profissionais.

Em especial a minha amada Avó Zenalde e minha amada mãe Amélia, por estarem presentes em cada etapa de minha vida, e que acompanharam cada dia dessa trajetória.

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

*“Determinação coragem e autoconfiança
são fatores decisivos para o
sucesso. Se estamos possuídos por uma
inabalável determinação
conseguiremos superá-los.
Independentemente das circunstâncias,
devemos ser sempre humildes,
recatados e despidos de orgulho.”*

Dalai Lama

RESUMO

Este trabalho monográfico tem como objetivo identificar os impactos das diferentes formas de liderança na satisfação e desenvolvimento do trabalho nos funcionários. Diferentes formas de gestão podem afetar na satisfação dos colaboradores, pois cada líder tem uma maneira de trabalhar e, assim se torna necessário, independente do tipo de gestão, que em todas as organizações se tenha um líder motivador, capaz de apoiar, auxiliar, trabalhar em equipe, conduzir seus colaboradores de forma voluntária, com seu carisma, os objetivos e metas da organização. O líder está ligado diretamente com o sucesso ou fracasso da empresa e, uma empresa sem líder, é uma empresa que não tem direção e caminhos definidos. Colaboradores motivados e com boa sintonia com seu líder desempenham suas atividades com mais eficácia e eficiência aumentando sua produtividade e o seu compromisso com a empresa.

Palavras-chave: Liderança, motivador, satisfação, gestão, eficiência.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Os três estilos de liderança.....	15
FIGURA 02 – O processo básico de motivação.....	20
FIGURA 03 – Hierarquia das necessidades de Maslow.....	23
FIGURA 04 – Modelo simplificado de expectativa.....	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 – O LÍDER E SUAS CARACTERÍSTICAS	10
1.1-Conceitos e definições	10
1.2-Diferenças entre chefiar e liderar	12
1.3-Tipologia acerca de líder e liderança	14
1.4-Papel do líder na organização para o alcance de resultados.....	17
2- CARACTERIZANDO MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS	20
2.1-Conhecendo a motivação	20
2.2-Principais Teorias Motivacionais.....	22
2.2.1-Teoria de Maslow	23
2.2.2-Teoria de ERG.....	23
2.2.3-Teoria de Herzberg.....	24
2.2.4-Teoria X e Y.....	25
2.2.5-Teoria de Vroom.....	26
2.3-A importância da motivação no ambiente organizacional	27
3- ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO X	29
3.1-Metodologia do estudo de caso	29
3.2-Histórico da instituição X.....	29
3.3-Análise e discussão dos dados.....	30
3.3.1-Análise e discussão dos dados da entrevista com os presidentes	30
3.3.2-Análise e discussão dos dados da entrevista com os colaboradores	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41
ANEXO 1.....	43
ANEXO 2.....	44

INTRODUÇÃO

A liderança e a motivação são assuntos de grande importância nas organizações, pois com a globalização estamos vivendo em uma era cheia de mudanças, o mercado de trabalho se torna mais competitivo, com isso a concorrência entre as empresas fica mais acirrada.

Assim, com toda essa mudança, o ser humano passa a ser um diferencial e, em qualquer empresa, o líder é fundamental, pois ele está relacionado com o sucesso ou fracasso da empresa e, assim, o conhecimento da motivação humana são indispensáveis para que o líder possa contar com a dedicação dos seus funcionários.

O trabalho monográfico traz o seguinte problema de pesquisa: até que ponto as diferentes formas de liderança podem afetar o andamento do trabalho e a motivação dos funcionários em uma instituição do terceiro setor?

Desta forma, a escolha do tema justifica-se pelo fato de que os líderes podem influenciar positivamente as ações de seus colaboradores. Assim, o líder tem um papel importante em qualquer tipo de organização, pois sem direção e orientação os funcionários caminham sem foco. Com isso a empresa pode perceber que, com uma boa liderança, as pessoas envolvidas na organização "seguem" motivadas, melhorando o ambiente de trabalho e a empresa começa a ter sucesso e conquistar seus objetivos. Além disso, entender o comportamento do ser humano no local de trabalho, sua personalidade, seu modo de agir e pensar, é de grande relevância, pois as pessoas passam maior parte do seu tempo dentro do local de trabalho.

O objetivo geral dessa pesquisa é analisar o impacto das diferentes formas de liderança, em uma empresa de terceiro setor, devido à existência de troca de presidente, da mesma, a cada dois anos e, de maneira específica: conceituar líder e liderança apresentando seus tipos, bem como a motivação e suas teorias; apresentar a importância do líder em uma organização e de se ter um ambiente de trabalho motivado; analisar a forma de liderar e trabalhar do presidente atual e de um ex- presidente da empresa x; identificar, através de um estudo de caso, a partir de entrevista com dois presidentes (atual e ex), opiniões contrárias na forma de cada um conduzir o trabalho e as dificuldades e facilidades em administrar a empresa já

que estes possuem valores, atitudes e crenças administrativas diferentes e; analisar a satisfação dos funcionários da empresa durante cada mandato, perante um estudo de caso, com aplicação de questionário aos mesmos sobre as referidas gestões.

A realização deste estudo monográfico implicará em duas importantes etapas: a primeira será feita uma revisão bibliográfica através de livros de gestão de pessoas e comportamento organizacional, sites especializados, artigos científicos e de internet, teses, dissertações e monografias sobre liderança e motivação. Já na segunda etapa será feito um estudo de caso na instituição x, utilizando-se um questionário, aplicado aos colaboradores, e um questionário, a um ex-presidente e o presidente atual, visando comparar o método de trabalho de cada um, expondo suas maneiras de trabalhar, seus pensamentos sobre a instituição, como e onde eles aprenderam a administrar e saber a experiência que eles tiveram nos seus dois anos de mandato e, principalmente, um questionário aplicado aos colaboradores para saber como essas mudanças de liderança afeta o desenvolvimento no trabalho e a motivação dos mesmos na empresa.

O primeiro capítulo irá definir os conceitos e definições de líder e liderança, as diferenças entre chefiar e liderar, as tipologias acerca de líder e liderança, assim como, a importância do líder para obtenção de resultados nas empresas.

No segundo capítulo serão apresentados os conceitos e definições sobre motivação, as principais teorias motivacionais tais como: de Maslow, teoria de ERC, Teoria de Herzberg, Teoria X e Y, Teoria de Vroom e a importância da motivação no ambiente organizacional.

Por fim, no terceiro capítulo, será apresentada a metodologia do estudo de caso, um breve histórico da instituição x, e por fim, a análise do questionário, aplicado aos colaboradores, e a análise da entrevista aplicada a um ex-presidente e ao presidente atual, visando comparar o método de trabalho de cada um.

1 O LÍDER E SUAS CARACTERÍSTICAS

Neste capítulo serão abordados os conceitos e definições de líder e liderança, as diferenças entre chefiar e liderar, as tipologias acerca de líder e liderança e a importância do líder para obtenção de resultados nas empresas.

1.1 Conceitos e definições de liderança

Liderança é a forma de comandar, transformar e conduzir as pessoas, é a habilidade de influenciar de forma positiva os liderados, para gerar resultados. Assim, o líder é uma peça fundamental para qualquer organização, pois sem direção e orientação os colaboradores seguem sem foco. Desta forma, segundo Gómez (2005, p.126) a liderança é uma bússola e o motor da organização, é uma relação viva e dinâmica entre as pessoas, baseada em valores, sentimentos e objetivos, é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas, para conseguir os mesmo objetivos.

De forma semelhante, segundo Tannenbaum (*apud* MINICUCCI, 1995, p.287) “define liderança como influência interpessoal numa situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas. ”

Para, Gil (2006, p. 221), o conceito de liderança é nada mais do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados, e que mais do que administradores de pessoal, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. De acordo com Maximiano (2008, p.252):

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.

O líder é uma pessoa transparente, que passa confiança, que estimula sua equipe, que não desiste diante dos desafios. Ser um líder não é simplesmente dar ordens, mas sim aquele que sabe orientar, ouvir e aceitar a opinião dos seus

funcionários, direcionar e motivar seus colaboradores para alcançar, voluntariamente, os objetivos da organização.

Já na visão de Vergara (2006, p.74) liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, algumas pessoas exercem funções de chefia, mas não são líderes e conseguem resultados por coação ou por interesse das pessoas a quem chefiam. Ainda, de acordo com a autora supracitada, dificilmente a missão, visão e os objetivos da empresa seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas são movidas por forças contrárias de cooperação e de conflito. Logo, é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para aspectos contributivos de mudança e criatividade. Complementando, segundo Chiavenato (2010, p.346):

De um modo geral, a liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Pela liderança, uma pessoa influencia outras pessoas em função de relacionamentos existentes. A influencia significa uma transação interpessoal por meio da qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra maneira intencional.

Este é o papel de liderança, ou seja, um papel integrador, pois ele possibilita que as pessoas se mantenham unidas, em harmonia em prol dos objetivos da organização.

Dessa forma, segundo Gómez (2005, p.127), "Liderar é despertar consciências, conquistar corações e ganhar disponibilidade. " Assim, ser líder realmente é uma arte, é uma tarefa difícil, pois o líder é aquele que guia, que inspira, que ajuda os seus colaboradores a crescer, que entusiasma e mobiliza e que precisa ter muitas outras características como iniciativa, caráter, competência e empatia, capacidade de comando, honestidade.

Complementando, segundo Jordão (2004, p. 19), "Liderança é uma arte. A arte de conduzir as pessoas para que façam o que é necessário por livre e espontânea vontade. " Desta forma, tem-se que o bom líder era aquele que sabia mandar e impor, mas, nos dias de hoje, o bom líder é aquele que sabe orientar.

Assim, torna-se necessário, a seguir, falar sobre as diferenças entre chefiar e liderar.

1.2 Diferenças entre chefiar e liderar

Um chefe é aquela pessoa que impõe ordens, comanda as pessoas, é autoritário e só pensa nos resultados e lucros. Eles são temidos, seus funcionários não se sentem a vontade para relatar os problemas, pedir conselhos e tirar alguma dúvida. Os chefes vêem seus funcionários como subordinados que devem seguir suas ordens da maneira que ele acha melhor, sem pensar no coletivo, nunca motiva os funcionários a achar que realizar o trabalho de forma excelente é dever do funcionário, ele aponta os erros, joga a responsabilidade na equipe quando algo não dá certo e se vangloria quando o objetivo é alcançado. Dessa forma, segundo Gómez (2005 p.126):

Está muito ampliada a suposição de que liderar é fazer com que os outros obedeçam e trabalhem mediante a pressão do castigo ou da recompensa. Um chefe pode impor sua vontade 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.

Já o líder orienta a sua equipe e as inspira, sabe motivar e conduz a sua equipe na melhor direção, o líder não busca só resultados, mas a melhor forma para conseguir alcançar, a responsabilidade tanto na vitória, tanto na derrota é dividida. Ele é uma pessoa que ouve seus funcionários, tira as dúvidas e dá conselhos e valoriza as habilidades dos funcionários, respeitando suas dificuldades e trabalhando sempre junto com a pessoa para ajudá-la a superar. Assim para, Jordão (2004, p.20) o líder não dá ordens, não controla e não pune isso é exercer chefia, o líder colabora, orienta e desenvolve conhecimentos e habilidades, apóia na solução de problemas e reconhece o esforço pessoal. E um dos grandes defeitos dos chefes é pensar que sabe tudo, e que sempre está certo, por esse motivo não escuta seus colaboradores, os líderes descrevem as ações de forma clara, consistente e emocionalmente cativante. Os chefes têm visões aparentemente sem sentido, estabelecem metas impossíveis e exigem um desempenho incrível. Ainda de acordo com Jordão (2004, p.28):

Ser líder é diferente de ser administrador, gerente ou chefe. Liderar é lidar com pessoas, administrar é gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros; lidar com papéis, coisas, e processos. Um chefe pode ser nomeado numa hierarquia, independentemente de possuir ou não qualidades necessárias. Você pode ser um gerente e não conseguir ser líder de equipe e pode ser o líder da equipe sem ser o chefe. Veja, por exemplo, o que acontece na área militar: não se pode ser um líder militar sem coragem, mas existem muitos soldados com coragem que não são líderes- está é uma virtude militar.

O líder é aquela pessoa que atrai as pessoas pelo carisma, já o chefe exerce sua autoridade pelo cargo que possui. Ser chefe é bem mais fácil, pois com seu poder, manda que as pessoas façam algo. O líder por sua vez, tem que conquistar seus liderados e faz com que eles queiram a fazer algo.

Complementado, para Chiavenato (2010, p.350), o chefe busca a ordem e a consistência através de planos formais, e da monitoração dos resultados alcançados, usa da sua autoridade para obter o comprometimento dos seus colaboradores e se fundamenta da sua posição hierárquica. Já o líder define direções com visão no futuro, comunica seus colaboradores e os inspira a superar os obstáculos, e se fundamenta em suas próprias qualidades pessoais. Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p.350), chefia e liderança são dois fatores essenciais em todos os níveis organizacionais, em todas as pessoas e equipes. Ainda segundo o autor anteriormente citado, é necessário compreender a diferença entre elas para poder combiná-las para alcançar os objetivos da organização, para combinar chefia e liderança, o executivo tem que ser moderno precisa demonstrar foco nos processos organizacionais e uma genuína preocupação com as pessoas. Complementando, para Daft (2010, p.687), a liderança deve se somar com a chefia: a chefia é necessária para ajudar a organização a cumprir os seus atuais compromissos, enquanto a boa liderança é necessária para levar a organização para o futuro.

Com certeza ser líder nas organizações é preferível, mas às vezes é preciso ser chefe em determinadas situações, ter pulso firme e cobrar resultados são requisitos essenciais para as organizações. Nesse caso, diversos autores versam sobre os tipos de líder tais como, o líder autocrático, democrático ou liberal, torna-se necessário, saber: Qual é o melhor estilo de liderança? Este será o assunto do próximo subcapítulo.

1.3 Tipologia acerca de líder e liderança

A teoria dos três estilos estuda a liderança com base no comportamento do líder em relação aos seus colaboradores, ou seja, a conduta o comportamento de liderar. Os três tipos de liderança que definem a relação entre o líder e seus colaboradores são: autocrática, democrática e liberal.

Na liderança autocrática o líder não ouve a opinião do grupo, ele impõe a suas idéias e decisões, é o famoso ditado manda quem pode e obedece quem tem juízo, é uma liderança baseada no poder.

Na liderança democrática o líder foca nos seus liderados que são estimulados a colaborar, dar sugestões, estimulando a participação do grupo e orientam as tarefas, esse líder tem visão de futuro, sempre dá feedbacks, orienta a carreira de seus liderados. Dessa forma, segundo Gil (2006, p.222) o líder autocrático é orientado para as tarefas, para produtividade e para os aspectos técnicos do trabalho, os empregados são vistos como instrumentos para alcançar os objetivos, o líder democrático enfatiza as relações humanas e admite que todos os empregados são importantes para a organização por isso sempre estão atentos as necessidades pessoais dos seus colaboradores.

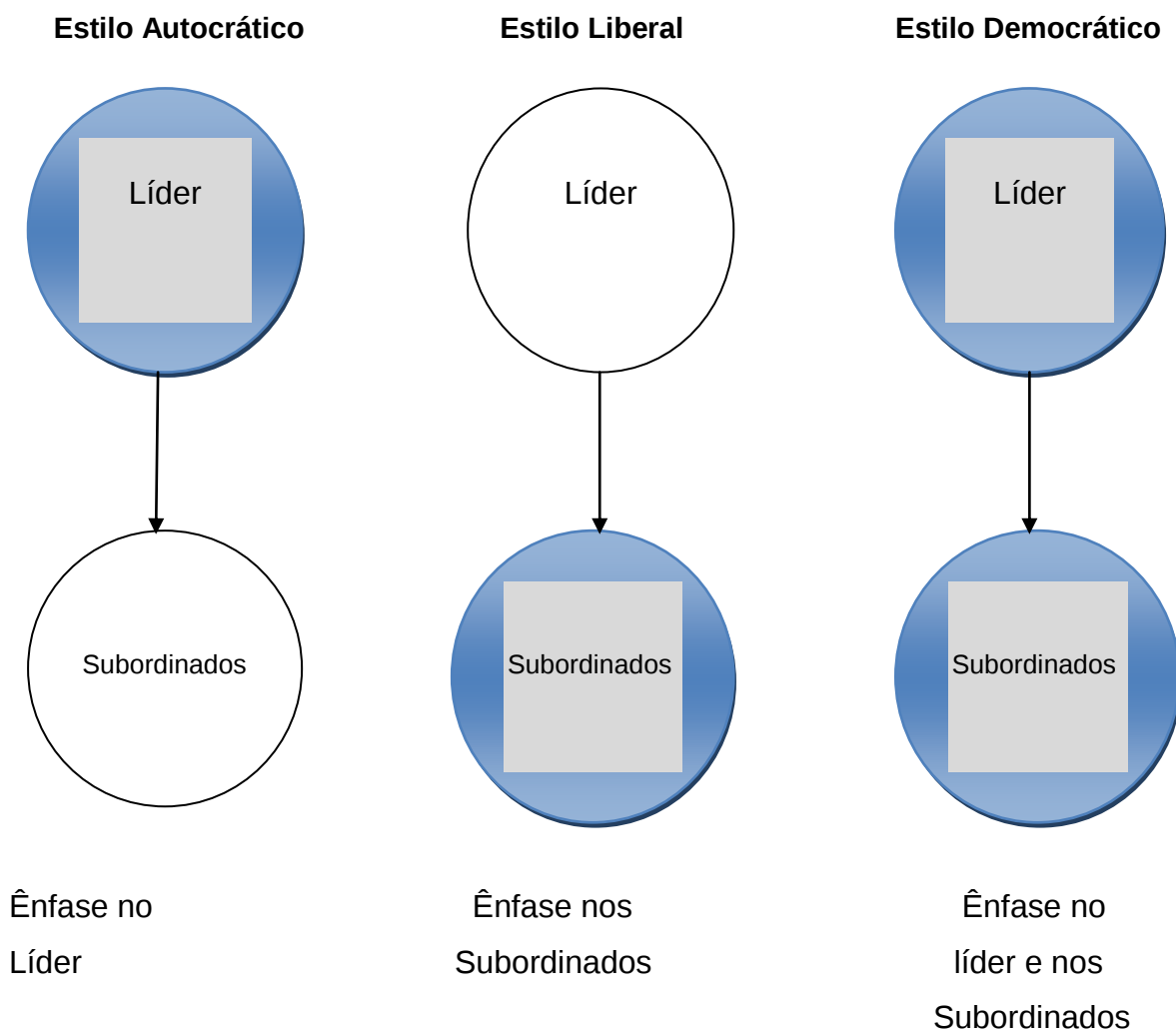
Na liderança liberal (*laissez-faire*), as participações são delegadas, há liberdade e total confiança no grupo, de forma que eles possam realizar suas atividades sem muita intervenção do líder. Complementando, segundo Chiavenato (2010, p.360) na década de 1930, Kurt Lewin e um grupo de colaboradores realizaram os primeiros estudos e identificaram três estilos de liderança:

1. Liderança autocrática: o líder toma as decisões, informa o grupo o que deve ser feito e supervisiona cerradamente, o líder é dominador;
2. Liderança democrática: o líder debate e incentiva a participação do grupo na tomada de decisões e conduz e orienta seu grupo;
3. Liderança liberal: o líder tem participação mínima, e dá liberdade total para as decisões grupais ou individuais.

No estilo autocrático a ênfase é no líder, ele toma as decisões, centraliza o poder e passa as diretrizes para os subordinados. No estilo liberal a ênfase é nos subordinados já que o líder tem pouca participação nas decisões, ficando por conta dos subordinados. No estilo democrático, a ênfase é tanto no líder quanto nos

subordinados, pois a relação entre eles é amigável e as decisões são discutidas em grupo. Esse três estilos de liderança podem ser representados pela figura 1, seguinte:

FIGURA 1 – Os três estilos de liderança



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.361)

Já Jordão (2004, p.24) vai além dos três estilos comuns de liderança, para ela são seis estilos que definem a relação entre o líder e seus colaboradores:

1. Líder Facilitador: ajuda as pessoas identificar seus valores;
2. Líder Avaliador: informa com clareza como está o desempenho dos seus colaboradores e indica as ações para seu aperfeiçoamento;

3. Líder Conselheiro: ajuda os seus colaboradores a identificar suas metas próprias, além de estimular e facilitar o acesso aos recursos que ajudam no desenvolvimento da mesma;
4. Líder Participativo: os colaboradores contribuem com as decisões;
5. Líder Autocrático: o líder determina as ideias do seu grupo, exigindo a obediência dos demais;
6. Líder Democrático: o líder e o grupo são considerados o centro das decisões.

Dentre os seis estilos apresentados por Jordão, o indivíduo pode apresentar todas as características ou combiná-las de acordo com a empresa, com os colaboradores, com a situação. O importante não é o melhor estilo de liderança, mas o líder adequar à realidade da empresa, se moldar a cada situação, a cada momento, e a cada tipo de colaborador. Já na visão de Maximiano (2008, p.256):

Os termos autocracia e democracia, são empregados para definir dois estilos básicos de liderança. Esses dois estilos de liderança se desdobram em outros. Todos podem ser válidos e eficazes, dependendo da situação. Por exemplo, o estilo que serve para um grupo de funcionários maduros e experientes, que conhecem o seu trabalho, é totalmente diferente inadequado para um grupo de funcionários recentemente contratados.

Cada líder tem seu jeito particular para lidar com seus colaboradores, uns são mais amorosos, outros mais compreensíveis, outros com a visão no futuro. Não existe um estilo ideal de liderança, mas sim um estilo para cada situação.

Para reforçar a importância do entendimento da tipologia da liderança, White e Lippitt (1939 *apud* ALONSO, 2008, s.p.) fizeram um estudo, em meninos de 10 anos, que eram orientados para tarefas a fim de verificar o impacto causado por esses três diferentes estilos de liderança (autocrático, democrático e liberal) os meninos eram colocados em grupo, e a cada semana um líder com diferente estilo os orientava. O resultado foi:

a) Orientação por um líder autocrático: O comportamento do grupo mostrou tensão, agressividade, nenhuma iniciativa, nem amizade. Não demonstraram motivação pelo trabalho, quando o líder se ausentava o trabalho parava, e os grupos chegavam à indisciplina e agressividade.

b) Orientação por um líder democrático: Houve formação de grupos e amizade entre eles, as comunicações entre o líder e os meninos passaram ser espontâneas e cordiais, demonstraram responsabilidade e comprometimento.

c) Orientação por um líder liberal: As tarefas se desenvolviam por acaso, perdendo tempo com conversas pessoais. Notou-se individualismo, e pouco respeito com o líder.

Com base na pesquisa, Maximiano (2008, p.261) diz que o estilo mais eficaz é avaliado pelo desempenho das tarefas sobre a satisfação dos liderados, se o liderado está satisfeito e ao mesmo tempo apresentar desempenho satisfatório e o comportamento do líder for de gerência de equipe, é o estilo mais eficaz.

É necessário que o líder encontre seu estilo de liderança de acordo com seu comportamento, personalidade e a situação de cada liderado dentro de uma equipe pode ter um preguiçoso, um desmotivado, um manipulador, um responsável, e o líder têm que saber lidar com todos eles. O desafio é conhecer cada comportamento e ajustá-los em diferentes formas de liderança, dependendo da situação o líder pode ser autocrático, democrático ou liberal.

Dessa forma, segundo Jordão (2004, p.24) existe diversos tipos de liderança, e não é fácil afirmar qual o estilo é melhor, porque cada um deles é mais vantajoso em determinada situação e dependem de muitas outras variáveis como a cultura organizacional, a política da empresa, a natureza das tarefas, as expectativas e as características dos colaboradores.

Independente do estilo de liderança sabe-se que o líder é uma peça fundamental para qualquer organização que almeja o sucesso. Assim, torna-se necessário saber qual o papel do líder na organização para o alcance de resultados.

1.4 Papel do líder na organização para o alcance de resultados

Em qualquer empresa o líder é importante, pois ele está relacionado com o sucesso ou fracasso da empresa, com atingir ou não atingir os objetivos definidos. O papel do líder é conseguir bons resultados, através do desempenho de sua equipe, motivar o crescimento, o bem estar e a harmonia do grupo, por isso ele é uma peça fundamental para a organização. Dessa forma, segundo Daft (2010, p.683)

“Nenhum tópico é provavelmente tão importante para o sucesso da organização hoje quanto à liderança.”

Complementado, segundo Chiavenato (2010, p.345) as empresas sem liderança correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida.

As organizações estão procurando líderes mais flexíveis, comprometidos e que sabem conviver com as diferenças e administrar os conflitos dentro das organizações. Assim, para Vergara (2006, p.83), em uma era que tem a informação como recurso primordial é diferente daquela que os principais recursos eram o capital, a força física e a matéria- prima. O que se quer nas empresas são pessoas que vestem a camisa da empresa e mobilizem as outras a fim de que um conteúdo se torne realidade, que tenham uma visão global, aceitando e lidando com o inesperado, pessoas que tenham um sonho e busquem em transformá-lo em realidade, principalmente pessoas que sabem trabalhar em equipe.

Ainda de acordo com Vergara (2006, p.75), a liderança é importante, pois está ligada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas, para a realização da missão e dos objetivos da empresa. Assim, o líder tem um papel fundamental, pois ele está ligado diretamente com às pessoas, para que haja um alcance dos objetivos traçados pela organização, a relação entre líder e colaboradores tem que ser de total confiança e transparência. Dessa forma, segundo Gómez (2005, p.134) a liderança é importante, pois:

Liderar é fixar pontos de referência no futuro, traçar rumos e influir decididamente para que a ação coletiva se realize com a intensidade necessária e na direção escolhida. Liderar é submeter à crítica as ações rotineiras e detectar novas tendências para elaborar políticas adequadas. 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.

O líder tem o papel principal na empresa, devendo ter visão no futuro, preocupação com as metas e objetivos da organização, planejar para traçar a melhor direção para ser alcançados e motivar, apoiar, e conhecer sua equipe para que o resultado final seja concretizado com sucesso, atendendo as necessidades de todos da empresa e dos colaboradores. Complementando, de acordo com Chiavenato (2010, p.345):

A liderança é um tema que vem encantando o mundo há muito tempo. E está tornando cada vez mais importante na vida das organizações. A razão é muito simples: o mundo organizacional requer líderes para a condução bem-sucedida das organizações e a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar e revitalizar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso e a competitividade.

O papel do líder nas organizações tem um impacto importante, pois ele influencia seus colaboradores a serem participativos, para que uma empresa se desenvolva, a participação dos seus colaboradores no processo de crescimento é fundamental, pois a partir deles que vêm idéias, sugestões, críticas construtivas para um trabalho de qualidade. Cabe ao líder incentivar seus colaboradores a lutar pelo sucesso da organização. Complementando, Covey (*apud* JORDÃO, 2004, p.21):

Antigamente, a gestão era vista como uma equipe de remo sobre as águas calmas, onde um timoneiro ditava regras. Todas as decisões eram tomadas por ele, não cabendo nenhuma dose de criatividade ou iniciativa por parte dos remadores. Hoje vivemos num bote descendo uma corredeira, sendo que cada remador deve tomar decisões a favor de um objetivo comum. Cada remador deve ser auto-suficiente e deve ter iniciativa para escolher as melhores alternativas por conta própria.

A liderança é fundamental para todo e qualquer tipo de organização, seja ela de pequeno, médio e grande porte, pois introduz força, vitalidade, determinação, e rumo definido nas organizações.

Além da liderança, outro fator importante nas organizações para o alcance dos resultados, é a motivação dos funcionários, assunto do próximo capítulo.

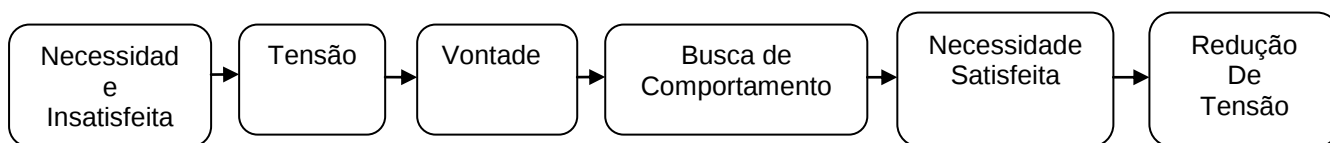
2 Caracterizando motivação nas empresas

Neste capítulo serão abordados os conceitos e definições sobre motivação, as principais teorias motivacionais tais como: de Maslow, Teoria ERC, Teoria de Herzberg, Teoria X e Y, Teoria de Vroom e a importância da motivação no ambiente organizacional.

2.1 Conceitos e definições de motivação

A motivação é uma força, um impulso que melhora o desempenho dos funcionários na organização, funcionários motivados esforçam e tem um desempenho maior dos que funcionários desmotivados. Dessa forma, Robbins (2008, p.48) descreve a motivação como uma disposição de fazer alguma coisa, que está ligada com a capacidade de satisfazer uma necessidade do indivíduo. A necessidade significa uma deficiência que faz com que determinado resultado pareça atraente, a necessidade não satisfeita gera tensão que estimula a vontade do indivíduo, a vontade do indivíduo desencadeia uma busca de metas que uma vez cumprida satisfarão a necessidade e levará a redução da tensão. Esse processo motivacional segundo Robbins pode ser representado na figura 2, a seguir:

FIGURA 2 – O PROCESSO BÁSICO DE MOTIVAÇÃO



Fonte: Adaptado de Robbins (2008, p.48), quadro 4.1.

De acordo com Vergara (2006, p.42) a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela está dentro de cada um, pois nasce de nossas necessidades interiores. Complementando, para Gil (2006, p.203), a motivação é a força que estimula as pessoas agir, ela nasce de uma necessidade e é consequência de uma necessidade não satisfeita. Ainda de acordo com Gil (2006, p.201), a motivação pode ser entendida como o principal combustível para

produtividade da empresa, pois funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados.

Pode-se afirmar que a motivação é pessoal e distinta, pois cada pessoa tem desejos, sonhos, vontades e necessidades diferentes uma das outras. Como a motivação é intrínseca, ninguém é capaz de motivar ou desmotivar alguém e sim criar estímulos, incentivar ou provocar essa motivação. A motivação está intimamente ligada à satisfação. Uma vez satisfeita à necessidade do indivíduo não há mais motivação para suprir tal precisão. Dessa forma, segundo Daft (2010, p.720):

A maioria de nós que levantamos pela manhã, vai á escola, ao trabalho e comporta-se de modo previsível. Respondemos ao ambiente e às pessoas nele inseridas com pouca reflexão de por que trabalhamos duro, gostamos de certas aulas ou encontramos tanta diversão em algumas atividades recreativas. No entanto, todos esses comportamentos são motivados por alguma coisa. A motivação refere-se a forças internas e externas as pessoas às pessoas que desenvolvem o entusiasmo e a persistência para perseguir certo curso de ação. A motivação do funcionário afeta a produtividade, sendo que parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação para a realização das metas organizacionais.

O desempenho dos funcionários é determinado pelo o que os motiva e, cabe ao líder dar atenção às necessidades, desejos e aos níveis de satisfação dos seus colaboradores se quiser melhorar os resultados da organização. O segredo é conhecer seus colaboradores, suprir suas necessidades e expectativas e conseguir que esses tenham compromisso com os objetivos da organização.

Finalizando, segundo Chiavenato (2010, p.242) os pontos de vista sobre motivação não são unânimes, apesar da sua importância, é difícil definir a motivação em poucas palavras e, é mais difícil ainda, aplicar seus conceitos dentro das organizações.

Diversos autores versam sobre a questão da motivação, dentre eles cabe destacar as abordagens sobre as teorias de Maslow, ERG, Teoria de Herzberg, Teoria X e Y, Teoria de Vroom.

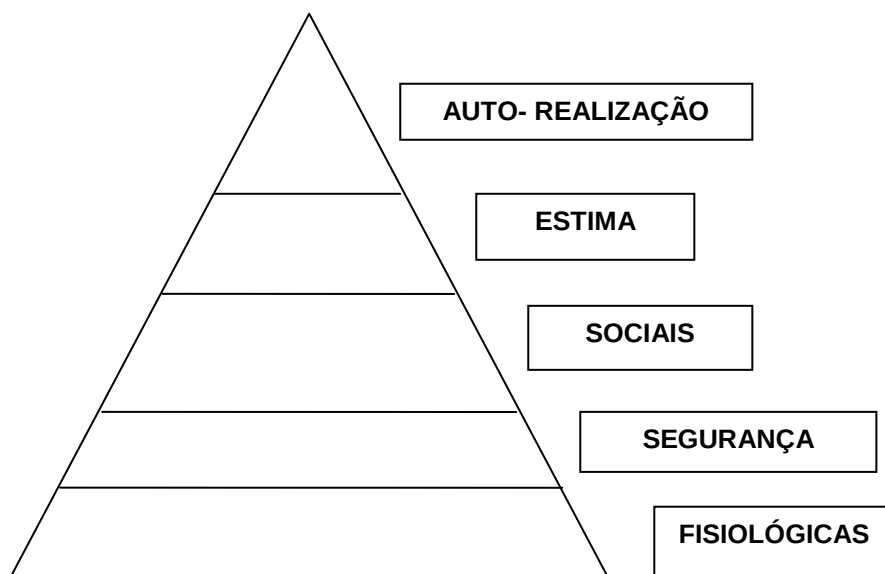
2.2 Principais Teorias Motivacionais

2.2.1 Teoria de Maslow

Nessa teoria as necessidades humanas estão organizadas em níveis hierárquicos de acordo com a sua importância. Desta forma, segundo Maslow (1987), citado por Gil (2006, p.205) constatou-se que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força e, nesse sentido, estabeleceu-se uma hierarquia de necessidades que é classificada em cinco grupos: fisiológicas, de segurança que são a base da pirâmide e compõe as necessidades primárias; e as sociais, de estima e de auto-realização que estão no topo da pirâmide, compõem as necessidades secundárias. Ainda de acordo com Gil (2006, p.205), as necessidades apontadas por Maslow são:

1. As necessidades fisiológicas são as básicas para manutenção da vida como: alimentação, vestimenta e abrigo.
2. As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estarem livres de perigos.
3. As necessidades sociais estão relacionadas às pessoas serem aceitas, de participar de vários grupos e de relacionar com os outros.
4. As necessidades de auto-estima estão relacionadas com reconhecimento dos outros.
5. As necessidades de auto-realização consistem no desejo das pessoas se tornarem aquilo que não são capazes de ser.

Para Maslow, à medida que cada uma das necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se dominante, o indivíduo se move para o topo da pirâmide como mostra na figura 3, a seguir:

FIGURA 3 - Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Robbins (2008, p.49), quadro 4.2.

Assim, na base da pirâmide estão às necessidades primárias que são indispensáveis à vida (água, comida, segurança) e, no topo, estão às secundárias (auto- estima, realização pessoal, afeto). Desta forma, um indivíduo tem necessidade de satisfazer primeiro às necessidades de ordem fisiológica e, depois de satisfeitas, ele tem necessidade de satisfazer as de segurança. Na medida em que ele vai satisfazendo uma necessidade em relação à outra, esta se torna dominante, até chegar ao topo da pirâmide. Finalizando, segundo Chiavenato (2010, p.250):

Embora a teoria seja genérica e padronizada, ela representa um valioso modelo de compreensão de comportamento individual, devido a sua simplicidade e facilidade de compreensão, como pela sua lógica intuitiva.

Apesar de essa teoria ser popular e ser muito utilizada em algumas empresas, não há comprovação de que seu uso possa melhorar a motivação da força de trabalho. A partir da teoria de Maslow, Alderfer apresentou a teoria ERC.

2.2.2 Teoria ERC

A teoria ERC propôs uma modificação na teoria de Maslow. Desta forma, segundo Robbins (2008, p.) Alderfer substituiu as cinco necessidades básicas de

Maslow por apenas três, para ele a transferência de um nível para o outro não ocorre somente após a satisfação do nível inferior, e as necessidades pode ser ativadas ao mesmo tempo, não precisando obedecer à escala hierárquica, quando a necessidade, mas elevada não é satisfeita aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade inferior.

Dessa forma, segundo Chiavenato (2010, p. 250) Alderfer condensou as necessidades de Maslow em necessidades de existência, relacionamento e crescimento:

1. Necessidades de existência: são as necessidades de existência, preservação e sobrevivência, incluem as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow.
2. Necessidades de relacionamento: refere-se ao desejo de interação social, à sociabilidade e ao relacionamento social, incluem as categorias sociais e de estima de Maslow.
3. Necessidades de crescimento: são as necessidades de crescimento, competência social, e auto-realização.

A teoria de Alderfer tem o mesmo sentido do que a teoria de Maslow, mas de forma simplificada, as duas teorias se complementam. Outra teoria, que tem semelhança com a de Maslow é a teoria dos dois fatores.

2.2.3 Teoria de Herzberg

Herzberg desenvolveu essa teoria para analisar os fatores que causavam a insatisfação e a satisfação dos funcionários no ambiente de trabalho. Dessa forma, segundo Vergara (2006, p.45) Herzberg na década de 60, focalizou a sua teoria em dois fatores para explicar o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos localizam-se no local de trabalho, são extrínsecas as pessoas: salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão. Os fatores motivacionais são intrínsecos, eles estão relacionados aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Para Herzberg os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar a satisfação nas pessoas, já os fatores motivacionais se presentes causam a

satisfação e se ausentes deixam de causar a satisfação nas pessoas, mas não chegam a causar insatisfação. Complementando, segundo Gil (2006, p.208):

A aceitação da teoria de Herzberg não autoriza desconsiderar os fatores higiênicos, pois se aumentar os salários não leva as pessoas trabalhar com mais dedicação, pode-se, no entanto deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário causa a insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum elemento será capaz de motivá-las.

Apesar das críticas, a teoria de Herzberg, foi bastante divulgada a partir dela, teve muitas iniciativas de valorização do trabalho, e contribuindo com a responsabilidade dos funcionários. A seguir falaremos da teoria X e Y.

2.2.4 Teoria X e Y

Esta teoria trata-se de dois perfis de personalidade e comportamento, que muitas das vezes as próprias pessoas não percebem que as possuem. Assim, segundo Robbins (2008, p.50) Douglas McGregor propôs duas divisões distintas do ser humano, a Teoria X que é basicamente negativa, e a Teoria Y é basicamente positiva. Ele chegou a essa conclusão depois de observar a forma de como os executivos tratavam seus funcionários e também concluiu que os seres humanos baseiam-se em agrupamentos e que eles tendem a moldar o seu próprio comportamento em relação à equipe.

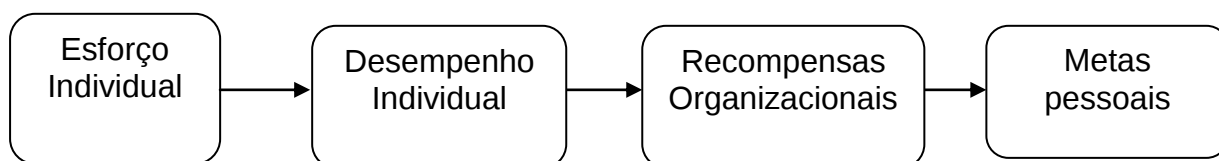
Na Teoria X, os indivíduos por natureza não gostam de trabalhar, precisam sempre ser coagidos ou ameaçados com punições para atingir as metas, evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível, a maioria desses indivíduos coloca a segurança acima de tudo e demonstram pouca ambição. Na teoria Y, os indivíduos acham o trabalho natural, eles demonstram autocontrole, na média as pessoas podem apreender a aceitar, buscar responsabilidades, e qualquer pessoa pode ter capacidade de tomar decisões inovadoras.

A maneira de pensar dos gerentes influencia no comportamento dos seus colaboradores, embora a teoria Y seja melhor do que a teoria X, em alguns casos o gerente pode assumir atitudes controladoras com algumas pessoas, com pensamento de favorecer o crescimento da empresa. A seguir, falaremos da teoria mais abrangente sobre a motivação humana.

2.2.5 Teoria de Vroom

Essa teoria mostra que para o indivíduo produzir alguma coisa, depende da valorização que a empresa oferece pelos seus esforços. Dessa forma, de acordo com Vergara (2006, p.46) essa teoria relaciona desempenho com recompensa, o indivíduo se sente motivado a esforçar-se em fazer algo, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem suas metas pessoais. Complementando, de acordo com Robbins (2008, p.60) a teoria foca as expectativas individuais, as expectativas que o indivíduo tem em relação ao seu próprio desempenho, as recompensas e resultados ao atingir as metas é que determina o nível do seu esforço, como mostra na figura 4, a seguir:

FIGURA 4 – MODELO SIMPLIFICADO DE EXPECTATIVA



Fonte: Adaptado de Robbins (2008, p.61)

A figura mostra que o esforço de um indivíduo depende do quanto ele acredita que pode alcançar o que foi proposto. Percebendo que possa alcançar esse objetivo, ele pensa se será bem recompensado, e se essa recompensa irá satisfazer suas metas pessoais.

Ainda de acordo, com Robbins (2008, p.60), essa teoria enfoca três variáveis:

1. Atração: a importância que o indivíduo dá ao resultado a ser alcançado;
2. Relação desempenho-recompensa: o grau que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado desejado;
3. Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho.

Diante de todas as teorias motivacionais apresentadas, todas elas trazem uma contribuição de aprendizado que pode ser aplicado nas empresas. E qual a empresa não quer seus funcionários motivados e entusiasmados para o trabalho? Assim, torna-se necessário, a seguir, falar sobre a importância da motivação no ambiente organizacional.

2.3 A importância da motivação no ambiente organizacional

Com a globalização estamos em uma era cheia de mudanças, e o mercado de trabalho se torna mais competitivo, e a concorrência entre as empresas ficam mais acirradas. Com toda essa mudança de mercado, o ser humano passa a ser um diferencial, a chave para o sucesso, crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, ou seja, buscar funcionários mais qualificados no mercado de trabalho e mantê-los na organização é essencial.

Assim, segundo Chiavenato (2010, p.241), o fato é que motivar pessoas a atingir elevados padrões de desempenho é hoje uma questão de sobrevivência, a competitividade externa depende basicamente da cooperação e colaboração interna. Ainda segundo, Chiavenato (2010, p.241):

O desempenho organizacional depende principalmente do talento humano, sem as pessoas as organizações não conseguem fazer nada, mas é necessário que esse talento humano possua conhecimento, habilidades e competências. Para ele, um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes, e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio do seu trabalho.

Motivar as pessoas não é uma tarefa fácil, pois cada indivíduo tem uma personalidade, um gosto, um desejo. As organizações devem estar atentas em atitudes que motivam seus colaboradores. A maioria das empresas reconhece a necessidade de manter seus funcionários motivados para que eles estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas e criar novas condições, atingindo os objetivos da melhor maneira possível. Complementando, para Daft (2010, p.721):

A importância da motivação, é que ela pode levar a comportamentos que refletem o alto desempenho dentro das organizações. Estudos têm descoberto que a grande motivação do trabalhador anda de mãos dadas com o alto desempenho e lucros organizacionais. Encontrar e manter profissionais talentosos é um desafio crescente. Os gerentes têm que encontrar a combinação certa entre as técnicas de motivação e recompensa para manter as pessoas satisfeitas e mais produtivas em uma variedade de situações organizacionais.

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o líder possa contar com a dedicação dos seus funcionários. Todas as empresas reconhecem o bem em manter seus funcionários motivados, pois funcionário motivado quer crescer e faz a empresa crescer junto, se sente estimulado a alcançar metas atingindo os objetivos da melhor maneira possível. O funcionário desmotivado tende a realizar suas tarefas sem comprometimento e eficácia prejudicando os objetivos da organização. Complementando, para Gil (2006, p.201):

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos é que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando a tarefa mais importante para os gerentes.

A motivação é de grande importância para todas as organizações, funcionários motivados realizam suas atividades de forma eficiente e eficaz, aumentando sua produtividade e assim gerando lucro para a empresa.

A partir dos contextos apresentados no capítulo um e dois, será realizado um estudo de caso na empresa x, para analisar o impacto das diferentes formas de liderança na satisfação e motivação dos funcionários.

3 ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO X

No terceiro capítulo será apresentada a metodologia do estudo de caso, um breve histórico da empresa X, e a análise e discussão dos dados da pesquisa.

3.1 Metodologia do estudo de caso

Como metodologia este estudo de caso se caracterizará como uma pesquisa exploratória, não visando abordar, construir ou trazer ao leitor dados matemáticos, padrões estatísticos ou numéricos, mas, sim, um perfil organizacional, a partir do cenário em que se situa a empresa, a partir da realidade que será retratada pela aplicação de questionário estruturado, com questões abertas, aos colaboradores da instituição X, para responder ao problema de pesquisa desta monografia. Dessa forma, segundo (Duarte, s.p) a pesquisa exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema a ser pesquisado, mesmo que o tema seja pouco conhecido ou explorado. É uma pesquisa bastante específica, que assume a forma de estudo de caso sempre em conjunto com pesquisas bibliográficas e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

3.2 Histórico da instituição X¹

A Associação X tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos moradores da região. Em 24 de fevereiro de 1986 através de uma reunião realizou-se uma assembleia, onde surgiu a Associação X. A mesma iniciou atendendo no Salão AMAR, oferecendo sopa a todos que sentiam fome e não tinham onde se alimentar. A associação resolveu pedir ao estado um terreno para construção de uma obra social e o pedido foi concedido.

A instituição x é uma obra social e filantrópica da Associação X, existindo há 24 anos, foi fundada em 21/10/1989 e seu maior objetivo é atender crianças carentes da região de 0 á 4 anos, em período integral para as mães trabalharem. Essas crianças são desenvolvidas fisicamente e socialmente, através de atividades

¹ O Histórico Empresa X foi obtido através de uma entrevista com o colaborador mais antigo. Fonte: Elaborado pela autora.

pedagógicas, cuidados diários, alimentação e prestando informações e orientações aos pais dos mesmos. Hoje a empresa X conta com 16 funcionários.

A estrutura organizacional da empresa é formada por 16 voluntários da diretoria, sendo um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro, um segundo tesoureiro, três membros do conselho fiscal, dois secretários, um diretor de patrimônio, um diretor social e quatro suplentes. Esses voluntários são eleitos pela comunidade através de eleição que acontece a cada dois anos.

3.3 Análise e discussão dos dados

Os dados a serem analisados vieram de um questionário (em anexo), aplicado aos colaboradores, e um questionário a um ex-presidente e ao presidente atual, visando comparar o método de trabalho de cada um dos presidentes, expondo suas maneiras de trabalhar, seus pensamentos sobre a instituição, como e onde eles aprenderam a administrar, bem como, saber a experiência que eles tiveram nos seus dois anos de mandato e, principalmente, analisar a satisfação dos funcionários da empresa durante cada mandato. A partir destes dados e de toda a teoria abordada, espera-se responder o problema de pesquisa proposto: até que ponto as diferentes formas de liderança podem afetar o desenvolvimento do trabalho e a motivação dos funcionários em uma instituição do terceiro setor?

3.3.1 Análise e discussão da entrevista dos presidentes

Após os questionários terem sido todos respondidos, foi possível analisá-los através das respostas dos presidentes da empresa.

O questionário do presidente atual e do ex- presidente contou com um total de 09 perguntas. Estas foram feitas com o intuito de coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa monográfica em relação à atual situação da empresa em questão.

A pergunta de número 01 tratava-se sobre a definição de chefiar e as características de um chefe. O presidente A respondeu que o chefe é aquele que tem o domínio e o controle de todo seu setor, ele está hierarquicamente em posição superior aos demais funcionários, e que chefe é quem faz com que as regras sejam

cumpridas. O presidente B respondeu que exercer chefia é orientar, coordenar algum grupo e delegar funções para determinadas tarefas, que o chefe deve primeiramente ter o respeito de seus subordinados para que possa exercer de forma efetiva sua autonomia, levando em conta o respeito mútuo.

A pergunta de número 02 tratava sobre a definição de liderança e as características de um líder. O presidente A respondeu que líder é aquela pessoa que domina e controla sem a necessidade de se impor pela sua superioridade hierárquica, que o líder fala e ouve, ensina e aprende, é humilde sem ser humílimo. Já o presidente B, respondeu que exercer liderança é o que um chefe faz, porém de forma mais “branda”, que o chefe está relacionado a empresas, já um líder relaciona-se a instituições filantrópicas e organizações para ele o líder tem que ter responsabilidade, segurança, autonomia, autoridade e perseverança.

Analizando as perguntas 01 e 02, partindo do conceito que o chefe é aquela pessoa autoritária, que não ouve seus funcionários, impõe suas ideias, manipula seus funcionários e que só pensa nos lucros e resultados e, que o líder é aquela pessoa que guia, inspira, orienta, que é transparente, que passa confiança, é voltado não só pelos lucros e resultados, mas também para pessoas; nota-se que tanto o presidente A e tanto o presidente B não sabem diferenciar um chefe de um líder, o presidente A aproxima-se mais do conceito correto do que o presidente B, que acha que ser líder é a mesma coisa que chefe, mais de uma forma mais branda.

A pergunta 03 abordava se os presidentes como gestores se sentem liderando ou chefiando. O presidente A respondeu que prefere gerir liderando, mesmo sabendo que às vezes, em determinadas circunstâncias, é preciso apresentar um pouco das características de chefe. O presidente B respondeu que sente liderando, pois a instituição em que ele atua é uma associação de moradores, tanto que para ocupar o cargo em que está ele foi eleito pelos associados, e para ele, o líder é típico de uma instituição filantrópica. Nota-se que o presidente A, se sente um líder, mas, dependendo da situação, ele prefere exercer chefia. Já o presidente B, se sente um líder pelo simples fato de trabalhar em uma instituição filantrópica, pois foi eleito pela população, para ele o líder é típico dessas instituições; o presidente B acha que o chefe é típico em empresas, e o líder é típico em organizações e instituições filantrópicas. O líder é importante para qualquer tipo de organização, pois ele está relacionado com o sucesso ou fracasso da empresa e não é o tipo de organização que define o líder, mas, sim, o comportamento da

pessoa que está à frente em relação aos seus colaboradores que define se ele é um líder ou um chefe.

Na questão de número 04, trata-se de como o tipo de gestão (chefe ou líder) pode causar impactos no desempenho e satisfação dos funcionários. O presidente A respondeu que a relação ente funcionário/chefe, é mais formal e financeira. Já a relação funcionário /líder, é mais amistosa, próxima, e mais produtiva. O presidente B, diz que esses impactos podem ser causados de acordo com a forma que ele se relaciona com seus os funcionários e forma que ele se dirige a cada um. Analisando esta questão, tanto o presidente A quanto o presidente B, responderam de forma correta, pois as diferentes formas de gestão podem causar impactos no desempenho e satisfação dos funcionários, tudo depende da maneira que o líder conduz seus colaboradores, se o líder for autocrático (aquele que não ouve seus funcionários, manda e manipula e é voltado para os lucros), os colaboradores não têm nenhuma motivação para o trabalho, não existe amizade entre eles e o relacionamento é de tensão e agressividade. Se o líder for democrático (aquele que ouve seus funcionários e incentiva o trabalho em equipe) seus colaboradores têm mais responsabilidade e comprometimento com o trabalho, trabalhando sempre motivado com diálogo e amizade. Se o líder for um líder liberal aquele que dar total liberdade aos seus colaborares, esses podem realizar a tarefas por acaso e não tem respeito pelo líder.

Na pergunta 05, abordou-se o conceito de motivação. O presidente A respondeu que motivação é amor, é sentir-se parte, é aprender, é ensinar, é sentir-se valorizado. O presidente B, respondeu que motivação é algo que incentiva a pessoa ou grupo de pessoas a realizarem melhor o seu trabalho. Motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, ela está dentro de cada um, pois nasce de nossas necessidades interiores. Nota-se que o presidente A, não soube responder a questão ou não soube expressar sua opinião sobre assunto, sua resposta ficou sem sentido, o presidente B, respondeu corretamente.

Na pergunta 06, questionou-se de que forma os presidentes auxiliam seus colaboradores nas dificuldades. O presidente A, respondeu que auxilia seus colaboradores de forma diferente, pois depende do perfil de cada um, pois as dificuldades e o potencial de cada um são individuais. O presidente B, respondeu

que auxilia seus colaboradores nas dificuldades sempre conversando, mostrando alternativas e soluções para os problemas.

Analisando a pergunta 06 e 07, entende-se que é muito importante auxiliar seus colaboradores quando eles têm dificuldades, pois conduzir e apoiar são fundamentais. Assim, nota-se que o presidente A, respondeu a pergunta corretamente e destacou uma coisa importante: que as pessoas são diferentes e as dificuldades são diferentes de um colaborador para outro, sendo necessário o líder orientá-los separadamente, pois cada um tem um potencial. O presidente B, também respondeu corretamente, pois o diálogo e a busca de soluções em equipe são fundamentais.

A pergunta 07 tratou-se de como a maneira de agir com seus funcionários influencia na realização das tarefas. O presidente A, respondeu que primeiramente ele precisa provar para seus colaboradores que todos fazem parte de uma equipe e que cada um tem uma função dentro da empresa, que é importante que o funcionário respeite a hierarquia para conseguirmos atingir os objetivos. O presidente B respondeu que os funcionários contratados possuem algum tipo de pré-requisito para atuarem e, assim, cada um dentro de sua função deve saber como seu serviço deve ser feito preservando sempre o bom senso e a ética, nesse sentido ele sempre procura não pressionar e nem tratar mal os funcionários para que estes possam ter condições de se sentirem satisfeitos nos ambiente de trabalho e realizarem bem sua função.

Analisando a pergunta 07, nota-se que o presidente A, respondeu a questão vagamente e sem sentido, o presidente B erra quando diz que os funcionários contratados possuem algum tipo de pré-requisito para atuarem e, assim, cada um dentro de sua função deve saber como seu serviço, mas acerta quando diz que ele sempre procura não pressionar e nem tratar mal os funcionários para que estes possam ter condições de se sentirem satisfeitos nos ambiente de trabalho e realizarem bem sua função. O desempenho dos funcionários é determinado pelo o que os motiva e, cabe ao líder dar atenção às necessidades, desejos e aos níveis de satisfação dos seus colaboradores se quiser melhorar os resultados da organização. O segredo é conhecer seus colaboradores, suprir suas necessidades e expectativas e conseguir que esses tenham compromisso com os objetivos da organização.

A pergunta 08 abordou o que o administrador de uma empresa deve fazer para criar um bom ambiente de trabalho. O presidente A, respondeu que

para criar um bom ambiente de trabalho é preciso exercer liderança e não chefia. O presidente B, respondeu que um bom ambiente de trabalho se faz através do compromisso ético com todos que o respeito, diálogo, sinceridade e bom senso são cruciais para criar um bom ambiente de trabalho.

Analisando a pergunta 08 tanto o presidente A quanto o presidente B, respondeu de forma correta, pois, um bom ambiente de trabalho é aquele que os funcionários se sentem respeitados, as pessoas precisam sentir bem dentro das empresas, estarem motivados com o trabalho e ter condições para realizar suas tarefas. É importante ter um líder nas organizações, que saiba orientar, conduzir, ouvir, apoiar seus colaboradores nas dificuldades, ajudá-los a superar medos, elogiar quando alcançar um objetivo e que reconhece o esforço pessoal.

E, por fim, a pergunta 09, questionou qual a importância nos dias de hoje da liderança e da motivação nas empresas para o alcance de resultados.

O presidente A respondeu que esses dois fatores são fundamentais para a otimização da parte humana das empresas. O presidente B, respondeu que a liderança é fundamental para se traçar objetivos, manter o foco e ter alguma referência e que a motivação é um “combustível” para que o trabalho possa ser bem feito e que o motivo de tal ação deve ser forte o suficiente para os colaboradores desempenharem bem o seu trabalho e conseqüentemente obter bons resultados.

Analisando a pergunta 09 nota-se que os dois presidentes responderam de maneira correta já que a motivação e a liderança são fatores essenciais nas empresas, nos dias de hoje com a globalização, as mudanças de mercado a competitividade entre as empresas estão cada vez mais fortes, o diferencial está nas pessoas que são a chave do sucesso para qualquer organização. Ter um líder que saiba conduzir, influenciar e motivar a sua equipe é fundamental porque funcionários motivados trabalham com mais determinação, força de vontade com isso a produtividade deles aumentam e o lucro para empresa também.

Assim, após a pesquisa realizada com o atual e ex-presidente, o tópico seguinte abordará a entrevista com colaboradores da empresa X.

3.3.2 Análise e discussão da entrevista dos colaboradores

O questionário dos funcionários contou com um total de 09 perguntas, referentes à liderança e motivação, a 06 colaboradores da empresa X. Em relação ao total de entrevistados, o número se limitou a 06, pois vários outros colaboradores,

por desconhecerem a responsabilidade e ética da aluna e orientador em preservar o sigilo dos dados e nomes, bem como por temerem represálias na empresa X, devido à participação na pesquisa, não entregaram os questionários respondidos.

A pergunta 01 tratava sobre as definições de chefe e líder, onde cada funcionário deu sua opinião e, dos 6 entrevistados, 4 responderam de forma correta que o líder é aquela pessoa que acompanha o desenvolvimento da empresa junto aos funcionários, que lidera o grupo com confiança, sabe o que é melhor para o grupo e para a empresa, é compreensível sabe conduzir e motivar seus funcionários e, que o chefe é aquela pessoa autoritária, que manda, sem diálogo, que dita as ordens e impõe suas ideias. Duas responderam que o chefe e o líder são a mesma coisa e que eles representam a empresa, decidem o que é melhor e ditam o que deve ou não deve ser feito.

Analisando a pergunta de número 01, toda a empresa precisa de um líder que saiba comandar de forma positiva, influenciar e motivar seus colaboradores a alcançar os objetivos e metas da organização. Mas, às vezes, é necessário um líder ter posição de um chefe dependendo da situação. O importante é que os funcionários se sintam bem para expor suas ideias e participem das tomadas de decisões sempre pensando no trabalho de equipe.

A pergunta de número 02 tratava se os colaboradores se sentem liderados ou chefiados. Todos os colaboradores responderam que não se sentem nem liderados ou chefiados por parte da diretoria da instituição, pois eles realizam suas tarefas por conta própria e sem apoio, sendo a participação desses mínima e, nessa participação mínima, eles só cobram e não ajudam seus colaboradores nas dificuldades.

A pergunta de número 03 tratava sobre que impactos podem causar no desempenho e satisfação se a pessoa é liderada ou chefiada. Todos os funcionários responderam que o fato de ser chefiada afeta na motivação e vontade de trabalhar, pois o trabalho não é reconhecido, não tem diálogo para resolver os problemas, e eles reclamam que demoram muito para serem auxiliados nas dificuldades.

Analisando a pergunta 02 e 03, pode-se perceber que há uma falha na liderança na empresa X. O líder é liberal e deixa os funcionários realizarem suas tarefas sem a sua intervenção e isso causa desmotivação e conflito dentro da

empresa, já que os funcionários querem um líder que saiba motivar e auxilia-los nas dificuldades.

A pergunta de número 04 tratava sobre o que é motivação. Apenas uma pessoa respondeu de forma correta que motivação é quando você tem um objetivo e faz de tudo para conseguir alcançá-lo. Outra respondeu que para motivá-la é necessário reconhecer seu esforço através de recompensa. As outras quatro não souberam responder a pergunta.

Analisando a pergunta de número 04, uma única pessoa respondeu de forma correta, mas não se sente motivada dentro da empresa. A outra pessoa relacionou sua resposta com a teoria de Vroom, que seu desempenho depende de como a empresa vai avaliar o seu esforço e recompensá-la por isso, já que essa trabalha em um setor que possui metas mensais. As outras quatro não souberam responder este conceito, mas afirmam que não tem nenhum estímulo por parte de seus superiores.

Na pergunta de número 05, tratava-se de como eles são auxiliados nas dificuldades. Com a unanimidade em respostas, todos os colaboradores afirmaram que não são auxiliados em suas dificuldades, que não têm apoio nenhum em suas atividades e, quando necessitam de algo ou alguma coisa, não têm apoio, cabendo a eles mesmos resolver seus problemas.

A pergunta de número 06 abordava de que forma a maneira de agir de seu superior influenciava nas suas tarefas. Três pessoas disseram que influencia na sua vontade de trabalhar, mas mesmo assim tenta realizar suas tarefas de forma correta para não prejudicar a equipe e o propósito da instituição. As outras três responderam que a maneira de agir do seu superior afeta no desempenho das atividades e na sua motivação, pois na maioria das vezes seu trabalho não é valorizado e, sem apoio, fica difícil realizar suas tarefas.

Analisando as perguntas de números 05 e 06, nota-se uma falta de apoio dos líderes na empresa X, já que todos os colaboradores não se sentem auxiliados e realizam suas tarefas sem intervenção do líder. É necessário que o líder seja mais presente, acompanhe as atividades da empresa, apóie seu colaborador, o ajude a superar seus medos e dificuldades, dando sempre *feedbacks* na resolução e nas idéias de melhorar as atividades. Essa falta de apoio, compreensão e presença do líder causam irritação e desmotivação nos colaboradores prejudicando a empresa no

desenvolvimento e na realização das tarefas já que cada funcionário realiza suas atividades como achar melhor e sem nenhum comando e direção.

Na pergunta número 07, questionou-se como o administrador de uma empresa deve criar um bom ambiente de trabalho. Duas pessoas não souberam responder a questão. As outras quatro disseram que um bom ambiente de trabalho é aquele em que se tem respeito, coleguismo, bastante diálogo, que o tratamento seja igual com todos e que o desempenho dos funcionários seja reconhecido.

Analisando a pergunta de número 07, nota-se que na empresa X, o esforço dos funcionários não é reconhecido, não há comunicação entre líder e colaborador, e o tratamento do líder não é igual com todos os funcionários. Para eles o bom ambiente de trabalho não se trata de ter mordomias, regalias e recompensas, mas sim em um ambiente que eles se sentem bem, com respeito, amizade, diálogo e acima de tudo alguém que se possa contar.

Na pergunta de número 08, tratava-se se a troca de gestão, a cada dois anos, influenciava no desenvolvimento e na satisfação dos colaboradores. Todos os funcionários responderam que sim, pois cada presidente tem uma forma de trabalhar e pensar e, a cada troca de presidente, eles tem que acostumar com as novas mudanças sendo que nem sempre essas são para melhor e que eles têm dificuldades para se adaptarem com essas mudanças.

Como o líder pode ter várias características, com pensamentos e atitudes diferentes, todos os funcionários acham que essa mudança de gestão influencia em toda empresa, pois cada gestão tem sua forma de trabalhar, conduzir sua equipe e, sempre quando há essa troca, muitas mudanças ocorrem, umas para melhor outras para pior, pois não há uma continuidade no trabalho. Às vezes uma coisa proposta por uma gestão, que deu certo, a gestão atual altera do seu jeito e muitas vezes essas mudanças não são discutidas e sim são impostas. Com isso, os funcionários resistem às mudanças e têm dificuldades para aceitá-las. É necessário que a nova gestão, mesmo tendo seu jeito e modo de trabalhar diferente, faça uma análise no ambiente, dialogue com seus colaboradores e aplique mudanças que realmente são necessárias.

E, por fim, na pergunta de número 09, abordou-se sobre a importância da liderança e da motivação nas empresas para o alcance de resultados nos dias hoje. Todos responderam que esses dois fatores são fundamentais, saber liderar o grupo e motivá-los é a chave para o crescimento e para o alcance dos

resultados. Ter na empresa um líder que passe confiança, segurança, que apóia e acredita nos seus funcionários é essencial para que esses possam desenvolver suas atividades com mais gosto.

Analisando a pergunta de número 09, mesmo alguns funcionários não sabendo o conceito correto sobre a motivação e liderança, e não se sentirem motivados e liderados, eles entendem que esses dois fatores são fundamentais para que a empresa melhore solucione seus conflitos, se desenvolva e tenha sucesso. Empresa sem um líder não tem uma direção, não tem um foco e funcionários desmotivados desempenham suas funções de forma rotineira e ineficiente prejudicando os objetivos, sucesso e produtividade da organização.

Foi possível analisar, assim, através das respostas do questionário aplicado que, nenhum funcionário se sente motivado na empresa X, pois eles não têm apoio, e não são auxiliados na suas dificuldades. Com tantas mudanças, competitividade de mercado, globalização o ser humano passa a ser um diferencial e a chave de sucesso para qualquer organização, é de extrema importância que a empresa X reveja seus conhecimentos administrativos, tendo uma gestão voltada à liderança e motivação de seus funcionários para mantê-los dentro da organização. Dessa forma a empresa estaria investindo em mudanças, visando sempre o sucesso, os objetivos organizacionais e o constante desenvolvimento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo monográfico permitiu que fosse possível atingir o objetivo proposto, aqui inicialmente, de estudar os impactos das diferentes formas de liderança, a importância da liderança e da motivação nas empresas para otimização da parte humana, já que essas são as peças fundamentais para o alcance de resultado nas organizações.

A liderança é um item diferenciador e importante nas empresas, pois ter um bom líder capaz de conduzir, orientar, apoiar e motivar seus colaboradores voluntariamente a conseguir as metas e os objetivos organizacionais é fundamental para qualquer organização. Empresa sem líder é empresa sem foco, sem direção, pois o líder é um agente transformador e, com seu apoio, ele é capaz de fazer com que os seus colaboradores, a partir de seu comprometimento, se tornem cada vez mais produtivos.

Assim, a motivação é, também, peça chave para as organizações alcançarem suas metas e objetivos, já que investir nas pessoas é essencial e funcionários motivados realizam suas tarefas com mais eficácia, aumentando sua produtividade e, assim, aumentando o lucro para a empresa.

Respondendo o problema de pesquisa dado no início deste estudo monográfico, as diferentes formas de liderança podem sim afetar o desenvolvimento do trabalho e na motivação das pessoas, pois como temos vários tipos de líder, cada um tem seu modo e jeito de trabalhar. Assim, acontece na empresa X, onde, a cada dois anos, a troca de presidente afeta o desenvolvimento no trabalho dos funcionários, como pode ser percebido na entrevista do ex-presidente e do presidente atual. Cada um tem uma forma de trabalhar e administrar a empresa X e, da mesma forma, são opiniões e experiências muito diferentes. Mesmo estes respondendo que essa troca, a cada dois anos, não influencia no desenvolvimento e motivação dos funcionários, vemos que, da parte dos colaboradores, com unanimidade nas respostas, estes afirmam que essa rotatividade influencia muito no trabalho. Como cada presidente tem seu modo de trabalhar, em cada mandato, há muitas modificações e mudanças e a nova gestão não dá continuidade no trabalho da gestão antiga. Para os funcionários mudanças e idéias novas são muitas bem vindas, mas toda mudança teria que ser compartilhada e decidida pela equipe para não haver tantos impactos e desmotivação na empresa X.

Podemos observar pelos questionários dos colaboradores e dos presidentes que há uma contradição nas respostas, pois os presidentes afirmam que têm uma gestão voltada à liderança e motivação na empresa X e que esses dois fatores são essências para otimização da parte humana. Já os colaboradores afirmam que falta auxílio nas dificuldades, falta apoio e há pouca participação e intervenção nas tarefas da presidência desta organização. Assim, fica mais evidente que o líder deve ser participativo, pois esse próprio paradoxo nas respostas obtidas revela a necessidade do envolvimento da liderança com os colaboradores para se motivar as ações organizacionais.

Além dos impactos das diferentes gestões, pode-se observar que, independente da gestão e de cada mandato, é fundamental que tanto o presidente e toda diretoria revejam seus conhecimentos administrativos, tendo uma gestão voltada à liderança e motivação, uma gestão que seja mais participativa e presente na instituição por mais que a instituição tenha coordenadoras responsáveis, o apoio, o auxílio, o incentivo deles é primordial.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Murilo. Seu chefe é um bom líder? Conheça seis estilos de liderança. Murilo Aguiar. In: <http://economia.ig.com.br/carreiras/2013-06-27/seu-chefe-e-um-bom-lider-conheca-seis-estilos-de-lideranca.html>. 27/06/2013. Acesso em 07 de outubro de 2013.

ALONSO, Rita. *Teorias Sobre Estilos de Liderança*. 2008. Disponível em: <http://umtoquedemotivacao.wordpress.com/2008/02/15/teorias-sobre-estilos-de-lideranca/>. Acesso em: 12 nov. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAFT, Richard L. *Administração*. 2ªed. São Paulo: Cengage learning, 2010.

DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. 2014. Disponível em: <http://monografias.brasilecola.com/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>. Acesso em 11de junho de 2014.

ESPANÃ, Danilo; GALVÃO, Luah. Liderar ou chefiar: eis a questão. Danilo Espanã, Luah Galvão. In: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/o-que-te-motiva/2013/07/12/liderar-ou-chefiar-eis-a-questao/>. 12/07/2013. Acesso em 07 de outubro de 2013.

FACCIOLI, Cintya. Teorias motivacionais. Cintya Faccioli. In: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/teorias-motivacionais/22665/>. 02/05/2008. Acesso em 15 de outubro de 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança ética: Um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Planeta Brasil, 2005.

JORDÃO, Sônia Dias. *A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. 2º ed. Belo Horizonte: Tecer, 2004.

LUSSIER, Robert N; REIS, Ana Carla Fonseca; FERREIRA, Ademir Antônio. *Fundamentos da Administração*. 4ªed. São Paulo: Cengage learning, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução á Administração*. São Paulo: Atlas, 2008.

METIDIÉRI, Guilherme. Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Guilherme Metidieri. In: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/>. 03/11/2011. Acesso em 05 de outubro de 2013.

MINICUCCI, Agostinho. *Psicologia Aplicada á administração*. São Paulo: Atlas, 1995.

RECINELLA, Roberto. O que é motivação. Roberto Recinella. In: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/o-que-e-motivacao/11360/>. 26/07/2005. Acesso em 15 de outubro de 2013.

ROBBINS, Stephen P. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. Liderança e seus tipos. Vangevaldo Batista Sant'Anna. In: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/>. 13/01/2008. Acesso em 05 de outubro de 2013.

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES. Pós Graduação de recursos humanos. Padrão de normalização normas ABNT para apresentação de trabalhos científica, em teses, dissertações e monografias. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: < http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k210899.pdf >. Acesso em 16 de outubro de 2013.

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

ANEXO 1

Questionário aos presidentes:

1. Para o Senhor, o que é exercer chefia? E quais as principais característica que um chefe tem?
2. Para o Senhor, o que é exercer liderança? E quais as principais característica que um líder tem?
3. Você como gestor, se sente liderando ou chefiando? Por quê?
4. Em relação à questão anterior, que impactos pode causar no desempenho e satisfação dos funcionários? Para o senhor, o que é motivação?
5. Para o senhor, o que é motivação?
6. De que forma o senhor auxilia seus funcionários nas dificuldades?
7. De que forma sua maneira de agir com seus funcionários influencia na realização das tarefas?
8. Em sua opinião, o que o administrador de uma empresa deve fazer para criar um bom ambiente de trabalho?
9. Nos dias de hoje, para você qual a importância da liderança e da motivação nas empresas para o alcance de resultados?

ANEXO 2

Questionário aos colaboradores:

- 1- Sabe dizer o que vem a ser um líder? E um chefe?
- 2- Você se sente liderado ou chefiado? Por quê?
- 3- Em relação às questões anteriores, que impactos podem causar no seu desempenho e satisfação, se você é liderado ou chefiado?
- 4- Para você, o que é motivação?
- 5- De que forma você é auxiliado nas suas dificuldades?
- 6- De que forma a maneira de agir, de seu superior, influencia na realização das suas tarefas?
- 7- Em sua opinião, o que o administrador de uma empresa deve fazer para criar um bom ambiente de trabalho?
- 8- Em sua opinião, a troca de gestão a cada dois anos influencia no desenvolvimento do seu trabalho e na sua satisfação?
- 9- Nos dias de hoje, para você qual a importância da liderança e da motivação nas empresas para o alcance de resultados?