



## **O LÍDER COMO AGENTE MOTIVADOR: UMA ANÁLISE DA AÇÃO DA LIDERANÇA NO ALCANCE DOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS**

Aluno: Augusto Dilásccio Lombardi<sup>1</sup>

Aluno: Felipe da Silva Sacramento<sup>2</sup>

Coautor: Márcio Lobosque Senna Neves<sup>3</sup>

**RESUMO:** O artigo tem por objetivo apresentar de qual forma a postura do líder interfere na motivação dos colaboradores e nos resultados organizacionais. Com isso, a capacidade da liderança tem de influenciar e motivar os indivíduos e é primordial nesse aspecto. Além disso, para conquistar o clima organizacional adequado proporcionará uma melhora para desenvolvimento entre as empresas, líderes e funcionários, pois o ambiente estando em perfeita harmonia, conseguirá atingir as metas estabelecidas pelas organizações. A motivação é importante para os funcionários pois, os deixam comprometidos para poder desenvolver um bom serviço na empresa, sendo com um fator de relevância para a empresa e para o seu sucesso no mercado. O estudo foi feito através de pesquisas bibliográficas e um estudo de caso na forma de questionário na empresa “X” de material de construção na cidade de Andrelândia/MG. Os resultados encontrados pela pesquisa perceberam-se que a atitude predominante da liderança na organização foi autocrático, onde os líderes tomam decisões sem comunicar seus liderados e o por isso o líder acaba influenciando no ambiente organizacional da instituição.

**Palavras-chave:** Clima organizacional, liderança; motivação; organizações; resultado.

### **1 INTRODUÇÃO**

O líder precisa alinhar os objetivos da sua equipe e conhecer um pouco sobre seus subordinados para que o resultado final seja realizado com sucesso e atenda as necessidades da organização. O mesmo deve passar a imagem de um bom profissional, com papel na organização, comprometido com suas responsabilidades. Ele necessita estar sempre atento às suas coerências entre o seu discurso e seus costumes e sempre se preocupar em ser atencioso com os demais ajudantes.

Complementarmente, a motivação busca abordar forças propulsoras de cada colaborador e que estão ligados à produtividade e desempenho da organização. O aumento da mesma para o trabalho, se dá pela possibilidade de atender as expectativas desejadas. Para ter

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN)

<sup>2</sup>Graduando em Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves (UNIPTAN)

<sup>3</sup>Co-autor: Prof. Mestre em Administração. Docente no Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN. Email: mlobosque@yahoo.com.br

uma organização que visa o futuro, deve investir constantemente na motivação dos seus colaboradores, pois quando motivados obterão resultados para a empresa tornando-a um diferencial competitivo nos negócios e se mantendo sempre à frente no mercado.

Assim, o artigo tem o seguinte problema de pesquisa: “De que forma a postura do líder interfere na motivação dos colaboradores e nos resultados organizacionais?”.

Essa pesquisa busca entender a influência da liderança na motivação no clima organizacional. O estudo de liderança e motivação do clima organização é de grande importância tanto para a atuação do colaborador como para a organização. Em relação, aos colaboradores o clima influencia diretamente no desempenho e no comportamento dos mesmos que por sua vez impacta a organização como um todo.

O objetivo geral desse trabalho é analisar como a postura do líder interfere na motivação dos colaboradores e nos resultados organizacionais. Os objetivos específicos são conceituar líder e liderança apresentando seus tipos; investigar a importância do líder na organização e definir motivação e elencar suas principais teorias.

A presente pesquisa é descritiva e bibliográfica e está dividida em duas etapas. A primeira pesquisou sobre os temas do artigo em livros, como os principais autores Adair (1992), Bergamini (2008), Brito (2012), Chiavenato (2004, 2006), Drucker (2002), Ferreira (2015), Gil (1999, 2016), Luz (2003), Maximiano (2000; 2007; 2009; 2010; 2012), Moreira (2002), Muchinsky (2004), Pádua (2005), Ponte (2006), Queiroz (2006), Robbins (2002), Silva (2005), Snell (2006), Tadeucci (2011), Teixeira (2002), Triviños (1987), Vergara (2000, 2009) e Yin (2000) artigos e sites atualizados. A segunda etapa será uma pesquisa de caráter qualitativa e se deu por um estudo de caso com a utilização de questionário a ser aplicado aos colaboradores da empresa “X”, sendo avaliados os modelos de liderança por cada setor. Para completar, foi elaborada uma análise avaliando o prazer dos contribuintes em relação ao desempenho dos seus líderes.

Foi realizada no artigo uma pesquisa qualitativa e descritiva com a essência do assunto analisado. Foi usado o método estudo de caso, com a aplicação de questionários para a coleta de informação e posteriormente foi realizada análise de dados.

O artigo está dividido em dois capítulos. No primeiro capítulo menciona a parte da liderança e seus conceitos, inteligência emocional e eficácia da liderança, característica de liderança, clima organizacional e no segundo capítulo refere-se a parte da motivação e seus conceitos, a importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações, fatores motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados e suas teorias

motivacionais. Também será realizado um estudo de caso com aplicação de um questionário para os colaboradores da empresa “X”.

O tema motivação, e muito ressaltado no ambiente organizacional, através dos aspectos motivacionais do líder, que traz sobre si a responsabilidade de preocupar-se com a motivação dos seus liderados. Apesar de se tratar de seres humanos completamente diferentes, possuem, fundamentalmente, o mesmo desejo de satisfazer-se, de crescer, de ser respeitado, elogiado, reconhecido.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Pretende-se abordar, neste capítulo, uma análise sobre a liderança, sua característica e clima organizacional, entre outros pontos.

### **2.1 Liderança**

O papel da liderança está relacionado ao comando de um grupo de pessoas que busca se transformar em uma equipe que gera grandes resultados. O líder também tem a habilidade de motivar, conquistar os liderados para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

Maximiano comentava que:

Como competência de comandar é fundamental para todos os seguimentos, como treinadores esportistas, dirigentes religiosos, comandantes militares, educador e todos os tipos de gestores da instituição. As personalidades têm as mesmas finalidades para desenvolver seu sucesso dependendo de terceiros. Além disso, uma grande parte, busca na sua competência de comando o objetivo se alcança através da conquista ou perda dos seguintes, tendo o cumprimento dessas metas. (2010, p. 277)

Para Chiavenato (2004, p. 172) “liderança pode ser vista quando uma pessoa é reparada por um grupo como o possuidor dos meios para a satisfação das necessidades dos liderados que serão direcionados para cumprir objetivos propostos”.

Percebe-se, que o líder tem uma importância fundamental para desempenhar sua função e sua atuação a frente da equipe. Além disso, ter qualidades para poder administrar quando for preciso, consistir em fundamentos da execução das metas e objetivos estabelecidos. A seguir serão tratados os tipos inteligências emocionais e eficácia da liderança.

## 2.2 Inteligência Emocional e Eficácia da Liderança

A fim de ter habilidades técnicas, não são requisitos suficientes para liderança. É fundamental que um gestor possua componentes do conhecimento emocional, pois permite que ao indivíduo se torne um protagonista do desempenho.

Para Chiavenato (2004, p. 415), “equipes oferecem uma oportunidade nas organizações se tornem mais flexíveis e ágeis para o mercado global”. Diante disso, o líder ao concordar a tendência em constituir uma equipe, pode ter um diferencial competitivo diante dos seus concorrentes.

“Os grupos de trabalho são caracterizados pelos esforços que todos os integrantes deste grupo fazem para que aumente o nível de produção e resultados” (BRITO, 2012). Para a influência da equipe acrescenta o valor ao serviço e gera confiança entre os colaboradores, o que agregaria um ambiente organizacional mais produtivo.

A inteligência emocional tem acrescentado muito no crescimento e desenvolvimento no trabalho perante todos os setores, mas pode ser mais ressaltante nas funções de interação social. Assim torna-se necessárias as características de liderança, assunto a ser tratado no próximo tópico.

## 2.3 Característica de Liderança

As empresas não conseguirão ter um modelo exclusivo de liderança, pois os gestores têm sua personalidade própria. Perante isso, estão os mais avaliados modelos de comando.

O líder autocrático tem como objetivo tomar atitudes sem ter conhecimento nenhum da sua equipe, ele só tem a preocupação de bater as metas, fazer cobranças autoritárias em seus operários, nunca terá relação com sua equipe e também não aceita de forma nenhuma sugestões de outras pessoas.

Segundo Maximiano (2000, p. 146), o modelo autocrático “não delega funções para os demais funcionários, fazendo com que todas as decisões sejam centralizadas sobre si”.

Desse modo, o líder autocrático não possui qualidades para poder lidar com sua equipe, fazendo com que o ambiente organizacional da mesma fique prejudicado.

Segundo Chiavenato (2006, p.130) ele ressalta que no estilo democrático, “as decisões são decididas pelo grupo e estimuladas pelo líder através do aconselhamento técnico do mesmo que se comporta como um membro normal com objetivos de estimular os fatos, elogios ou críticas”.

De acordo com o estilo democrático os líderes tem sua equipe em mãos, onde facilita o desempenho dos mesmos para conseguir alcançar as metas propostas pela instituição.

Maximiano avalia:

A liderança democrática tem a finalidade de participar e orientar as pessoas para indicar a situação da informação obtida pelos os funcionários em poder do administrador ou em suas decisões. De acordo com as decisões proposta pelo líder serão influenciados pela equipe. (2012, p. 216).

O líder democrático é aquele divide o serviço de liderança com seus colaboradores. Além disso, ele incentiva a participação de seus liderados em todos os planos da equipe. A seguir será discutida característica liberal que se torna importante a confiança e autonomia dos profissionais.

O líder liberal tem um estilo de característica que deixar os profissionais bem a vontade para que possa desenvolver suas metas e planos, nela ele não delega tarefas nem indica quem serão os responsáveis por elas e não avalia o rendimento dos colaboradores.

Segundo Tadeucci, (2011, p. 148) ressalta que o líder liberal “é o que atua apenas como gestor de conhecimento, reduzindo sua importância na atividade da equipe e alcançando o mínimo de controle, estimula a iniciativa e a criatividade, atuando como facilitador do processo”

De acordo com Chiavenato (2006, p. 133) o líder liberal tem como característica “proporciona total liberdade para os comandados tomarem as decisões, este líder não participa de nada e não faz nenhuma tentativa para avaliar ou regular as tarefas; só faz comentários quando indagado”.

Além disso, esse estilo tem característica de dar confiança na capacidade dos liderados e de dar a eles mais autonomia nas decisões a seres tomadas. Como complemento da característica liberal não se pode esquecer-se de uma parte essencial para desenvolvimento para liderança, a característica situacional, que será vista no item a seguir.

Com a importância da característica situacional para o desenvolvimento da liderança nas empresas, auxiliando os colaboradores a executar as tarefas e acompanhar o desenvolvimento até ser concluída.

Nos dizeres de Adair (1992, p.17) aborda que a liderança situacional “é específica para a situação investigada. Quem vai se tornar líder de certo grupo engajado numa determinada atividade e as características de liderança no caso em questão são funções específica”.

Para Maximiano (2010, p. 292) conceitua que “para ser eficaz, o estilo tem que se ajustar à situação é a essência das teorias da liderança situacional. Porém nenhuma das teorias da liderança situacional não define a eficácia do líder”. No modelo apresentado ele ajustável e se proporciona situações algumas situações na organização.

Para o líder situacional consegue orientar o trabalho sem precisar acompanhar seus funcionários de perto. Pois, ele tem toda autonomia e a liberdade para trabalhar, até a autoridade para tomar decisões e fazer mudanças. Com isso, vamos abordar a característica carismática que veremos detalhadamente a sua função.

Para o modelo carismático tem como objetivo de auxiliar e motivar e também de ter obrigações para poder ajudar suas equipes. Além disso, ter o aprendizado do estilo é inovador e representa os princípios e referências em desenvolver os objetivos de metas que serão estabelecidas.

Snell avalia:

Os líderes carismáticos são dominantes e profundamente resolvidos, tendo um forte conhecimento sobre a consciência sobre sua moral e crenças. Procura desenvolver suas capacidades e sucesso e para transmitir grandes expectativas e confiança para seus seguidores. (2006, p. 406).

De acordo Maximiano (2009, p. 265) aborda que a característica do líder carismático “oferece gratificações de capacidade moral e têm seguidores fiéis este líder sugere e cria um sentido de envolvimento em relação a seus objetivos”.

Desse modo, atribui característica de motivação para os seus colaboradores, auxiliando-se em uma estipulada meta a ser conquistada, através de sua autoconfiança e admiração. A seguir será apresentada característica transacional que utiliza negociações e manipulações para induzir as pessoas sob sua supervisão.

O líder transacional oferece recompensas para obter o cumprimento da meta ou do objetivo estabelecido.

Maximiano analisa:

O estilo transacional tem com princípio do desempenho e o conhecimento deve ser gratificado segundo algum método. Determina metas e oferece estímulos para sua consumação tanto o gerente quanto o funcionário (ou líder e liderado), em uma semelhança transacional, descobrem o trabalho como um sistema de trocas entre ajudas e remunerações (2009, p.267).

Neste processo trata-se de reconhecimento dos objetivos alcançados, ela tem uma relação de troca entre líder e submissos.

## 2.4 Clima Organizacional

O ambiente organizacional está relacionado á percepção dos funcionários de uma empresa em relação ao seu espaço de trabalho.

Ferreira (2015, p. 53) ressalta que:

A cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a esta um modo particular de ser, como características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de se pensar e agir, determinado o que deve ser seguido e o que evitado.

Ela tem uma importância fundamental para motivação dos funcionários na empresa que eles trabalham. Diante disso, a cultura pode ser compreendida em três níveis: artefatos: correspondem ao nível mais superficial e perceptível, que representam os aspectos visíveis; valores compartilhados são os valores importantes que definem a razão pela qual as coisas são feitas e pressuposições básicas: representam o nível mais profundo e oculto da cultura.

De acordo com Luz (2003, p.67) “clima organizacional está relacionada com o ânimo do funcionário e seu grau de satisfação em relação à organização em um dado momento”.

Com um clima organizacional adequado favorecerá as tende a melhorar o convívio de todo os envolvidos na organização como os clientes, a empresa e os funcionários, pois se o clima no ambiente for desfavorável afetará todos na organização.

Deste modo, os líderes do século XXI deverá desenvolver uma habilidade perfeita para que possa conduzir motivação dos seus liderados, autoridade, além disso, contribui para o cumprimento dos objetivos ou projetos a seres realizados.

## 3 MOTIVAÇÃO

O segundo capítulo mostrará a definição motivação, a importância da motivação para desenvolvimento e sucesso das organizações, fatores motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados e suas teorias motivacionais.

### 3.1 Motivação e seu Conceito

A motivação tem um papel fundamental nas organizações, pois ela auxilia o individuo a atingir um objetivo como resposta para suas necessidades ou carências. É também, um

processo responsável pela direção dos esforços para que o funcionário possa alcançar metas determinadas.

Para Gil (2016, p. 220) “A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”. Pois, às organizações está cada vez mais valorizando o comprometimento dos funcionários na mesma. Através dos seus empenhos os colaboradores estão sendo convocados para fazer parte das soluções é neles que as organizações devem investir.

De acordo com Bergamini (2008, p.108), “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. O funcionário motivado consegue fazer seus serviços com muita dedicação e assim conseguindo alcançar os objetivos proposto com maior eficácia.

É de extrema importância que o gestor consiga analisar as emoções dos colaboradores para que eles obtenham os interesses a favor ou contra da organização. A seguir será abordada a importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

### **3.2 A Importância da Motivação para o Desenvolvimento e Sucesso das Organizações**

Com o mercado competitivo as empresas estão buscando manter seus funcionários motivados para que possam alcançar sempre os melhores resultados. Por isso, é preciso que os colaboradores estejam estimulados a crescer junto com a empresa, alcançar as metas proposta e adquirir novas condições de trabalho, para conquistar os objetivos da melhor maneira possível.

De acordo com Teixeira (2002, p. 73) “Motivar significa proporcionar um motivo a uma pessoa (ou a um grupo) para ela se comporte de forma considerada ideal para o exercício de uma tarefa ou função”. Com isso, é sempre importante que os funcionários estejam motivados, pois, a desmotivação dos mesmos na empresa pode gerar um mal estar mediante á seus clientes.

Para Gil (2016, p. 234) “O recurso de solicitar a participação da equipe na formação de novas propostas e soluções de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores da motivação”. Possibilitando a participação dos funcionários nas tomadas de decisões os mesmos vão perceber a importância que eles têm na empresa.

Para motivar uma pessoa e bem difícil, que cada ser humano tem pensamentos, ideias e gostos diferentes e por isso dificulta a sua motivação. No entanto, encontrar um líder adequado para motivar essas pessoas que possa obter resultados positivos, irá aumentar a

produtividade, é proporcionar a empresa obter um grande sucesso. A seguir será discutido sobre os fatores motivacionais que contribuem para o alcance dos resultados.

### **3.3 Fatores Motivacionais que Contribuem para o Alcance dos Resultados**

Os fatores motivacionais dos colaboradores estão divididos entre duas motivações que é a intrínseca e extrínseca que são importantes para o desenvolvimento do funcionário nas tarefas proposta pela empresa.

Para Vergara (2009, p. 42),

A motivação é intrínseca, pois cada um responde a estímulos diferentes, faz-se neste momento uma observação quanto a relevância da ciência de que há uma grande diferença entre a motivação que é intrínseca, e o estímulo, incentivo que é extrínseco.

Esses fatores são importantes para o crescimento do funcionário dentro da empresa.

Silva analisa:

A motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade dealguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável. A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho. (2005, p.126).

Assim, podemos perceber que as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus trabalhos por não haver um reconhecimento do serviço prestado, salários adequados, benefícios e nem prestígio dentro da mesma. No próximo tema serão abordadas as teorias motivacionais.

### **3.4 As Teorias Motivacionais**

A teoria dos dois fatores está relacionada em nos fatores higiênicos e motivadores, onde o primeiro tem característica de auxiliar os empregados á seu ambiente de trabalho, e o segundo estão relacionado na parte da responsabilidade e reconhecimento são os que ajudam na motivação.

Maximiano analisa:

Fatores motivacionais são a natureza da tarefa realizada, as oportunidades de aprendizagem que a tarefa oferece, as oportunidades de crescimento profissional, como a promoção para cargos mais complexos, etc. E os fatores higiênicos tem o ambiente físico onde o trabalho é realizado: iluminação, temperatura, espaço e conforto. Os colegas, o chefe, o salário, as políticas da organização. (2007, p. 220).

Nos dizeres de Gil (2016, p. 227) “a capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregada”.

Em ocasiões de trabalho, apenas o fator de motivação tem o objetivo de satisfação com o trabalho, já os fatores higiênicos fazem com que os colaboradores se sintam satisfeitos com o trabalho, eles apenas auxiliam o estado de satisfação com as qualidades propostas pelo trabalho. A seguir será apresentada a teoria X e teoria Y com cenário para beneficiar o crescimento na empresa.

A teoria X e Y esta relacionada ao comportamento humano e sua motivação, fazendo que os aspectos de culturas, de valores e crenças influenciam o comportamento do ser humano na instituição.

Segundo Gil (2016, p. 225) “os adeptos da Teoria X tendem a trabalhar afastado de sua equipe, e os adeptos da Teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas”.

Nesse sentido a maioria dos gestores não pode ser qualificada apenas com X ou Y, eles têm que possuir um pouco das características existentes nas teorias propostas.

De acordo com Drucker (2002, p. 272) “os indícios à Teoria Y são impressionantes, pois mesmo quando hostis aos gerentes e à empresa, os colaboradores procuram apreciar seu trabalho e realizar-se nele”.

A teoria Y tem características melhores do que a Teoria X, pois em condições favoráveis as pessoas gostam de trabalhar, nem sempre a mesma poderá ser aplicada em todos os casos. Como complemento da teoria mencionada em cima, que é essencial para o desenvolvimento para a motivação, será abordada a teoria de Maslow como assunto a seguir.

As necessidades de Maslow são importantes para o ambiente de trabalho, porque essas pessoas não precisam apenas de recompensas financeiras, mas sim de atenção e respeito dos próximos. Entre suas necessidades a mais importante e a fisiológica elas estão associadas na satisfação das outras necessidades.

Segundo Maximiano (2007, p. 225) “que de acordo com a teoria de Maslow, as necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia, as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado”.

Com isso, à medida que os seres humanos fossem se satisfazendo suas necessidades básicas, outras mais elevadas seria o predomínio para seu comportamento. Maslow elaborou uma hierarquia de necessidades com a básica está á fisiológica e a mais alta seria de autorrealização.

Para Gil (2016, p. 224-225) as necessidades estão assim definidas:

As necessidades fisiológicas são as básicas para manutenção da vida. Referem-se á alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. As necessidades sociais as pessoas passam a sentir desejo de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes. A necessidade de estima tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros. E a necessidade de autor-realização que se referem à realização do máximo de potencial individual.

Os administradores precisam considerar a hierarquia das necessidades para obter resultados melhores e satisfação dos colaboradores. Em seguida será abordada a Teoria ERG.

A Teoria de ERG tem como característica fundamental que pode haver mais de uma necessidade ativa ao mesmo tempo, possibilitando uma necessidade de nível alta for contida, o desejo de satisfação para de outro nível mais baixo crescerá.

De acordo com Robbins (2002, p.154) “a Teoria de ERG é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos”.

A importância da Teoria ERG pode auxiliar o conhecimento das diferenças entre pessoas e ajudar nas necessidades com até duas ativas para satisfação e motivação dos mesmos. A seguir será apresentada a Teoria da Expectativa que se concentram nas necessidades, enfatiza os resultados.

A Teoria da Expectativa propõem para o individuo uma motivação que esta relacionada o desempenho e recompensa, que o mesmo acredita que seu desempenho será bem analisado e que isso procederá em recompensas que receberão suas metas pessoais.

Gil (2016, p. 232) avalia:

Relação desempenho-esforço a probabilidade percebida de que o esforço do indivíduo será reconhecimento em sua avaliação de desempenho. Relação desempenho-recompensa: o grau em que o funcionário acredita que determinado nível de desempenho leva a recompensas organizacionais. Relação recompensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem às metas pessoais ou às necessidades do indivíduo e a atração que essas potenciais recompensas exercem sobre ele.

A teoria da expectativa proposta por Vroom baseia na intensidade da motivação de um indivíduo para produzir alguma coisa em um dado momento que depende de seus objetivos e da sua percepção da valorização relativa de seus esforços buscando sempre atingir os objetivos pessoais.

De acordo com Muchinsky (2004, p. 150), “a teoria da expectativa proporciona uma base racional rica para a compreensão da motivação em um determinado trabalho, onde cada um de seus componentes constitui um marco para analisar o processo de motivação”.

Essa teoria busca apresentar uma força da tendência para executar um serviço de uma determinada maneira dependendo da expectativa de seu resultado e da atração que este vai exercer sobre o colaborador.

#### **4 METODOLOGIA**

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizado o uso de procedimentos metodológicos que apresentarão uma referência para a concepção do aprendizado. Assim, adotou-se a pesquisa qualitativa como instrumento para análise e coleta de dados.

Para Moreira (2002, p. 52), descreve a pesquisa qualitativa como “uma estratégia de campo que combina ao mesmo tempo a participação ativa com os sujeitos, a observação intensiva em ambientes naturais, entrevistas abertas informais e análise documental”. Diante disso, a pesquisa exigiu um mais olhar crítico do pesquisador, para busca a análise de dados e conhecimentos para poder realização da pesquisa.

A princípio, para a realização da pesquisa qualitativa, utilizou-se o processo de estudo de caso. Para YIN (2000, p. 19) define “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados”. Desse modo, o estudo de caso apresenta os processos que acontecem em um determinado assunto, apresentado através dos métodos qualitativos ou quantitativos.

Para Ponte (2006, p.15) “os estudos de caso não podem ser generalizados e têm como objetivo compreender em profundidade o ‘como’ e os ‘porquês’ dessa entidade particular”. Assim, o estudo de caso possibilita ao pesquisador aprofundar-se no contexto da análise.

De acordo com Triviños (1987, p. 112), “os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos”. Nesse método é realizado um estudo detalhado, através de coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos.

Vergara (2000, p.47) argumenta “que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. Além disso, o pesquisador tem o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o tema apresentado.

Em seguida, para conquistar os objetivos do artigo, foram aplicados dez questionários abrangendo cinco áreas dentro da empresa: logístico, fiscais, vendas, compras e almoxarifado. Para estes setores foi escolhido aleatoriamente os colaboradores e com o resultado apresentado podemos analisar seus líderes se encaixam no autocrático, onde eles tomam decisões sem questionar sua equipe. Além disso, os colaboradores não estão motivados devido ao seu líder e a empresa não possuem nenhum incentivo.

De acordo, com Pádua (2005, p.72), descreve que “questionário são instrumentos de coleta de dados que são preenchidos pelos informantes, sem a presença do pesquisador.” Além disso, o questionário foi importante para determinar as questões mais relevantes a serem propostas, relacionando à pesquisa a hipótese para apresentar às análises feitas através desse método.

Segundo Gil (1999, p. 128), pode ser definido:

Como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

E a forma mais detalhada e rápida para ser feito a análise dos dados apresentados.

Foi escolhido o mês de abril do ano de 2019 para aplicação dos questionários, que depois de desenvolvidos, foram analisados de forma precisa a fim de identificar de que forma a postura do líder interfere na motivação dos colaboradores e nos resultados organizacionais.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

Este estudo de caso teve com fundamento a empresa de grande porte que atua na área de materiais de construções localizada em Andrelândia/MG. O estudo foi realizado nos seguintes setores: logístico, fiscais, vendas, compras e almoxarifado da empresa.

Foram realizados dez questionários com funcionários da mesma, onde foi abordado o tema sobre liderança e motivação na empresa com os seguintes resultados obtidos.

Na primeira questão foi questionado o que eles entendem sobre ser um líder. Seis funcionários responderam que o líder é aquele que orienta a equipe, incentiva, auxilia nas

tomadas de decisões. Dois ajudantes citam que o líder tem o dom de conduzir, de liderar seus funcionários e conquistar os colaboradores, e por fim, apenas um funcionário relatou que o líder tem que instruir os colaboradores na tomada de decisão. Sendo assim, a empresa terá que reunir com os funcionários explicando a eles o papel de um líder e suas funções.

Na segunda questão foi abordado sobre quais são os tipos de liderança existente na empresa. Cinco colaboradores relataram que seus líderes se encaixam no autocrático, onde eles tomam decisões sem questionar sua equipe, três funcionários responderam que o gestor está adequado na liderança democrática, onde ocorre à interação com a equipe sendo aceitas sugestões de melhorias, e por último, duas pessoas descreveram que seus líderes se encaixam no situacional, que tem por objetivo auxiliar os colaboradores a executar as tarefas e acompanhar o desenvolvimento até ser concluída. Diante disso, a empresa deverá orientar seu líder autocrático a desenvolver uma relação melhor com seus colaboradores a fim de evitar conflitos entre eles.

A questão três teve o assunto relacionado sobre os afazeres diários dos colaboradores, e se o líder tem influência nas suas atribuições. Todos os dez funcionários relataram que o líder tem a intervenção sobre suas tarefas, pois precisam deles para a tomada de decisões. Nessa situação, recomendo que a empresa adote um estilo de liderança situacional onde os colaboradores têm toda autonomia e liberdade para trabalhar, até mesmo autoridade para tomar decisões e fazer mudanças.

Na quarta pergunta foi questionado o que os funcionários entendem sobre a motivação. Quatro funcionários responderam que a motivação é realizar determinadas ações em busca de aperfeiçoar seu desempenho dentro da empresa, três colaboradores relataram que é reconhecer uma atitude positiva e a remuneração de acordo com o desenvolvimento, e três ajudantes citam que a motivação é o elemento essencial para busca, direcionamento e alcance dos objetivos. Neste caso, a empresa precisará orientar seus líderes e funcionários sobre a importância da motivação para o desenvolvimento da equipe e dos objetivos para empresa.

A quinta questão aborda se os funcionários estão motivados na mesma. Sete colaboradores não estão motivados devido ao seu líder e por não possuírem nenhum incentivo da empresa e três funcionários declaram estar motivador, pois recebem elogios pela tarefa executada e buscam sempre melhorar o desempenho dentro dela. Em tal caso, a empresa deverá chamar os funcionários que não estão motivados para poder resolver os conflitos nela existente, para não afetar o desempenho de toda equipe.

Na sexta, pergunta qual opinião dos colaboradores sobre o líder poder ser um agente motivador. Todos os dez relataram que líderes têm papel fundamental para que os

funcionários tenham motivação para trabalhar e ter grandes resultados para empresa. Assim sendo, os líderes da empresa deveram motivar seus colaboradores para obter êxito nas tarefas exercidas na empresa.

E na sétima e última pergunta, foi questionada se a postura do líder interfere na motivação dos colaboradores e nos resultados organizacionais. Os dez funcionários responderam que interfere totalmente na motivação, com isso o líder obtêm bons resultados dos colaboradores e fazendo com que tenha uma evolução e crescimento dos mesmos. Neste caso, a empresa deverá acompanhar os líderes nas suas tomadas de decisão, afim de não haver conflitos entre eles e colaboradores da empresa.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste artigo, buscou-se avaliar a importância da liderança para o desenvolvimento da organização, pois o líder tem a capacidade de auxiliar e conduzir as pessoas através do seu conhecimento para propor os objetivos nelas estabelecidos.

Da mesma forma, em um ambiente organizacional, a liderança é fundamental, uma vez que o líder não é apenas um gestor, mas também um orientador, motivador que faz com que a equipe trabalhe com intensidade para atingir todas as metas propostas.

Diante disso, a liderança torna-se trabalhosa quando a empresa não oferece suporte necessário para motivar seus colaboradores, fazendo que eles não tenham estímulos para fazer o serviço que lhe cabe, não tendo um plano de carreira, plano de saúde, comissões e outros benefícios que permitam os funcionários fiquem desmotivados.

Do mesmo modo, para ter um colaborador motivado, é preciso que ele fique simpatizado pela organização onde atua e ter uma boa relação com o líder para que aconteça a motivação. Para ter um ótimo ambiente de trabalho determina que o colaborador se sinta motivado e satisfeito com o trabalho que está sendo executado.

Em seguida, foi realizado um estudo de caso onde relatou e descreveu o estilo de liderança, motivação e clima organizacional da empresa “X” de material de construção. Nela constatou que os funcionários não estão motivados por causa do seu líder e também por não possuírem nenhum incentivo da empresa, que acaba gerando um desconforto e a desmotivação dos colaboradores. Com consequência desses fatos faz com que a organização não consiga alcançar suas metas.

Além disso, a postura do líder interfere na motivação dos colaboradores e nos resultados organizacionais, pois sim, o líder é aquele que orienta a equipe, incentiva, auxilia

nas tomadas de decisões, e o que motiva é realizar determinadas ações em busca de aperfeiçoar seu desempenho dentro da empresa.

Inclusive, na organização apresentou vários estilos diferentes de liderança e o mais predominante foi o autocrático, onde eles tomam decisões sem questionar sua equipe. Ainda, constatamos que funcionários não tem total liberdade para sugerir ideias, tomar iniciativas, fazer sugestões que podem contribuir para a melhoria contínua do processo.

Dessa maneira, para finalizar a análise, foram aplicados dez questionários com o objetivo de informações sobre os líderes, suas características, avaliação dos comportamentos, medir principalmente a satisfação dos colaboradores e o clima organizacional com enfoque na liderança. A falta de liberdade para tomar decisões, a ausência de um plano de carreira e promoções internas faz com que alguns colaboradores fiquem insatisfeitos com seus líderes.

Portanto, o líder tem papel fundamental para desenvolvimento do clima organizacional da empresa, fazem com que os colaboradores tenham bons resultados e apresente uma evolução e crescimento na mesma. Ele pode auxiliar as empresas em relação a benefícios para seus subordinados, além de ganhar respeito e admiração dos mesmos, sempre deixando eles motivados para alcançar as metas propostas pela empresa.

## 7 REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Líder para sucesso:** deixe de ser chefe para se tornar um líder. São Paulo: Nobel, 1992, p.17.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 108.

BRITO, Ediane Torres. **Liderança e a sua interferência no trabalho em equipe nas organizações.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia IX SEGeT 2012. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516814.pdf> Acesso em: 29 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.p. 172.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 415.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 130 - 133.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning. Edição 3. 2002, p. 272.

FERREIRA, PatriciaItala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015, p. 53.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999, p.128.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**.2. ed. São Paulo. Atlas, 2016, p. 220-234.

LUZ, Ricardo Siqueira. **Gestão do Clima Organizacional**. Qualitymark, 2003, p. 67.

MAXIMIANO. Antonio Cesar Amaru: **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000, p. 146.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo:Atlas, 2007, p. 220-225.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 265- 267.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 277-292.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas e introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2012, p. 216.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002, p. 52.

MUCHINSKY, Paul. M. **Psicologia organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004, p. 150.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Papirus Editora, 2005. p. 72.

PONTE, João Pedro da. **Estudos de caso em educação matemática**. Bolema, n.25, 2006, p.105.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002, p. 154.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira. 2005, p. 126.

SNELL, Bateman. **Administração, novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 406.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: Iesde Brasil, 2011, p. 148.

TEIXEIRA, Eloson Adalberto. **Teoria Geral da Administração e Prática: TGA & P.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2002, p. 73.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. p. 112

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000, p.47.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 42.

YIN, Robert K. **Estudo de caso, planejamento e métodos.** Bookman. 2ª edição. 2000, p.19.