



**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR
“PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA NEVES”**

BRUNO CARVALHO DE SOUZA

**O LÍDER MOTIVADOR E SEU PAPEL COMO GESTOR: UM ESTUDO
DE CASO NA EMPRESA X**

**SÃO JOÃO DEL - REI
2014**

BRUNO CARVALHO DE SOUZA

O LÍDER MOTIVADOR E SEU PAPEL COMO GESTOR: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

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

**SÃO JOÃO DEL - REI
2014**

BRUNO CARVALHO DE SOUZA

O LÍDER MOTIVADOR E SEU PAPEL COMO GESTOR: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

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

Prof. Esp. Rafael Luiz Resende Pires

Prof. Msc. Luciano Isaac

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me proporcionado tamanha sabedoria para vencer essa etapa tão importante na minha vida.

Ao meu orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves que me deu força e incentivo nos momentos em que mais precisei e pensei em desistir, obrigado pela grande amizade.

Aos meus pais, Carlos e Cristina, por serem meus exemplos e terem me ensinado os caminhos certos a trilhar.

A minha avó Alzira e tia Eugênia por tanto amor, carinho e dedicação.
Aos meus professores do curso de Administração, por exercerem essa linda profissão e formarem pessoas capazes de gerenciarem o mundo.

Aos meus colegas da faculdade, pelos momentos inesquecíveis, pela amizade e pelo carinho.

Aos meus velhos amigos, por estarem sempre comigo mesmo que um pouco distantes.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, minha melhor amiga, por ser exemplo de dedicação, carinho e amor, aos meus pais por se esforçarem tanto para tornar meus sonhos realidade, minha namorada Paula e meu filho Bernardo por servirem de inspiração para mim.

RESUMO

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo e clientes cada vez mais exigentes, é de fundamental importância atender suas necessidades com eficiência para satisfazê-los ao máximo. Para que isso aconteça, os funcionários devem estar motivados e comprometidos com seu trabalho na empresa. O líder como um agente motivador pode impulsionar os colaboradores a buscarem maiores valores pessoais e profissionais. Havendo três estilos de liderança, líder autocrático, democrático e *laissez-faire*. Cabendo ao líder definir o melhor estilo a ser usado por ele. Independente do estilo de liderança a ser seguido, é de fundamental importância que o líder tenha uma preocupação com a motivação. Motivação é o meio de influenciar o indivíduo para realizar algo. Assim surgiram várias teorias motivacionais, como a de Maslow, ERG, Herzberg, X e Y e a de Vroom. Com o intuito de demonstrar e caracterizar motivação humana. O presente trabalho coloca a importância do líder na capacidade de influenciar os colaboradores e consequentemente na produtividade da empresa. O trabalho apresenta um estudo de caso com o objetivo de comprovar essa influência do líder.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Teorias Motivacionais.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Recursos Humanos	15
FIGURA 02 - Pirâmide das necessidades de Maslow	17
FIGURA 03 - Comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg ...	20

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
2 ENTENDIMENTO ACERCA DO LÍDER E ESTILOS DE LIDERANÇA	10
2.1 Definindo líder e liderança	10
2.2 Líderes X Chefe	11
2.3 Tipologias do líder e do estilo de liderança	12
2.4 O líder frente aos colaboradores	13
3 A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA	15
3.1 Caracterizações da motivação	15
3.2 Principais teorias motivacionais	16
3.2.1 Teoria de Maslow	16
3.2.2 Teoria ERG	18
3.2.3 Teoria de Herzberg	19
3.2.4 Teoria X e Y	21
3.2.5 Teoria de Vroom	21
4 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	24
4.1 Metodologia do estudo de caso	24
4.2 Histórico da empresa X	24
4.3 Análise e discussão de dados	25
CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	30
Questionário	30

INTRODUÇÃO

Sabe-se que a motivação humana vem ganhando, a cada dia, mais espaço nas empresas. As empresas têm apostado na motivação para levar cada vez mais os funcionários a contribuírem com as organizações.

O mercado de trabalho cada vez mais competitivo e os clientes cada vez mais exigentes. É preciso então atender as necessidades dos clientes com eficiência, almejando assim, a sua satisfação. Para que isso aconteça, os funcionários devem estar motivados e comprometidos com seu trabalho e empresa. Assim, o discente, a partir das aulas de Gestão de Pessoas, e do interesse pelo assunto liderança e motivação sentiu a possibilidade de construir um trabalho monográfico, abordando estes assuntos, também como forma de aprofundar seus estudos futuramente.

Assim, o trabalho que ora se apresenta traz o seguinte problema de pesquisa: o líder é capaz de, através de uma atuação motivadora, influenciar na eficácia da empresa e dos funcionários?

Partindo desse questionamento central objetiva-se analisar se o papel do líder, enquanto agente motivador influencia na eficácia da empresa e de seus colaboradores.

Pretende-se ainda, de forma específica, conceituar líder e liderança, apontar seus tipos, diferenciando líder de chefe abordando ainda a sua importância para as organizações. Com relação à motivação espera-se, além de apresentar suas definições e principais teorias, discorrer sobre o processo motivacional.

Diante disso, o mesmo será desenvolvido sob a forma de um estudo de caso a se realizar na empresa X utilizando-se de um questionário aplicado aos colaboradores para verificação do problema de pesquisa. Tem-se ainda que a pesquisa se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, sem métodos ou padrões estatísticos ou matemáticos.

Defende-se que esta pesquisa sua importância no meio acadêmico uma vez que objetiva mostrar que a motivação tem grande influência no comportamento do ser humano, afetando seu desempenho na realização de suas funções no contexto das organizações.

Além disso, nota-se sua relevância social, pois apresenta aos colaboradores o quão é importante para a empresa a função de um líder motivador. Com esse estudo, espera-se descobrir se a motivação influencia na produção, na relação líder/funcionário e até mesmo na maximização de lucro, que é o grande desafio de todo administrador. Assim durante a realização deste trabalho serão feitas observações e coleta de dados junto à empresa com a finalidade de analisar como a motivação pode contribuir ou não no papel do gestor.

A pesquisa é composta por duas partes, onde, primeiramente, será feita uma revisão bibliográfica a partir de através de livros e artigos científicos que abordam o tema e em seguida, o desenvolvimento do estudo de caso.

No capítulo I o trabalho apresenta os conceitos de líder e liderança, mostrando também a diferença do líder para o chefe, os tipos e estilos de liderança e a sua importância frente aos colaboradores.

O capítulo II caracteriza motivação e apresenta as principais teorias motivacionais, como a de Maslow, ERG, X e Y, Herzberg e a de Vroom.

Para finalizar o trabalho, no capítulo III apresenta os resultados obtidos com o estudo de caso propriamente dito.

1 ENTENDIMENTO ACERCA DO LÍDER E ESTILOS DE LIDERANÇA

O capítulo I deste trabalho define o que é líder e liderança, bem como esclarece a diferença entre o líder e o chefe. Aborda também os tipos de líder e estilos de liderança.

Ao final deste capítulo, será abordada a importância do líder frente aos seus colaboradores e das dificuldades enfrentadas por eles.

1.1 Definindo líder e liderança

Segundo Gómez (2005, p. 124) muitas pessoas acreditam que para tornarem-se um líder, precisam ter algumas características específicas como ter carisma, ser apresentável, destreza oratória, honestidade, facilidade em lidar com pessoas, simpatia e ser comunicativo entre outras. Ser líder, no entanto, é algo mais: “a primeira coisa que uma pessoa deve ter para ser um líder é o desejo de ser líder” (GOMÉZ, 2005, p. 124).

No entanto, crê-se que não basta só o desejo de ser líder. Na verdade esse é apenas o passo inicial. É preciso que se trabalhe e se esforce bastante para atingir esse patamar, pois somente dessa forma ela se tornará um líder e com o tempo conquistará a liderança.

Ser um líder, não é apenas lidar com conceitos: “[...] na verdade um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser seguido” (GOMÉZ, 2005, p. 125).

Líder é aquele capaz de animar e mobilizar outras pessoas para alcançar o mesmo objetivo. Para Gil (2009, p. 221) o processo de liderança é mais complexo, ele costuma ter três abordagens para o assunto. Na primeira ele vê liderança como combinação de traço pessoais, na segunda ele evidencia o comportamento do líder e na terceira ele pressupõe que a eficácia do líder varia com situação.

Já para Gómez (2005, p. 126) uma empresa não funciona se não houver liderança, pois a compreende como a bússola e o motor de uma empresa. Assim, para que tudo saia dentro dos padrões, em uma organização, é preciso uma boa condução de seu pessoal e isto é responsabilidade da liderança.

Há autores da área que apresentam outros conceitos para liderança, e com o passar do tempo estes conceitos foram sendo alterados. Temos estes conceitos de liderança:

a) “É uma tentativa, no âmbito da esfera interpessoal, dirigida por um processo de comunicação, para a consecução de alguma meta ou de algumas metas” (FLEISHMAN, 1973 *apud* SARTORELLI; CARVALHO, 2009, s. p.).

b) A liderança pode ser considerada como um processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus e esforços no estabelecimento e execuções de metas (STOGDILL, 1974 *apud* SARTORELLI; CARVALHO, 2009, s.p.).

Assim, o próximo subcapítulo apresentará a diferença entre líderes e chefes.

1.2 Líderes X Chefe

De acordo com Gómez (2005, p. 127), muitas pessoas acreditam que liderar e chefiar são a mesma coisa, porém existem grandes diferenças entre uma e outra ação. Ainda segundo o autor o chefe impõe suas vontades e pode até conseguir com que seus subordinados se mobilizem através do seu poder de castigar ou premiar. Já o líder consegue as mesmas coisas que o chefe, porém com uma grande diferença: ele consegue com que elas façam as coisas de livre e espontânea vontade, desenvolvendo consciência, despertando interesse delas por aquilo que esta fazendo.

Gómez (2005, p. 127), afirma ainda que “[...] liderar não é ter pessoas abaixo de si sobre as quais se impor. Liderar é despertar consciência, conquistar corações e ganhar disponibilidade”.

Para os gestores da atualidade, são necessárias não só as competências do chefe, mas indiscutivelmente as de um líder. E mesmo que a pessoa não seja uma líder nata é possível adotar algumas práticas para que possa melhorar seu desempenho. Para Melo (2013, s. p.), têm-se como exemplos:

- Ter consciência de que líder também erra: Uma das premissas é que os maiores resultados provêm de grandes riscos. De essa forma liderar uma empresa implica necessariamente em arriscar-se, ou seja, lidar com a possibilidade de não dar certo.
- Ser empático: é consenso entre os especialistas que uma liderança estável depende do quanto o líder conhece quem ele lidera.
- Estar em constante processo de aprendizagem: líder parado no tempo não é líder.
- Não tratar todo mundo igualmente: um bom líder não é aquele que define uma maneira de conduzir todas as pessoas. Ele precisa identificar quais são as necessidades de cada um e saber lidar com elas.

Tem-se então que é de fundamental importância dentro de uma organização a figura de um líder, pois é ele quem guia as pessoas em busca dos objetivos e resultados. Em seguida, os tipos e estilos de liderança serão melhor abordados.

1.3 Tipologias do líder e do estilo de liderança

A partir dos entendimentos sobre líder e liderança, torna-se necessário abordar seus tipos, pois os mesmos acarretam comportamentos distintos nos colaboradores. Para Vergara (2009, p. 76) se a pessoa não nasce líder, mas consegue se tornar um líder, mas consegue aprender, neste caso surgem questionamentos como o que se deve ensinar e, qual o melhor estilo de liderança a ser seguido. Sendo assim, surge uma teoria, a teoria dos estilos de liderança.

Segundo ela existem três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

1- O *estilo autocrático* é aquele que procura fazer tudo sozinho e não abre espaço pra ninguém. Para Minicucci (1995, p. 293) o líder é designado para a chefia por alguma autoridade, e é ele quem determina os programas do grupo, faz planos importantes e é o encarregado de prêmios e castigos. De acordo com Chiavenato (2003, p. 125) “O líder fixa diretrizes, sem qualquer participação do grupo”.

2- No *estilo democrático*, o líder é participativo, interage com as pessoas. De acordo com Minicucci (1995, p.295) os membros trabalham em conjunto, e nenhum deles é exclusivamente líder, já que a liderança está distribuída.

3- E o *estilo laissez-faire*, Sylvia Vergara (2009, p. 77) caracteriza mais intimamente como “deixa rolar”. Já Minicucci (1995, p. 294) acredita que aparentemente é a melhor forma de se conduzir as coisas, mas esta forma de trabalho ou discussão totalmente incontrolada normalmente leva a experiências

insatisfatórias. De acordo com Chiavenato (2003, p. 125), “A liberdade total para as decisões grupais, ou individuais, e a mínima participação do líder”.

Stoner e Freemann (1999, p. 346), definem estilos de liderança como “os vários padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores”. É a forma como os líderes se comportam diante de seus liderados, variando de acordo com a situação exposta.

Já para Chiavenato (2003, p. 124) os estilos de liderança “são teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. A abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu de comportamento de liderar”.

Assim, o comportamento do líder e os seus atos em relação aos seus liderados são quem irá determinar seu estilo de liderança.

A seguir, apresenta-se o papel do líder frente aos colaboradores.

1.4 O líder frente aos colaboradores

Para Gardini (2012, p. 18), a liderança é difícil para as pessoas que trabalham e para os próprios líderes. O abuso de poder que causa constrangimento e perdas significativas para as empresas pode ser amenizado e extinto através de uma liderança mais bem preparada, consciente e fortalecida pela legitimidade conseguida através do próprio grupo e da qualidade dos relacionamentos que se tem com a equipe de trabalho.

Além de receber ajuda, o líder que tem consciência e ética precisa assumir seu papel de ajudar as pessoas, dar um significado e um sentido para a realidade organizacional, dar um suporte afetivo e emocional aos seus colaboradores. Adequar seus valores e crenças a essa nova realidade, tendo certeza que muitas delas deverão ser abandonadas.

O líder é um elemento responsável diretamente pelo fracasso ou pelo sucesso das empresas, uma vez que seu estilo de liderança e sua habilidade em comunicação podem refletir na motivação dos funcionários (GARCIA, 2013, p. 01).

Com relação à liderança Garcia (2013, p. 01) completa ainda que:

Sem líderes comprometidos com a organização e com os colaboradores, uma empresa não chegará ao sucesso esperado. Tanto a organização quanto seus funcionários contam com pessoas (lideranças) capazes de levá-las a seus objetivos.

Diante disso tem-se que não basta ao indivíduo ter consigo características de um bom líder se ele não assume esse papel na organização e se não se compromete em contribuir da melhor forma.

Assim, o próximo capítulo abordará a motivação e suas principais teorias, bem como sua influência perante os colaboradores.

2 A MOTIVAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA

Neste segundo capítulo, iremos caracterizar motivação abordando sua influência e citando as principais teorias motivacionais, como a teoria de Maslow, ERG, teoria de Herzberg, a teoria X e Y e a de Vroom.

2.1 Caracterizações da motivação

Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, a motivação se destaca. Para Chiavenato (2006, p. 63) “a motivação humana é a maneira (influência) do indivíduo a realizar algo [...]”.

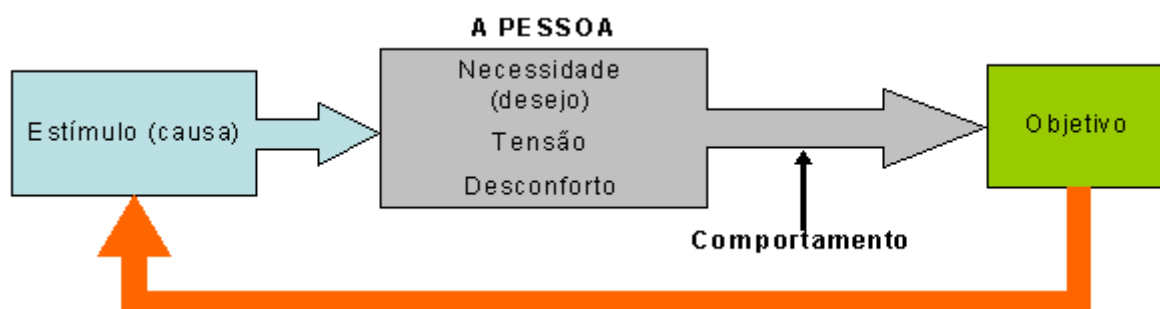
A motivação é algo que se origina do íntimo do ser e de suas necessidades. Assim, segundo Archer (1990, p. 08):

Na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

Já para Vergara (2009, p. 41) a expressão ‘processos motivacionais’, remete a ideia de que motivação não é um produto acabado, mas sim um processo que se configura a cada momento, no espaço contínuo da vida.

Assim, a figura 01, explica o processo de motivação em uma pessoa:

FIGURA 01 - RECURSOS HUMANOS



Fonte: Chiavenato (1995, p. 67)

Como é possível observar, a figura ilustra o processo motivacional pelo qual passa uma pessoa, partindo do estímulo, passando pela necessidade ou desejo, provocando a mudança no comportamento, alcançando assim, o seu objetivo. A seguir, uma breve abordagem das teorias motivacionais.

2.2 Principais teorias motivacionais

Existem várias teorias que explicam a motivação e, assim, nota-se que este é um assunto bem complexo. Essa multiplicidade de conceitos se explica, para Gil (2006, p.205), devido à complexidade do fenômeno motivação, surgiram várias teorias para explicá-la, como por exemplo:

- a) Teoria de Maslow
- b) Teoria ERG
- c) Teoria de Herzberg
- d) Teoria X e Y
- e) Teoria de Vroom

2.2.1 Teoria de Maslow

Abraham Maslow foi um psicólogo americano, conhecido pela proposta da “Hierarquia de necessidade de Maslow”. Faleceu no dia 08/06/1970 na Califórnia. Esta hierarquia foi classificada em cinco níveis: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Segundo Gil (2006, p. 206) Maslow compreendia as necessidades fisiológicas como aquelas que são básicas para a vida, como alimentação e abrigo. Enquanto esta necessidade não estiver satisfeita, as pessoas não darão atenção aos outros níveis. Para Chiavenato (2010, p. 247) “[...] são também denominadas necessidades biológicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo”.

Logo após, se manifesta a necessidade de segurança. Segundo Chiavenato (2010, p. 247) “[...] são as necessidades de estar livre de perigos”, que podem ser reais ou imaginários.

Após o indivíduo ter essas duas satisfações realizadas, ele sente a necessidade de amizade, de participação de grupos, necessidade de amor e de afeto, essa é a necessidade social, que segundo Chiavenato (2010, p. 248) “estão relacionados à vida associativa do indivíduo junto às outras pessoas e com o desejo de dar e receber afeto”.

Ao se relacionar com as pessoas, tendo uma vida social, o indivíduo sente a necessidade de auto-estima, que para Chiavenato (2010, p. 248) “são necessidades

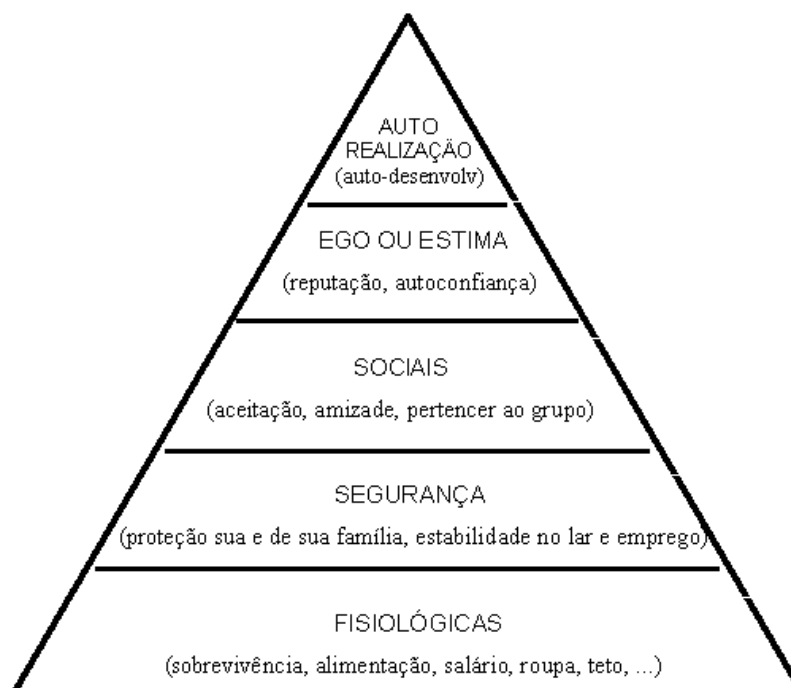
relacionadas como a maneira que a pessoa se vê e se auto avalia como a auto estima, e autoconfiança”.

E por fim, tem-se a necessidade de alto-realização. Estas são as necessidades mais elevadas do ser humano. É o ponto máximo que se pode chegar dentro da teoria e que para Chiavenato (2010, p. 248) define como “as necessidades humanas que se concentram no topo da hierarquia e se traduzem na tentativa de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo da vida”.

Gil (2006, p. 207) “A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, por que ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

Logo a seguir, na figura 02, para melhor explicação, temos a pirâmide das necessidades de Maslow:

FIGURA 02 - PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: Chiavenato (2010, p. 249)

A partir desta figura, Maslow pôde ilustrar de forma coesa as necessidades básicas e sua hierarquia de saciação. Assim, no próximo subcapítulo, será tratada a teoria ERG que é uma revisão da teoria das necessidades de Maslow.

2.2.2 Teoria ERG

A teoria ERG, como foi dito anteriormente, é a revisão da Teoria das necessidades de Maslow de onde é resumida de cinco para três as necessidades.

Segundo Robbins (2002, s. p.), a Teoria ERG é uma revisão da Teoria de Maslow realizada por Clayton Alderfer, que trabalhou em cima das necessidades de por ele anteriormente definidas e, para ficar compatível com pesquisa prática denominou-a de Teoria ERG, que será abordada a seguir:

Basicamente, a Teoria ERG resume as cinco necessidades de Maslow em três grupos:

- 1- Grupo da existência – refere-se aos requisitos materiais básicos (necessidades fisiológicas e de segurança).
- 2- Grupo de relacionamento – refere-se às necessidades de relacionamento, isto é, o desejo de manter importantes relações interpessoais, que são necessárias para o desenvolvimento da auto-estima de cada indivíduo.
- 3- Necessidades de crescimento – refere-se ao desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal – auto-realização.

Dessa forma, Chiavenato (2010, p. 250) diz que estas necessidades de existência são as de bem-estar físico, como preservação e sobrevivência. Já as necessidades de relacionamento são as necessidades de relações interpessoais que se referem ao desejo de interação social com outras pessoas. E, finalmente, as necessidades de crescimento são as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e o desejo de crescimento e competência pessoal no âmbito profissional.

Ao se comparar a teoria de Maslow com a teoria ERG, percebe-se que a segunda demonstra que mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo e, se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará.

De uma forma resumida Robbins (2002, p. 157) compreende a teoria ERG e argumenta, assim como Maslow, que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto podem resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo.

Segundo Chiavenato (2010, p. 251) existem algumas diferenças nas abordagens de Maslow e Alderfer:

Enquanto a hierarquia de necessidades de Maslow representa etapas consecutivas, a teoria ERG não representa uma hierarquia rígida. Dessa forma, na teoria ERG, quando uma necessidade mais elevada não é satisfeita, aumenta a vontade de satisfazer uma necessidade inferior.

A grande diferença das necessidades de Maslow com a teoria ERG, é que esta não segue uma hierarquia, podendo seus três grupos serem satisfeitos independentemente ou juntos.

Vejamos a seguir, a teoria de Herzberg.

2.2.3 Teoria de Herzberg

Segundo Gil (2006, p. 207) Herzberg contribuiu muito com os estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. Chiavenato (2006, p. 69) pensa que enquanto Maslow abordou sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg construiu sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Definindo esses dois fatores Chiavenato (2006, p. 69):

Fatores higiênicos: remete as condições que estão à volta das pessoas enquanto trabalham, abrangendo as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, relação entre chefe e subordinados entre outros. Porém os fatores higiênicos são limitados em sua capacidade de influenciar os empregados. Fatores motivacionais: remete ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Em níveis de excelência ocorre um aumento de produtividade e um efeito de satisfação duradouro. O termo motivação mistura sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio exercício das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Se este fator é ótimo, eleva o nível de satisfação, se precário provoca ausência de satisfação e assim são chamados de fatores satisfacientes.

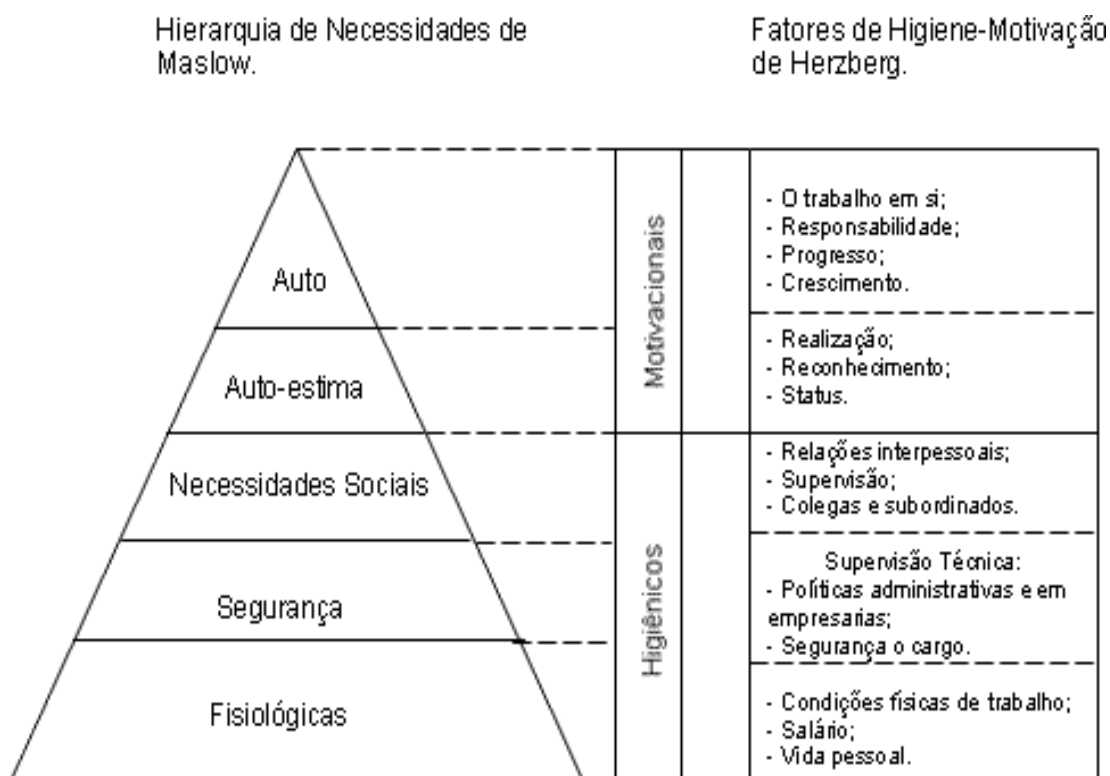
Quando os fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam insatisfação, porém se são precários provocam insatisfação daí são chamados de fatores insatisfacientes.

Na verdade a teoria dos fatores afirma que, segundo Gil (2006, 207):

A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são chamados fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, supervisão, colegas e do contexto geral do cargo são chamados fatores higiênicos.

A seguir temos uma ilustração, na figura 03, da comparação dos modelos de motivação de Maslow e de Herzberg:

FIGURA 03 - COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE MOTIVAÇÃO DE MASLOW E DE HERZBERG.



Fonte: Chiavenato (2004, p. 71)

É possível observar através da figura anterior uma comparação entre o modelo da pirâmide das necessidades de Maslow e os dois fatores de Herzberg: higiênico e motivacional. Em seguida, a teoria de X e Y de McGregor.

2.2.4 Teoria X e Y

Os adeptos da teoria X acreditam que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e que, em virtude disso, sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela recompensa. Como consequência, tende a trabalhar afastado de sua equipe.

Já os adeptos da teoria Y por sua vez, consideram que os envolvidos enfrentam o trabalho como fonte de satisfação e se dedicam muito para obter melhores resultados. Isso, por sua vez, faz com que seus subordinados costumem partilhar das decisões a serem tomadas e dar retorno antes mesmo de serem implementadas mudanças.

Desta forma, para Gil (2006, p. 106) o modo de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem. Então antes de tentar motivar as pessoas, devem-se conhecer primeiro principalmente suas ambições profissionais. Nesse sentido Douglas McGregor ¹ definiu dois tipos diferentes de gerenciamento que o chamou de teoria X e Y.

Embora pareça mais sensato admitir que a teoria Y é melhor que a teoria X, pode não ser adequada aplicá-la a todos os casos. Segundo Chiavenato (2006, p. 206) “na verdade, na maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características das ambas às teorias e se situem num ponto entre as duas”.

Embora a teoria X e Y sejam mal compreendidas por muitos, ela foi uma das teorias que mais contribuíram para o estudo de motivação entre tantas outras teorias. Logo após será abordada a teoria de Vroom.

2.2.5 Teoria de Vroom

A teoria de Vroom é baseada no ambiente externo como forma de motivação. Nesse sentido, Chiavenato (2006, p. 70) Maslow baseia sua teoria em uma estrutura igual e hierárquica das necessidades e Herzberg em duas classes de fatores, fatores higiênicos e fatores motivacionais. Todos os dois afirmam que existe uma maneira melhor de motivar as pessoas, seja através da pirâmide das necessidades de Maslow ou através da aplicação de fatores motivacionais e

¹ Professor e economista americano. Periard (2006, s. p.)

enriquecimento do cargo. Porém há demonstrações de que as pessoas reagem de diferentes formas às diversas maneiras que elas estejam colocadas.

A teoria de Vroom se restringe à motivação para produzir, rejeita qualquer noção esboçada e admite a diferença de cada um. Para Vroom (s. d., s. p. *apud* CHIAVENATO, 2006, p. 71) existem três fatores que determinam em cada indivíduo a “motivação para produzir” que são:

Objetivos individuais que é atingir objetivos pela força do desejo

a) A relação que a pessoa percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos

b) Capacidade dele de influenciar seu próprio nível de produtividade, a partir do momento que ele acredita que pode influenciar.

Chiavenato (2006, p. 71) corrobora que “[...] para Vroom, uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam”:

1 - Objetivos pessoais do indivíduo: que inclui dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante. Também existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.

2 - Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: Se um funcionário tem como importante objetivo ter um salário melhor e se trabalha na base de remuneração por produção, ele pode ter uma forte motivação para produzir mais. Entretanto, se a sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo colocou como padrão de produção informal para produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.

3 - Percepção da sua capacidade de influenciar a sua produtividade: Se um empregado acredita que um grande volume de esforço gasto tem pouco efeito sobre o resultado, não irá se esforçar, como é o caso de uma pessoa colocada num cargo sem treino adequado ou do operário colocado numa linha de montagem de velocidade fixa.

Segundo Chiavenato (2006, p. 71) para Vroom, esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em dado tempo. O modelo de motivação de Vroom apoia a teoria da motivação de objetivos gradativos, desenvolvida anteriormente por alguns autores e denominado modelo de expectativa de motivação. Esse modelo é baseado na hipótese de que a motivação é um

processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes do seu comportamento particular.

A seguir, o capítulo III apresentará um estudo de caso na empresa X para melhor entendimento acerca das teorias até aqui apresentadas.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Este capítulo apresentará uma pesquisa com funcionários da empresa X, através de um estudo de caso para verificar se o líder pode ser um agente motivador capaz de influenciar na eficácia da empresa. A seguir abordaremos a metodologia do trabalho e história da empresa.

3.1 Metodologia do estudo de caso

Como metodologia este estudo de caso se caracterizará como uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, 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 empresa X, para responder ao problema de pesquisa desta monografia.

A coleta dos dados foi feita mediante aplicação de um questionário ao proprietário e colaboradores da empresa, elaborado pelo aluno, visando entender o processo motivacional dentro da organização e sua contribuição com a produtividade da mesma, o qual permitirá um maior alcance e maior complexidade dos resultados obtidos.

Desta forma, segundo GIL (2002, p. 41), pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, como vista a torná-lo explícita ou a constituir hipótese, assim aprimorar a ideia ou a descoberta de intuições. A seguir o histórico da empresa.

A seguir, apresenta-se o histórico da empresa.

3.2 Histórico da empresa X²

A empresa X é uma confecção situada São João Del Rei, Minas Gerais, criada em 1994. Inicialmente, tinha como único objetivo a confecção de camisas masculinas diferenciadas para atender a um público cada vez mais exigente. Todos

² O Histórico da empresa X foi obtido mediante entrevista com o proprietário da mesma. Fonte: Elaborado pelo autor

os esforços foram concentrados para que se obtivesse um produto realmente superior e capaz de atender ao desejo do homem moderno.

A busca pela qualidade sempre foi um fator marcante da empresa, portanto, são utilizados todos os recursos possíveis para proporcionar conforto e qualidade aos clientes, dentre vários recursos utilizados, pode-se destacar: treinamento sucessivo da mão de obra, maquinário de última geração, modelagem estudada minuciosamente, tecidos de alto desempenho.

No ano de 2000, atendendo a uma solicitação especial, a empresa produziu camisas personalizadas para os vendedores da Empresa 'Café Toko'. Essa experiência abriu a visão da empresa para um nicho de mercado, onde pontualidade e qualidade são fatores de extrema importância para a garantia de uma parceria saudável. A empresa começa, então, a desenvolver sua linha de uniformes (administrativo, operacional, hospitalar, camisas promocionais entre outros).

A seguir, segue-se a análise e discussão dos dados da pesquisa.

3.3 Análise e discussão de dados

Para se concretizar o estudo de caso desta monografia, foi feita uma pesquisa com os funcionários da empresa X, a partir de um questionário (em anexo). Após o questionário ter sido todo respondido, foi possível analisá-lo através das respostas de todos os funcionários da empresa.

O questionário contou com o total de 12 perguntas, referentes à motivação dentro da empresa. Estas foram feitas aos 05 funcionários com o intuito de coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa monográfica em relação à atual situação da empresa em questão.

Na aplicação do questionário, na empresa, pôde-se perceber nas questões de 01 a 03, que todos os funcionários são do sexo feminino e com a idade superior a trinta e um anos e, na grande maioria, trabalham na organização há menos de cinco anos. Somente uma pessoa tem entre cinco e dez anos de empresa.

A pergunta 04 tinha o intuito em saber o que é líder e o que é chefe. Os entrevistados não souberam diferenciar claramente líder de chefe, conforme abordado durante a pesquisa. Eles têm uma noção do que cada conceito representa.

Assim, na visão deles, líder e chefe é aquele que detém autoridade na empresa. Mas a diferença entre líder e chefe é bem mais que deter a autoridade dentro da mesma, liderar é tomar a frente da situação e acompanhar junto todas as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, já o chefe impõe sua autoridade e aguarda os resultados.

Na questão 05 perguntou-se aos colaboradores se eles sabiam quais as características para ser um líder. Quatro dos entrevistados não souberam responder à questão. Entretanto um conseguiu caracterizar utilizando duas palavras, “participativo” e “compreensivo”. Porém, viu-se ao longo do trabalho que é preciso mais que isso para se caracterizar um líder. Um bom líder é comunicativo, carismático, apresentável, possui boa oratória, tem níveis altos de compreensão e paciência, delegam funções, reconhecem e aconselham seus funcionários.

Em seguida, na sexta questão, perguntou-se aos entrevistados se eles se consideravam chefiados ou liderados. Todos não souberam identificar a diferença de postura sob a qual são comandados. Isso demonstra que, como não há uma clara noção sobre a diferença entre líder e chefe, fica difícil saber e entender de que forma o colaborador é comandado na empresa, ou seja, a forma sob a qual ele está subordinado torna-se sem caracterização e isso influencia diretamente na motivação dos mesmos.

Prosseguindo, na questão sete, perguntou-se acerca da condição de chefia ou liderança, se esta influência na forma de trabalho. Neste caso, na condição deles em considerar líder e chefe a mesma coisa, todos os entrevistados disseram que sim, há uma influência na forma de trabalho. Onde o “líder” ou “chefe”, mantêm a “ordem” dentro da organização, o que é de grande relevância na condição do trabalho. Mas a influência do líder dentro de uma empresa é bem mais positiva que a do chefe, pois não é apenas manter a organização do local, mais guiar os colaboradores da melhor forma possível na realização de suas tarefas.

Na pergunta oito foi questionado se os entrevistados gostam do que fazem. Em todos os casos a resposta foi afirmativa. Isso é de fundamental importância para que uma pessoa se sinta motivada, ou seja, trabalhar com o que goste. Assim, percebe-se que, mesmo nesta condição de dualidade entre chefia e liderança, há um fator positivo entre os colaboradores, o prazer de executarem suas funções.

Na questão seguinte, nove, perguntou-se o que é motivação. Assim como na primeira questão, os entrevistados se confundiram na resposta. Duas pessoas

apenas afirmaram que é uma forma e incentivo de melhorar o trabalho a ser realizado. Essa afirmação vai de encontro ao que Chiavenato (2006, p. 63) classifica, pois para ele motivação é uma consequência de necessidades não satisfeitas e, assim, a motivação humana é a maneira de influenciar o indivíduo a realizar algo.

A décima questão perguntava se no trabalho há um suporte do seu superior ou se há somente cobranças. Todos os funcionários disseram que há suporte no trabalho, não só havendo cobranças. É de fundamental importância que se tenha suporte na área de trabalho, mas na empresa, isso se resume a apenas retirar dúvidas.

Na questão onze foi perguntado se a ação de seu superior influencia em sua motivação. Todos os entrevistados responderam que sim. Na opinião deles essa ação poderia proporcionar um melhor ambiente de trabalho se houvesse melhor comunicação de seu superior com os colaboradores. Assim, vê-se que a atitude do superior influencia diretamente no comportamento de seus colaboradores, pois é ele quem determina as metas e de que forma motivar os funcionários.

Por fim, na décima segunda e última questão, perguntou-se aos entrevistados se a atuação do líder pode motivá-los no trabalho. Todos responderam positivamente que, se tivessem um líder e companheiro, que acompanha-se as tarefas diárias, haveria maior motivação e alcance de melhores resultados. Assim, vê-se, mais uma vez que uma das características de líder é ser um motivador de seus colaboradores, ajudando a alcançar os objetivos propostos e isso é vital para as organizações alcançarem a eficácia.

Desta forma, foi possível analisar, através das respostas do questionário aplicado, que os entrevistados não souberam diferenciar claramente “líder” do “chefe”, como também conceituar de forma bem delineada motivação. Entretanto, deixaram bem claro que a presença de um possível líder, alguém capaz de orientá-los e impulsioná-los, influenciaria no comportamento dentro da organização, motivando-as em suas funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste trabalho permitiu verificar a importância do líder motivador sobre os colaboradores, contribuindo com a eficácia na organização. O presente trabalho, inicialmente abordou as definições de liderança, mostrando também a diferença entre líder e chefe.

A motivação sendo um meio de influenciar o indivíduo a realizar algo, fez com que surgissem algumas teorias para demonstrar como ocorrem tais processos. Assim tem-se que um líder que motiva seus funcionários propicia a obtenção de melhores resultados.

Ao longo do trabalho foi possível perceber que atuação motivadora do líder dentro da organização afeta diretamente no comportamento dos funcionários, em sua produtividade e desempenho, mesmo eles não sabendo diferenciar líder de chefe. A influência do líder dentro de uma empresa também pode guiar os colaboradores da melhor forma possível na realização de suas tarefas.

O presente trabalho buscou demonstrar a importância da motivação através de uma pesquisa qualitativa, inserida num estudo de caso desenvolvido na empresa X, que fabrica uniformes institucionais. Assim, por meio da análise de resultados percebeu-se que os entrevistados sentem dificuldade em diferenciar o líder do chefe e isso ocorre devido a não participação efetiva do gestor frente a seus colaboradores. Quando isso acontece a empresa perde oportunidades de estar colaborando diretamente para o seu crescimento. A liderança é fundamental para o sucesso das organizações, até mesmo por compreender que dessa liderança é que parte a motivação dos funcionários.

Para finalizar, destaca-se a importância em se abordar este tema, pois, uma vez que as empresas estão cada vez mais competitivas, um líder motivador passa a ser um meio estratégico destas se manterem à frente dos seus concorrentes e maximizar os lucros.

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

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006

_____. *Recursos humanos: Comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos, *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 6.reimpr.-São Paulo: Atlas, 2006.

GOMÉZ, Emiliano. *Liderança ética, um desafio do nosso tempo*: São Paulo: Editora planeta do Brasil, 2005.

MELO, Luisa. *13 atitudes que diferenciam bons líderes de chefes*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/13-atitudes-que-diferenciam-bons-lideres-de-chefes/>> Acesso em: 15 fev. 2013

NOVA, Luis Claudio Bastos Vila. *Liderança: uma Avaliação do Perfil de Liderança dos Gestores da Empresa Ego's*. Florianópolis: Uniasselvi-Fadesc, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009

ANEXOS

Questionário

Prezado (a) funcionário (a),

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa cujo resultado será utilizado exclusivamente para fins acadêmicos. O questionário, ora apresentado, não requer a sua identificação, de forma a garantir que os resultados sejam sigilosos e que suas identidades sejam resguardadas. Os dados coletados serão tratados estatisticamente em conjunto com todos os questionários respondidos, pelos demais funcionários, determinando os resultados quantitativos desta pesquisa.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração

1-Sexo: () Masculino () Feminino

2-Idade: () 18 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 a 60 ()

3-Trabalho na organização: () 1 a 5 anos () 5 a 10 anos

4-Sabe o que é um líder? E um chefe?

5-Quais as características necessárias para ser um líder em sua opinião?

6-Você se considera liderado ou chefiado?

7-A condição de ser chefiada ou liderada, influência de que forma o seu trabalho?

8-Você trabalha com o que gosta?

9-Para você, o que é motivação?

10-Em seu trabalho, há suporte de seu superior quando enfrenta dificuldades, ou só há cobranças?

11-A ação de seu superior influência em sua motivação? De que forma?

12-Para você, a atuação do líder pode motivar alguém no trabalho? Como?