



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA – UNEB
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

NEY JOSÉ TRINDADE LEITE
THALES VINICIUS DOS REIS LEITE
YOURE JIVAGO LIMA DE CARVALHO

LIDERANÇA: O Papel do líder na motivação da sua equipe.

GUANAMBI – (BA)
2012

NEY JOSÉ TRINDADE LEITE
THALES VINICIUS DOS REIS LEITE
YOURE JIVAGO LIMA DE CARVALHO

LIDERANÇA: O Papel do líder na motivação da sua equipe.

Monografia apresentada Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Curso de Administração, como pré-requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof^a. Ms Vânia Montalvão

Orientador Metodológico: Carlos Fernando Faria Leite

GUANAMBI – (BA)
2012

Leite, Thales Vinicius dos Reis.

Liderança: O papel do líder na motivação da sua equipe. /Ney Jose Trindade Leite, Thales Vinicius dos Reis Leite, Youre Jivago Lima de Carvalho. – Guanambi: UNEB, 2012.

53f.: il.; 31cm

Monografia (graduação) – Universidade Do Estado da Bahia - Campus XII. Bacharelado em Administração, 2012.

Orientador: Prof.^a Ms. Vânia Montalvão

NEY JOSÉ TRINDADE LEITE
THALES VINICIUS DOS REIS LEITE
YOU'RE JIVAGO LIMA DE CARVALHO

LIDERANÇA: O Papel do líder na motivação da sua equipe.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia – Uneb, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.º Adir Pinheiro Junior
Universidade do Estado da Bahia

Prof.ª Ms. Vânia Montalvão
Faculdade de Aracruz (ES)

Prof.ª Sayonara Miranda de Oliveira
Universidade do Estado da Bahia

DEDICATÓRIA

À minha esposa Cida e ao meu filho Matheus, que contribuíram de forma direta para a concretização desse sonho, compreendendo minhas ausências e me incentivando durante todo curso.

À minha mãe, Maria José, pelo apoio incondicional e ao meu pai, Ailton Ney (in memorian), fonte de inspiração e exemplo de vida.

Em fim, a todos os familiares e amigos que, de forma direta ou indireta, me ajudaram a concluir uma importante etapa de minha vida.

Ney Jose trindade leite

Dedico esse trabalho a minha família pelo apoio e compreensão em todas etapas do curso.

Em especial a minha mãe Edna e ao meu pai Agnaldo que tanto me motivaram nessa jornada, a minha Irmã Valusia que me apoiou e incentivou a seguir em frente e a minha namorada Maielle, que em todos os momentos sempre esteve do meu lado compartilhando comigo períodos de alegria e dificuldade.

Thales Vinicius dos Reis Leite

À Menara, minha esposa sempre presente em todos os momentos, ao meu filho (a) que ainda não nasceu, mas me motiva e dá forças pra seguir em frente. Dedico essa vitória à minha mãe, Rosana, meu pai Sivaldo e minha irmã Scarlett por todo apoio. Por fim, dedico este trabalho aos meus colegas Thales e Ney pelos anos de convivência e de luta pelo mesmo objetivo.

Youre Jivago lima de carvalho

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar ao Deus todo poderoso, fonte de força e inspiração, que nos sustentou, provendo paciência e perseverança por toda essa caminhada. Às nossas esposas, namorada, pais, irmãos e amigos, por acreditar em nós, pelo carinho e motivação. Aos professores Vânia Montalvão e Carlos Fernando Leite, pela paciência e orientações dispensadas ao longo desta jornada. E por fim, a toda turma 2007.1, pelos anos de convivência, crescimento e aprendizado.

RESUMO

As organizações têm passado por uma série de mudanças e transformações, em que a competitividade passou a ser cada vez maior, nesse ambiente o capital humano passa a ser um diferencial. Sendo assim, o presente trabalho monográfico teve por objetivo identificar o papel do líder no processo de motivação de sua equipe, verificando os fatores que levam a exercer tal influência e também analisar os estilos de liderança dos gestores perante suas equipes. Em seu embasamento teórico será abordado alguns conceitos de motivação e liderança, além das teorias mais utilizadas na literatura que tratam desse assunto. A análise metodológica caracterizada por um estudo de caso de natureza qualitativa com aspectos quantitativos realizado na empresa (DISBEL) – Distribuidora De Bebidas Sertaneja Ltda teve como foco a análise do nível de motivação e aceitação da liderança dentro da organização, para tanto fez-se necessário a coleta de dados mediante questionários semi-estruturados de questões objetivas com a equipe de colaboradores das áreas administrativa, operacional e vendas. Com este estudo, buscou-se, ainda, identificar quais fatores interferem na motivação da equipe da empresa em destaque além de verificar como o estilo de liderança intervém na satisfação do funcionário. Foram identificados através das análises dos dados pesquisados fatores como: espírito de equipe, coerência da liderança e preocupação do gestor com a vida pessoal e profissional dos funcionários, bem como reconhecimento pelos resultados obtidos, os quais influenciam diretamente na motivação do colaborador e, conseqüentemente, na produtividade da equipe.

Palavras-chave: Líder, Motivação, Produtividade, Gestão de Pessoas

ABSTRACT

Organizations have gone through a series of changes and transformations in which competitiveness is becoming bigger each passing day, in this environment the human resource comes out to be differential. Therefore, the present paper has the aim of identifying the leader's role in the process of motivating a team, identifying the factors that lead an individual to have such influence and also analyze the leadership styles of managers before their teams. In its theoretical basis some concepts of motivation and leadership are approached in addition to theories most used in literature about this subject. The methodological analysis characterized by a case study with a qualitative quantitative aspects performed in the company (DISBEL) - Distributor Ltda Beverage had as focus the analysis of motivation level and leadership acceptance within organizations. To do so, data collection was necessary, it was done through semi-structured questionnaires of objective questions with the collaborators of administrative, operational and sales areas. This study also aimed at identifying which factors interfere with the team's motivation besides verifying how the leadership style interferes with the employees fulfillment. Through the data analysis factors such as team spirit, leadership coherence, manager's concern about professional and personal life of employees besides acknowledgement by results that interfere directly with the collaborator motivation and consequently with the team's motivation.

Keywords: Leader, Motivation, Productivity, People Management

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.2 Formulação do problema.....	12
1.3 Objetivos	12
1.3.1 Objetivo Geral	12
1.3.2 Objetivos Específicos	12
1.4 Justificativa	13
2 LIDERANÇA	14
2.1 Histórico	14
2.2 Conceitos	15
2.3 Habilidades de um líder.....	17
2.4 O líder como influenciador de pessoas	17
2.5 Estilos de liderança	19
2.6 Desenvolvimento de novos líderes.....	22
3 Motivação e sua relevância na construção e administração de sua equipe... 25	25
3.1 Conceitos de Motivação	25
3.2 Teorias Motivacionais.....	26
3.3 Motivação e Liderança	29
4 METODOLOGIA	31
4.1 A Pesquisa e as estratégias metodológicas	31
4.2 Técnicas de coletas de dados	31
4.3 Técnica de Análise dos Dados	32
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	33
5.1 Caracterização Da Empresa Pesquisada.....	33
5.2 Caracterização dos colaboradores.....	34
5.3 A Organização e o Gestor na visão da equipe.....	36

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERENCIAS.....	47
APENDICES	50

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o investimento em capacitação dos colaboradores por parte das organizações vem crescendo gradativamente, isto se dá pela busca no crescimento de mercado. As fortes cobranças para promover o aumento das vendas, muitas vezes deixam passar despercebidos alguns questionamentos como, por exemplo, como fazer isso da melhor forma? Com a dura competitividade do mercado globalizado, onde empresas estão sempre buscando fidelização de clientes, e o aumento do nível de satisfação com os serviços prestados, é importante destacar que será considerada a empresa que conseguir alinhar as expectativas e o nível de aprovação dos clientes aos níveis de motivação de sua equipe.

Na busca constante por resultados, principalmente em vendas, empresas procuram no mercado pessoas com habilidades específicas, capazes de solucionar no primeiro momento todos os problemas da organização. Mas, grandes talentos nem sempre são sinais de resultados eficazes. O grande desafio dos líderes dessas organizações é saber aperfeiçoar e onde atuar com cada perfil de colaborador.

Para Paull Hersey (1976), enfatiza que os líderes que conseguem a motivação de suas equipes, muitas vezes estão proporcionando ambientes em que os objetivos são adequados à satisfação das necessidades dos mesmos. Sendo assim, para esse autor, o líder tem o dever de identificar os desejos dos colaboradores, canalizando os seus comportamentos para o desempenho das tarefas desejadas. O conhecimento das forças que motivam cada membro da equipe é de fundamental importância para lidar com cada um de maneira particular. É necessário então que, para motivar os colaboradores, os líderes saibam os motivos e necessidades que provocam determinadas ações de seus funcionários, e que um objetivo para ser eficiente precisa ser adequado à estrutura e necessidade da pessoa a qual se pretende motivar.

O ser humano é dotado de inteligência e o líder tem o grande desafio de usar esse conhecimento e sabedoria em toda plenitude de forma harmoniosa e produtiva. Precisa ainda descobrir todo talento que existe em sua equipe que ainda não foi descoberto, até mesmo pelo colaborador. É como dispor das melhores ferramentas

e só fazer uso das que conhece. Aprender a usar outras ferramentas e métodos ampliará o leque de opções na busca do crescimento sólido dentro do mercado competitivo.

Neste trabalho, busca-se estudar o tema no contexto da empresa Distribuidora de Bebidas Sertaneja Ltda – (DISBEL), que se encontra em um mercado dinâmico, movido a resultados e pressões intensas na busca do crescimento na participação de mercado, o que resulta em maior volume de vendas e conseqüente aumento de receita para organização. Nesse mercado, as empresas buscam alto padrão de excelência no atendimento aos clientes e consumidores. Mas, por outro lado, os funcionários também são elementos chaves nesse processo, e o líder juntamente com as organizações deve se preocupar com o bem estar social e emocional de suas equipes.

1.2 Formulação do problema

Para esse estudo, levantou-se à seguinte problemática: Como os estilos de liderança influenciam na motivação da equipe na busca dos resultados da (DISBEL) – Distribuidora De Bebidas Sertaneja Ltda ?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Esse trabalho monográfico tem como objetivo principal identificar o papel do líder no processo de motivação de sua equipe, verificando os fatores que o levam a exercer tal influência.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar os estilos de liderança adotados por gestores perante suas equipes;
- Verificar o nível de aceitação da liderança dentro da organização;
- Averiguar a existência de colaboradores com perfil de liderança;

- Avaliar se o estilo de liderança existente interfere de forma negativa ou positiva na motivação da equipe.

1.4 Justificativa

A importância do trabalho está em mostrar, através das teorias estudadas, técnicas e estilos de liderança capazes de motivar a equipe a alcançarem resultados positivos para organização, fazendo com que a empresa tenha o retorno esperados pelos sócios e acionistas, além disso, o presente estudo mostra como a gestão de talentos dentro da organização é de fundamental importância no desenvolvimento de sucessores da liderança atual da empresa.

Levando em consideração a importância de manter uma equipe empenhada, em termos de motivação e satisfação, além de destacar o papel do líder como principal autor desse processo, vislumbrou-se a necessidade de compartilhar através desse estudo, os estilos de liderança adotados pelos gestores na motivação da sua equipe no alcance de resultados.

Elaborar um trabalho que se enquadre dentro de um contexto local e regional é de fundamental importância, pois, não só torna a pesquisa mais fácil de ser desenvolvida como também, fornece ao elaborador um conhecimento da habilidade gerencial dos gestores da região.

Desenvolver um trabalho científico que pudesse atender a comunidade empresarial foi, sem sombra de dúvida, a principal motivação dos pesquisadores. As facilidades de acesso ao campo de pesquisa e a vivência dos pesquisadores com o objeto de pesquisa foi muito importante e, certamente contribuiu para que os resultados fossem bastante satisfatórios.

O tema escolhido, assim como a delimitação da pesquisa, nada mais é que anseios acadêmicos desenvolvidos na universidade e vivenciados na vida profissional dos pesquisadores que agora poderão ser transformados em uma gama de conhecimentos sobre a temática.

Sendo assim, torna-se importante destacar que a elaboração dessa pesquisa,

irá representar uma ampla gama de conhecimentos adquiridos tanto em caráter profissional quanto acadêmico.

Este trabalho, quanto a sua estrutura, além da introdução e da justificativa, encontra-se subdividido em seis capítulos referentes à revisão de literatura, seguido da metodologia, da análise dos dados e das considerações finais.

No primeiro capítulo é abordado sobre a introdução, além dos objetivos e justificativas para realização do trabalho.

No segundo capítulo, o enfoque está voltado para os conceitos e histórico da liderança, ainda nesse capítulo é tratado sobre as habilidades de um líder, estilos de liderança e desenvolvimento de novos líderes

No terceiro capítulo, é abordado a motivação e sua relevância na construção e administração de sua equipe, nesse capítulo ainda é abordado alguns conceitos e teorias motivacionais.

No quarto capítulo é tratado das estratégias metodológicas para execução da pesquisa e análise dos dados, ainda nesse capítulo foram abordadas as técnicas para coleta e análise dos dados pesquisados.

Para finalizar o quinto e sexto capítulo aborda a análise dos dados coletados e considerações finais respectivamente.

2 LIDERANÇA

2.1 Histórico

No passado colaboradores das organizações eram tratados como objetos, assim como uma máquina ou ferramenta de trabalho, chamado de recurso produtivo. Essa maneira como os funcionários eram conhecidos no passado gerou uma série de conflitos organizacionais e trabalhistas, além de um distanciamento das pessoas e suas tarefas na organização.

Durante a abordagem clássica da administração a liderança só foi abordada na teoria das relações humanas de Elton Mayo. Enquanto a teoria clássica enfatizava a autoridade formal, as experiências de Hawthorne tiveram méritos, segundo Chiavenato (2000 p.133) “identificando a existência de líderes informais

que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre seu comportamento, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado”.

Desde primórdios, alguns homens já se destacavam perante os demais e conquistavam seguidores por meios do seu poder de convencimento e persuasão. Surge então o líder com o papel de diminuir os distanciamentos e conflitos das pessoas em relação as suas atividades dentro da empresa.

Segundo Chiavenato (1999, p. 53), “ a liderança é um processo-chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influencia é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional”.

Como exposto acima, o administrador precisa ter a habilidade de lidar com sua equipe e fazer com seus liderados ajam de maneira correta, visando atingir os objetivos organizacionais, sempre influenciando e motivando os mesmos no alcance dos desafios desdobrados.

2.2 Conceitos

Apesar do tempo em que o tema liderança vem sendo estudado, existe uma dificuldade em estabelecer um único conceito, devido aos inúmeros fatores que compõem um processo de liderança. Assim seu significado é muito amplo o que nos conduz um processo complexo e de substancial importância, não somente empresarial, mas também social.

O interesse sobre o assunto resultou no aparecimento de inúmeros conceitos dentre os pesquisadores do comportamento organizacional, o que dificultou, até certo ponto, o delineamento mais preciso e a real abrangência sobre o tema, como citado abaixo.

“A liderança parece ser a convocação de habilidades possuídas por uma

maioria, mais utilizada pela minoria, é porém, algo que pode ser prendido por qualquer pessoa, ensinado a todos não devendo ser negado a ninguém”.(BATEMAN&SNELL, 1998, p. 335).

“A liderança gerencial é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo”. (STONER & FREEMAN, 1982, p.334).

Alguns elementos são semelhantes nas definições acima. Em primeiro lugar, ambas conservam o denominador comum em que a liderança esta ligada ao fenômeno grupal, e em segundo lugar, fica evidente que se trata de um fenômeno de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores.

Assim, a liderança é o processo pelo qual um indivíduo incentiva outra a realizar os objetivos desejados pela equipe. Dentro da organização de uma empresa a liderança se traduz nas ações de uma gerente que influencia seus colaboradores a atingirem as metas estabelecidas pela alta gerencia.

Ao se conceituar liderança é importante que se observe a atitude de influência em vez de imposição. Existe a possibilidade de usar a autoridade para impor ações definidas para os colaboradores, no entanto é inviável impor a motivação para que cada um desenvolva tais ações, pois a motivação é um estado de espírito que deve ser extraído através dos objetivos individuais e coletivos de cada colaborador.

A motivação deve ser cultivada pelo líder para que sua equipe atinja os objetivos organizacionais através de ações espontâneas, desenvolvidas por eles mesmos.

Robins (2002, p. 304) define liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção do alcance dos objetivos. Nem todos os líderes são administradores e nem todos administradores são líderes. Em sua análise toda empresa precisa de uma liderança forte para atingir seus objetivos de forma eficaz.

De Pree (1998) enfatiza a liberdade dos colaboradores e a dependência do

líder com sua equipe. Para o autor, o líder deve proporcionar liberdade a seus colaboradores para que estes executem o que lhes é exigido, da forma mais eficaz e humana possível.

O bom líder é visto pela qualidade de sua equipe, assim, segundo De Pree (1998) um bom líder conduz sua equipe a atingirem seu potencial e alcançarem os objetivos almejados, sempre motivados.

2.3 Habilidades de um líder

Na visão de Robbins (2005), habilidade é “a capacidade de um indivíduo de desempenhar diversas tarefas em uma função”. Desta maneira, entende-se por habilidade as expressões de aptidões técnicas ou comportamentais inatas ou adquiridas, e que qualificam as pessoas a desempenhar de modo eficientes suas funções dentro da organização.

Ao analisar os conceitos verifica-se que autores de liderança expõem uma visão própria com relação as características do líderes. Nesse sentido, Cavalcanti et al. (2009) destaca que o líder deve possuir determinadas habilidades, tais como: ser bom ouvinte, visionário, ativo, adaptável, ambicioso, realizador, firme, consciente, equilibrado, alegre, comprometido, competitivo, analítico, flexível, paciente, leal, sensato, entre outras.

Rodrigues (2010), com relação ao processo de liderança, reforça a importância de adquirir permanentemente novos conhecimentos, e ao mesmo tempo, buscar um continuo aperfeiçoamento de suas habilidades. Além disso, providenciar cuidado progressivo com suas próprias competências, de tal forma que se possa responder a qualquer momento as solicitações estratégicas, táticas e operacionais da organização.

2.4 O líder como influenciador de pessoas

As organizações modernas precisam de mais velocidade e menor custo na solução de seus problemas, assim, estes aspectos relacionam-se principalmente

com a necessidade de se estabelecer vínculos expressivos de cooperação e aprendizagem entre talentos humanos, visando o desenvolvimento da criatividade, senso de inovação e eficiência, que são diferenciais para o sucesso da organização.

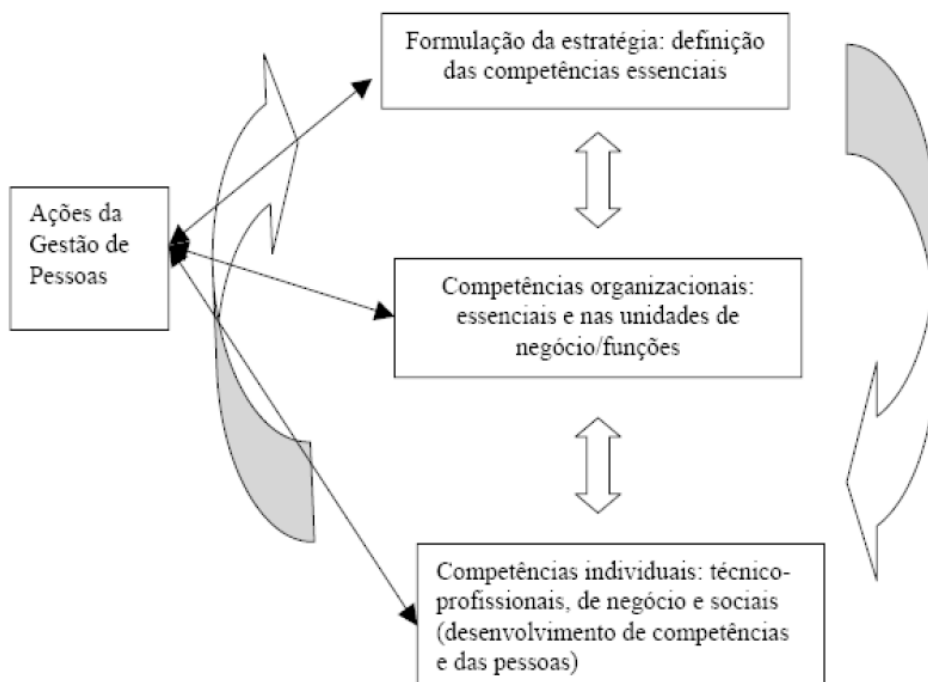
Segundo Chiavenato (2001, p. 137), a liderança é uma influencia interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos e podendo ser dividida em:

[...] liderança como influencia: uma pessoa pode influenciar outras em função do relacionamento entre elas; Liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição da autoridade para tomada de decisão; Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo a cumprir obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção; Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades (CHIAVENATO, 2001, p. 137)

Do exposto pode-se destacar que a liderança não pode ser confundida com atividade de direção ou gerencia, visto que essa ação deve ser conduzida por um bom líder, que não necessariamente ocupa um cargo de direção ou gerencia dentro da empresa. O líder deve atuar em todos os níveis da empresa e em todas as áreas, devendo ser empreendedor e capaz de persuadir os colaboradores da organização a buscar o desenvolvimento em se próprios.

As organizações passam, neste contexto a buscarem ambientes organizacionais que as coloquem em patamares elevados de competitividade. Sendo assim, passam a compreender a importância de estimular o desenvolvimento das pessoas que fazem parte de sua equipe, mantendo a empresa numa dinâmica competitiva, construindo valores e culturas organizacionais mais flexíveis e com maior poder de adaptação aos novos cenários, como mostrado na Figura 1 a seguir:

Figura 1- Níveis de análise das competências do contexto organizacional



Fonte: Fleury e Fleury (2000)

2.5 Estilos de liderança

Segundo Likert (1961), os estilos de liderança podem ser classificados da seguinte forma:

- a) Sistema autoritário coercivo: Sistema autoritário e arbitrário que utiliza ameaças e punições para manter o controle da organização, a comunicação ocorre raramente e o trabalho em grupo é inexistente. As conseqüências negativas desse sistema são a submissão, a dependência, inibição e desmotivação, mas existem também pontos positivos como a rapidez na tomada de decisão. Esse sistema pode ser verificado em organizações de mão de obra intensiva e com pouca tecnologia.
- b) Sistema autoritário benevolente: Autoritário e impositivo mas mais maleável que o sistema acima, nesse sistema existe alguma consulta e delegação, apesar de ser utilizada ameaças, existem também recompensas. As conseqüência são parecidas com o sistema anterior, mas menos intensas. Esse sistema é utilizado em indústrias com alguma tecnologia e mão de obra especializada.

- c) Sistema consultivo: Mais participativos e menos autoritário, os objetivos e tarefas são discutidas previamente, existe alguma comunicação de baixo para cima e algum encorajamento do trabalho em grupo. Permite alguma segurança coletiva e motivação entre os colaboradores. Usualmente esse sistema é empregue em empresas de serviços ou em áreas de industriais mais organizadas.
- d) Sistema participativo: Democrático, todos participam na tomada de decisão dentro da organização, existe bom comunicação em todos os sentidos e consegue obter um alto nível de motivação. Entre as conseqüências destacam-se o sentimento de segurança coletiva e de uma maior motivação, contudo o processo de tomada de decisões tende a ser mais demorado. Esse sistema pode ser observado em empresas com alta tecnologia e pessoal especializado, onde profissionais desenvolve atividades complexas.

Já segundo Stoner, FREEMAN (1985), a capacidade de liderança esta vinculada exclusivamente às características e atributos pessoais do líder. O líder apresenta-se como entidade munida de prerrogativas imutáveis ligadas à sua personalidade. A liderança, sobre esse aspecto, se expressa, de forma radicalizada, na tese natural do líder.

Aguiar (1989) diz que, líder é todo aquele que, desejando ou não, consegue de outrem adesão espontânea às suas atitudes e idéias. Todo líder é capaz de provocar no outro, estímulos psico-sociais condicionando, dessa forma, determinadas reações.

Um líder pode ser consciente ou não do seu papel na condução do grupo em uma organização. É a pessoa a qual foi atribuída, formal ou informalmente a responsabilidade para dirigir e coordenar as tarefas. Uma das suas maiores preocupações, no entanto se refere ao atingimento dos objetivos traçados pela alta gerencia. Porém esses resultados podem ser obtidos de diversas maneiras, e essa metodologia utilizada para o alcance desses objetivos, denomina-se de estilo de liderança.

De acordo CHIAVENATO (2000, p. 32), os estilos de liderança combinam diferentes critérios de classificação e, dentre estes, destacam-se:

- a) Liderança Carismática – de suposta origem sobrenatural, aceita pelo grupo em períodos de pesadas frustrações e depressões coletivas;
- b) Liderança Reformista - seus representantes carregam uma intensa dose de hostilidade e agressão e dispõem, geralmente, de uma excelente oratória e capacidade de persuasão.
- c) Liderança Executiva – habilidade organizadora e capacidade de orientação das forças coletivas;
- d) Liderança coercitiva – total absorção do poder de decisão e peculiar distancia social separando a personalidade que exerce da coletividade sobre a qual atua;
- e) Liderança de tarefas e sócios – estruturação racional de idéias e iniciativa na solução de problemas, além de fator de escoamento de tensões e promoção de clima organizacional;
- f) Liderança estatutária e espontânea – líderes cujas funções de direção e poder de influencia decorrem de imposições legais, podendo correr a coincidência da imposição legal com indicação expressiva da dinâmica social, substituindo, ainda, a possibilidade de se converter uma liderança estatutária em liderança autêntica;
- g) Liderança autoritária e liderança democrática ou liberal – exclusiva competência na determinação dos objetivos a serem consumados pelo grupo, com total exclusão dos liderados quanto a qualquer tipo de participação na discussão e fixação dos mesmos, ou, no segundo caso, preocupação de tanto quanto possível, incorporar os liderados nas tarefas da direção.

Além dos estilos de liderança descritos acima, é fundamental que o líder saiba lidar e adaptar seus estilos de acordo com cada momento vivenciado dentro da organização.

A opção pelo estilo apropriado para situação é denominada de liderança situacional. Os estilos apresentam vantagens e desvantagens e sua eficácia depende da situação, que sempre possui as variáveis: equipe e tipo de tarefa que

devem ser analisadas separadamente, apesar de serem interativas, para que seja adotado o estilo mais eficaz. (MAXIMIANO, 2009)

A liderança situacional tem como base o comportamento de tarefa que é a inter-relação entre a quantidade de orientação e direção; o comportamento de relacionamento, que se refere ao apoio sócio-emocional, promovido pelo líder; e a maturidade dos colaboradores que diz respeito ao nível de prontidão dos membros da equipe, no que se refere ao desempenho de uma tarefa, objetivo específico ou função. (HERSEY E DULDT, 1989)

2.6 Desenvolvimento de novos líderes

O grande desafio dos líderes das organizações é desenvolver colaboradores com habilidades para assumirem responsabilidades diante uma equipe. Líderes eficazes são aqueles capazes de desenvolver a próxima onda de líderes. Max de Pree (1989) enfatiza que, a arte da liderança concentra-se, em larga escala, em zelar pelo progresso da organização; em lançar e desenvolver novos líderes que velarão pelo futuro para além do seu próprio.

Para Gruber (2001) Existe uma crise no desenvolvimento de lideranças. Os métodos tradicionais utilizados para treinar novos líderes não acompanharam as mudanças ocorridas no universo empresarial, assim as empresas não conseguiram produzir os líderes necessários para o desenvolvimento das organizações.

Os treinamentos de lideranças muitas vezes apresentam falhas e os focos dos treinamentos oferecidos pelas organizações estão centrados na orientação funcional e técnica, favorecendo habilidades gerenciais e não as de liderança. Por outro lado visando o aumento do número de líderes, algumas organizações passaram a adotar o *mentoring* como ferramenta para desenvolver a cultura organizacional e a transmissão de conhecimento por meio de colaboradores mais experientes. Segundo Robbins, *et al* (2010) o *mentoring* é uma modalidade de gestão de desempenho na qual um mentor (expert) apóia um funcionário menos experiente no desempenho de sua função.

Uma relação de *mentoring* ocorre quando os líderes identificam em meio ao

quadro de colaboradores alguém com pouca experiência, mas com grande potencial de desenvolvimento no futuro. Esse colaborador denominado de mentorado será orientado pelo seu mentor no desempenho de uma tarefa desafiadora e por meio de trocas de experiências o mentor ajudará o mentorado a lidar com as dificuldades encontradas no dia a dia.

Semelhante ao *mentoring*, o *coaching* surge aqui como uma ferramenta capaz de auxiliar no processo de “autocorreção do comportamento e aprendizado dentro da organização” (CHIAVENATTO, 2002). Para o autor, a definição de *coaching* está pautada no comprometimento do *coach* (profissional que facilita / coordena o processo de *coaching*) em apoiar e ajudar o *coachee* (é a pessoa que recebe o *coaching*) a fim de que este alcance determinado resultado e, também, produza novas competências. Destaca não somente os resultados a serem atingidos, mas conjuntamente, o desenvolvimento profissional e a realização pessoal do *coachee*. Abarca ainda, a ideia de que a cultura organizacional de uma empresa é uma facilitadora neste processo de aprendizagem e de novos comportamentos.

Araújo (1999) destaca que o *coaching* não estaria vinculado somente ao comprometimento em atingir resultados, mas contemplaria a realização e o desenvolvimento da pessoa. Considera o processo de aprendizagem que ocorre na relação *coach* e *coachee*, um acompanhamento do caminho evolutivo deste último, pelo fato do *coach* fornecer suporte nos momentos difíceis e estímulo ao *coachee* para seguir adiante na superação de obstáculos. E no *coach*, produziria uma transformação sutil por estar sendo útil para alguém.

Mussak (2010) valoriza o papel do líder atual como o de um *coach*, pois este deverá ser capaz de desenvolver pessoas, estimular potencialidades, criar competências e impulsionar talentos. Não fica evidenciado que o autor aborda o *coaching* como um processo ou como aprendizagens que podem continuar no ambiente organizacional, mas refere que “ao atingir o resultado deve-se celebrar ou aprender a lição da jornada, feito isso, a viagem está completa” (MUSSAK, 2010, p. 153).

Seja através de um programa de *mentoring* ou de *coaching*, a organização

precisa criar maneiras de potencializar seus colaboradores e aproveitar a experiência da liderança existente como alavanca na descoberta de futuros líderes. Os administradores preocupados em preencher posições-chaves precisam além de possuir habilidades para selecionar bons líderes, precisam considerar também investimentos em treinamento e desenvolvimento de suas equipes.

Nesse capítulo observa-se, segundo a visão de diversos autores os conceitos de liderança e sua importância para que a organização tenha uma equipe completamente alinhada com as diretrizes e objetivos da alta gerência. O líder independente de seu estilo deverá nortear sua equipe para seguir em frente e buscar a excelência dentro do meio em que esteja situada.

Outro ponto relevante é a habilidade do líder de formar uma equipe sólida e com pessoas capazes de assumirem seu lugar no futuro, sem prejuízos para a organização. O líder, em muitos momentos, será avaliado pela qualidade de sua equipe e pelos resultados alcançados por esse grupo.

3 Motivação e sua relevância na construção e administração de sua equipe

3.1 Conceitos de Motivação

No mercado atual, empresas buscam pessoas dotadas de talento e capazes de contribuir com todos seus esforços em benefício da organização, levando-as sempre a produzir resultados satisfatórios. Nesse sentido, a motivação do colaborador é essencial para o alcance desse objetivo.

Bergamini, (1997) destaca o texto a seguir:

“Segundo Fournies (1992, apud Bergamini, 1997), não há unanimidade nos gerentes para definir motivação, pois o conceito de motivação é difícil de entender exatamente, tem sido utilizado de diferentes sentidos e as pessoas são diferentes no que tangem à motivação. A origem etimológica do termo explica que motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. A origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica.”

Na literatura encontra-se diversos conceitos para explicar o significado de motivação. Para Stephen P Robbins (2002:151), motivação é o processo seguido de intensidade, direção e persistência de esforços para alcance de determinada meta ou objetivo. Robbins ainda argumenta que as tendências motivacionais básicas diferem de pessoa para pessoa e os três elementos chaves para definição podem ser explicados de acordo com a intensidade – no que se refere à dependência e a quantidade do esforço, direção – no que se refere à qualidade do esforço e persistência – no que se refere ao tempo que essa pessoa consegue manter seu esforço em direção ao seu objetivo.

Já para Crisóstomo (2010), motivação pode ser definida como uma força pela qual os profissionais buscam desenvolver bem suas atividades visando uma promoção ou valorização.

As pessoas possuem objetivos e metas particulares, possuindo necessidades que podem mudar de tempos em tempos. Conquistar promoções, aumentos de salário, estão entre os desejos mais comuns. Nesse aspecto, a motivação se constitui de um fator primordial para tais conquistas, pois uma pessoa motivada não

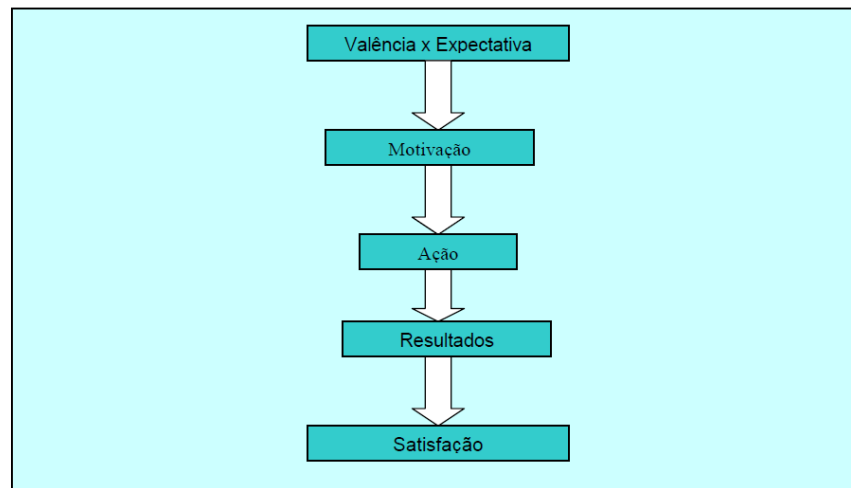
desanima e dá o melhor de si para conquistar seus objetivos e sonhos.

De acordo Paul Hersey (1976:18), o comportamento é motivado pelo desejo de alcançar um objetivo, ou seja, os motivos e as necessidades são as molas propulsoras da ação. O comportamento do indivíduo é movido pela necessidade mais intensa. Essa necessidade em um determinado momento é o que a leva a realizar atividades em direção ao objeto que atende seus desejos.

3.2 Teorias Motivacionais

Existem diversas teorias para explicar o fenômeno de motivação, Maitland (2000) dá destaque a teoria de Vroom ressaltando: motivação é um fator que remete a escolhas entre diversas possibilidades de comportamento da pessoa, que analisa cada alternativa de ação e satisfação, e que deve ser encarada com resultados entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. Vroom foi o idealizador da Teoria da Expectativa, em que duas partes compõem a motivação são elas os desejos individuais e a expectativa de alcançá-lo. Essa teoria pode ser resumida na figura 1 apresentada a seguir:

FIGURA 1 – MODELO DE VALÊNCIA X EXPECTATIVA



Fonte: Maitland (2000)

Na teoria da expectativa, Vroom alega que existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e a expectativa de alcançá-los. Para o autor valência descreve o nível de desejo particular, ou seja, alto nível de valência indica um forte desejo de alcançar um objetivo, e um baixo nível de valência indica um

desejo de menor importância para o indivíduo.

Diversos autores dizem que ainda não foi descoberta uma receita ou fórmula para fazer com que o funcionário se sinta entusiasmado ou motivado, hoje o grande desafio do líder é ser o inspirador de sua equipe e não apenas cobrar resultados. Segundo Chiavenato (1999), a motivação está contida dentro de cada um e pode ser influenciada amplamente por fontes externas ao indivíduo e pelo trabalho dentro da empresa. Mas ainda encontra-se dentro das organizações funcionários que não procuram a alta motivação e possuem atitude de perdedor, ou seja, executam suas tarefas sem qualquer entusiasmo, não sabem o que querem e onde chegar, sendo uma tarefa difícil para o líder e sua equipe conviver com um profissional assim.

Christy (2006, p.20) cita no livro “Os Segredos da Motivação”:

Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos. Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que mandas elas fazerem, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas.

Outros autores apontam que a motivação esta dentro de cada pessoa e segundo Vergara (1999), ninguém motiva ninguém. Para ela, a motivação é intrínseca e, desta forma, não pode-se dizer que motiva-se pessoas a isso ou aquilo, pois nós somos responsáveis por nossa própria motivação.

O autor Silva; Rodrigues (2007, p.9) reforça essa teoria quando diz :

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Dentre os fatores que tem relação direta e grande influência na motivação da equipe destaca-se o clima e ambiente organizacional. Quando o clima é e motivação, temos um ambiente positivo, e o clima é de interesse e satisfação. Ao

contrário, podem ser percebidos sentimentos de frustração, insatisfação, surgimentos de conflitos e redução da produtividade.

O líder tem um papel fundamental na motivação de sua equipe. O líder é o inspirador de seu time, o seu entusiasmo e energia são contagiantes e motivam significadamente os funcionários, conforme o autor Chandler e Richardson (2008, p.102) orientam:

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe, porque o positivo sempre acrescenta algo.

Outro teórico que fala sobre motivação é Frederic Herzberg, que formulou a teoria dos dois fatores, para exemplificar o comportamento das pessoas nas situações de trabalho na organização. Para ele existem dois fatores que orientam a motivação dos funcionários nas empresas:

1. Fatores Extrínsecos ou Higiênicos: localizam –se no ambiente que o rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro do quais elas trabalham. Os fatores higiênicos são administrados pela organização, ou seja, estão fora de controle das pessoas. Ex. salário, tipo de chefia, condições ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa. Quando estes fatores são atendidos eles apenas evitam a insatisfação do empregado.
2. Fatores Intrínsecos ou Motivacionais: estão relacionados ao conteúdo do cargo e natureza das tarefas que o individuo executa. Envolve sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Se o cargo possui aspectos de desafio e oportunidades para criatividade, passa a ser fator de motivação para o empregado.

Na base desses dois fatores é a premissa de que, em situações reais de trabalho somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem

fazer as pessoas sentirem-se satisfeitas. Porém, os fatores extrínsecos não fazem as pessoas sentir-se satisfeitas, influenciam apenas o estado de satisfação com as condições em que o trabalho é realizado.

Portando, a motivação, segundo a teoria de Herzberg, é a combinação do ambiente de trabalho e do conteúdo do trabalho que faz o motor interno funcionar, um sem o outro tende a ser ineficaz. Para que os fatores sejam eficazes, é preciso haver uma base de segurança psicológica e material, representada pela presença de fatores extrínsecos. Da mesma forma, para que os fatores de satisfação tenham o efeito positivo desejado sobre o desempenho.

3.3 Motivação e Liderança

A produtividade de cada colaborador dentro da organização esta correlacionada a sua satisfação e conseqüentemente sua motivação. Quanto maior o grau de satisfação dos funcionários da empresa, maior será a produtividade. Essa satisfação em parte é obtida com o trabalho da liderança.

A ausência de uma liderança de qualidade pode representar um sério risco para produtividade da organização. A falta de um bom líder reflete no desempenho de seus colaboradores; pessoas sem bons líderes podem realizar seu trabalho de forma precária e não satisfatória.

O líder precisa ser capaz de desenvolver atividades que venham ao encontro das expectativas e estilos pessoais de cada colaborador fazendo com que os mesmos encontrem sentido no trabalho em que desempenham. Quando valores e crenças são incorporados ao trabalho eles podem intensificar o comprometimento dos funcionários, além do seu entusiasmo e esforço, transformando a empresa numa organização muito mais competitiva no mercado, essa sinergia entre uma liderança eficaz e um gerenciamento eficiente impacta diretamente na motivação da equipe, acarretando desta forma na superação dos objetivos estabelecidos pela empresa.

Na teoria o líder deverá manter a equipe produzindo, ou seja, atingindo os objetivos da organização, bem como motivada. Para tal é necessário que ele conheça os anseios e objetivos pessoais, além das competências de seus liderados,

fazendo uso de ferramentas comportamentais existentes no mercado; concedendo *feedbacks* constantemente, registrando para o colaborador seus pontos fracos e fortes, criando planos de desenvolvimento individuais, visando o preenchimento das lacunas existentes; delegando tarefas, o que demonstra confiança na equipe, preparando-a para novos desafios; investimento em treinamentos e concedendo a equipe o que eles precisam e não o que eles querem, num ambiente em que os colaboradores tenham a certeza que o real objetivo do líder é o crescimento e o desenvolvimento da equipe e da organização.

Nesse capítulo foi abordado o conceito da motivação além da importância das diversas teorias que rodeiam o assunto e como o fator motivacional pode impactar diretamente na produtividade dos colaboradores dentro da empresa.

Verificou-se ainda a existência da alta correlação da motivação com a liderança, e como o líder tem um papel fundamental na formação de uma equipe motivada e capaz de satisfazer os objetivos organizacionais da empresa.

4 METODOLOGIA

4.1 A Pesquisa e as estratégias metodológicas

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo qualitativo, com aspectos quantitativos, que consiste na investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real (YIN, 2001, p. 32). A abordagem metodológica, de natureza descritiva e qualitativa, teve como foco de análise, a verificação, identificação do nível de influência do líder e seus estilos de liderança e motivação de sua equipe na busca pelos resultados da organização.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, pois, segundo Gil (1991), busca descobrir a existência de associações entre variáveis, nesse caso, a liderança e a motivação dos liderados.

Com base nos procedimentos utilizados, realizou-se um estudo de caso que, de acordo com MARTINS; Theóphilo (2007) trata-se de uma investigação que pesquisa fenômenos dentro do seu contexto real, na qual o pesquisador não tem controle sobre acontecimentos e variáveis, buscando abranger a totalidade da situação e criativamente apresentar e interpretar a complexidade de caso concreto.

Para Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real. Esse estudo de caso foca a influência da liderança na motivação da equipe de trabalho da DISBEL – DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS SERTANEJA LTDA.

4.2 Técnicas de coletas de dados

De acordo com Roesch (1999), as principais técnicas de coleta de dados quando se trata de pesquisa, são a entrevista, o questionário, os testes e a observação.

Complementando essa idéia, Gil (1991, p.90) relata que para esse tipo de pesquisa, para a coleta de dados “são utilizadas as técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário”, que o autor define da seguinte maneira:

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Por sua vez, entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas (GIL, 1991, p. 90).

A investigação foi conduzida com base nos discursos obtidos mediante entrevistas pessoais, orientadas por um roteiro semi-estruturado de questões objetivas. As entrevistas foram realizadas no período de setembro a dezembro de 2012. Os sujeitos da pesquisa constituíram-se de 33 colaboradores, excluindo funcionários terceiros. O total de questionários aplicados foram de trinta e três, atingindo todos os funcionários que ocupam os cargos de supervisores, vendedores e técnicos, com um retorno de 100%.

4.3 Técnica de Análise dos Dados

Utilizou-se na pesquisa a análise quantitativa para os dados obtidos através de questionário fechado, sendo agrupados, compondo tabelas e gráficos para facilitar o entendimento do leitor.

A forma de apresentação dos dados escolhida para a elaboração do relatório final foi a apresentação do referencial teórico, citando obras e dos autores que abordam o tema estudado. Seguindo com a delimitação metodológica, descrevendo e definindo o procedimento utilizado na pesquisa. Em seguida, apresentaram-se os dados coletados com os liderados e, por fim, a análise dos pesquisadores.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo expõe a análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados aos colaboradores. Inicialmente, caracteriza-se a empresa alvo do estudo e perfil dos colaboradores entrevistados e em seguida apresentação de uma análise geral do que foi coletado e, por fim, sugestões de melhoria para a empresa.

5.1 Caracterização Da Empresa Pesquisada

O nome fantasia da empresa pesquisada é DISBEL, que tem como Razão Social o nome: Distribuidora De Bebidas Sertaneja Ltda., é uma sociedade empresarial limitada localizada na Rua Exupério Pinheiro Canguçu, nº400, no centro de Brumado no Estado da Bahia. Tem como ramo de atividade principal o de atacado distribuidor de bebidas em geral, A DISBEL possui atualmente um QLP de 36 funcionários distribuídos entre as áreas Administrativo, Operacional e Vendas além da equipe responsável por entrega e puxadas de produtos na fábrica que compõem o quadro terceirizado.

A Brahma, como também é conhecida a Disbel, foi constituída em 09 de agosto de 1996, iniciando suas operações também nesse período, vendendo somente a cerveja Brahma, daí a tal designação. A composição do capital é formada com investimentos de seu sócio majoritário, Vanderlito Alves de Souza , e seus dois filhos, Vanderlito Alves de Souza Junior e Matheus Milhazes de Souza.

Atualmente a Disbel trabalha com todo o mix da AmBev, mas foi em 2006, o grande salto, a fim de alavancar suas vendas e ganhar mercado, os sócios da Disbel compraram o direito de ser “TRImarca”, ou seja, revender as três melhores marcas de cerveja da AmBev, Skol, Brahma e Antarctica.

A Disbel, por ser uma revenda Ambev, deve seguir a risca seu “plano de excelência” o famoso “PEX”, um programa na qual busca melhorar em todos os sentidos a qualidade da empresa.

A cada ano que passa a empresa se expande, e adquiri novas oportunidades e direitos junto a AmBev. O ano de 2010 foi muito significativo para a empresa, pois

conseguiu o direito de revender para duas novas cidades, somando hoje um total de 35 praças atendidas. Mas a grande conquista mesmo foi na participação do mercado, market share, de cervejas em garrafa, que atualmente está em 70% na região em que atua.

5.2 Caracterização dos colaboradores

Embora o objetivo principal do trabalho seja apresentar o papel do líder no processo de motivação de sua equipe e verificar os fatores que o levam a exercer esta influência, faz-se necessário identificar o perfil dos colaboradores da empresa, uma vez que, a análise das características de cada funcionário, juntamente com a averiguação de outras informações, servirão de elementos chaves para o atingimento do objetivo do trabalho.

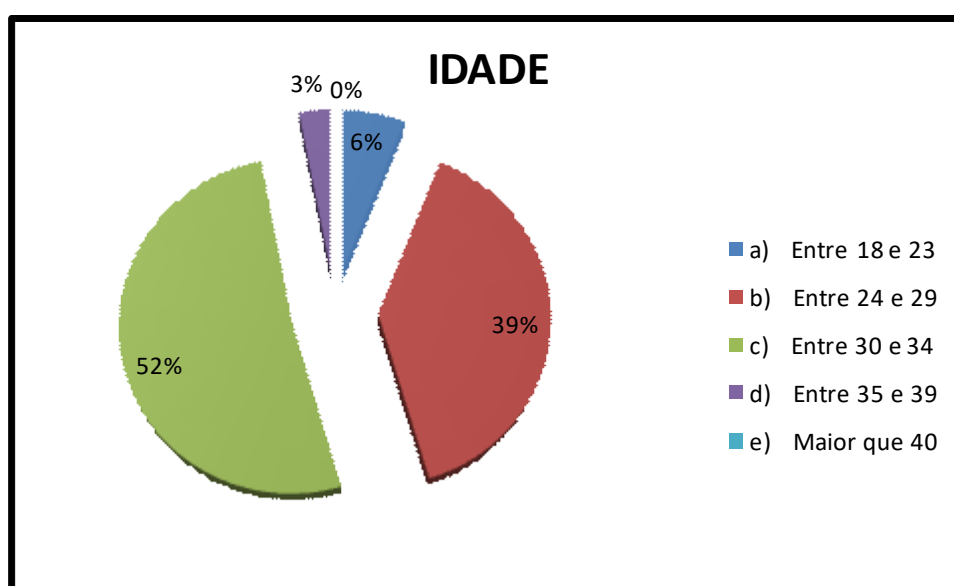


Gráfico 01 - IDADE

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

De acordo o gráfico apresentado acima verifica-se que o universo da equipe pesquisada é composta por colaboradores jovens, 97% dos colaboradores estão com a faixa etária menor que 35 anos de idade.

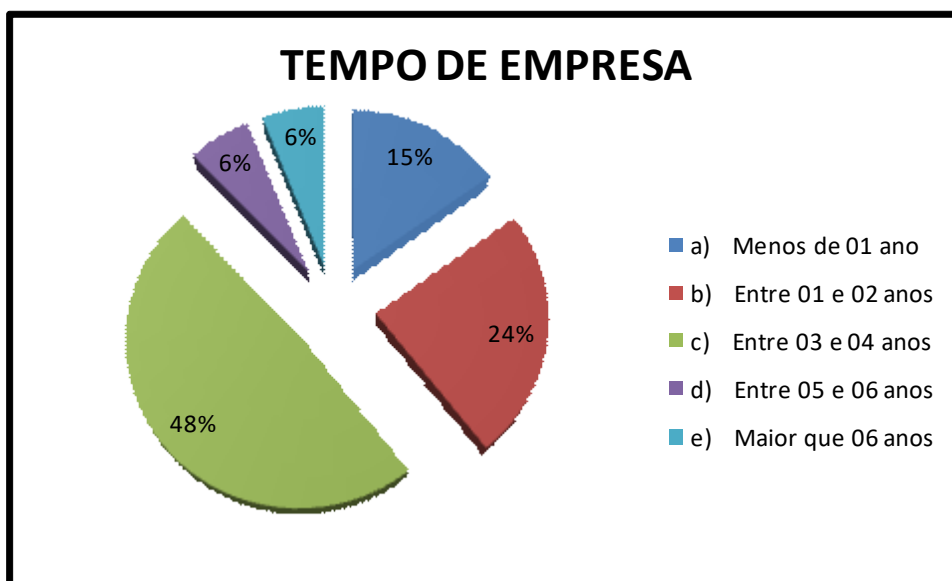


Grafico 02 - TEMPO DE EMPRESA

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Já de acordo o gráfico acima percebe-se que o universo da pesquisa é composto por 88% dos colaboradores com menos de 04 anos na organização, e que apenas 12% dos participantes da pesquisa possuem mais de 05 anos na empresa.

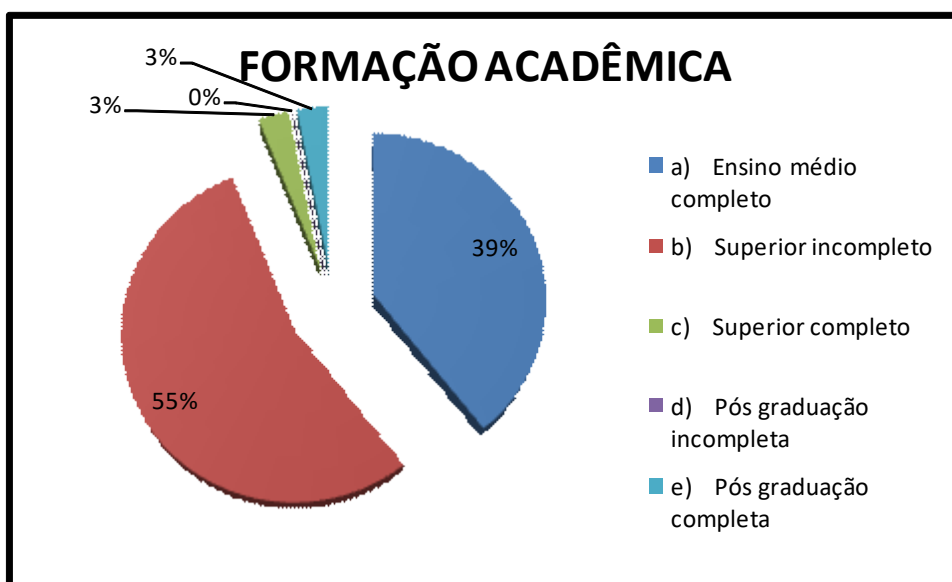


Grafico 03 - FORMAÇÃO ACADÊMICA

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

O gráfico acima mostra o nível de escolaridade dos colaboradores da organização

pesquisada, segundo os dados 61% da equipe pesquisada cursou ou está cursando nível superior, o que demonstra um nível de conhecimento maior entre os funcionários.

5.3 A Organização e o Gestor na visão da equipe.

Após analisar o perfil dos colaboradores da empresa, serão ressaltados os dados relativos a organização e aos gestores pela ótica da equipe. A análise foi dividida em duas etapas, a primeira observação da organização e logo após verificação e percepção da equipe perante os gestores.

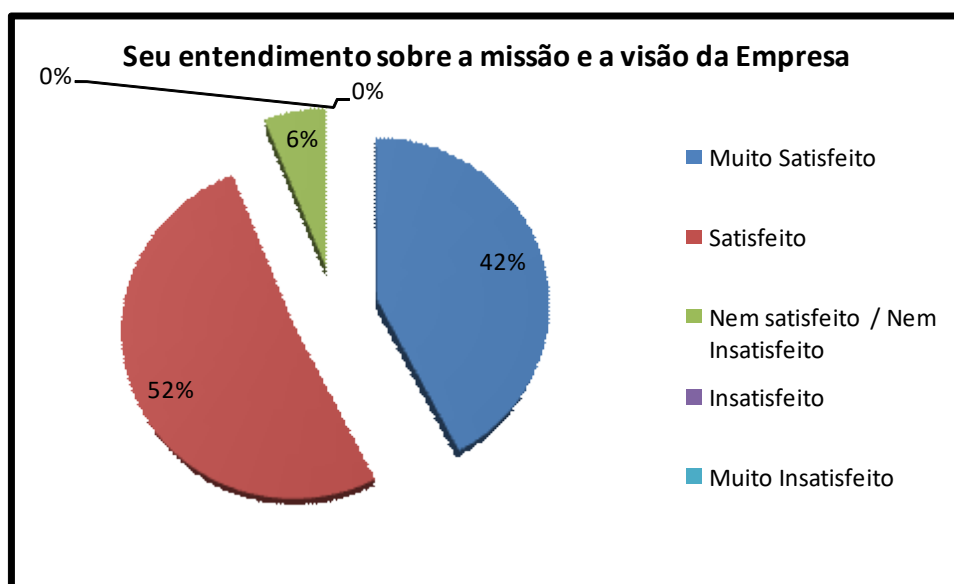


Gráfico 04 - Seu entendimento sobre a missão e a visão da Empresa

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

No gráfico acima pode-se verificar que 94% dos colaboradores se dão por satisfeitos ou muito satisfeitos em relação ao seu nível de entendimento sobre a missão e a visão da empresa, o que de fato é de fundamental importância, pois quando se deseja conseguir excelentes resultados, deve-se compartilhar com a equipe onde a organização pretende chegar e qual o papel de cada funcionário dentro desse universo.

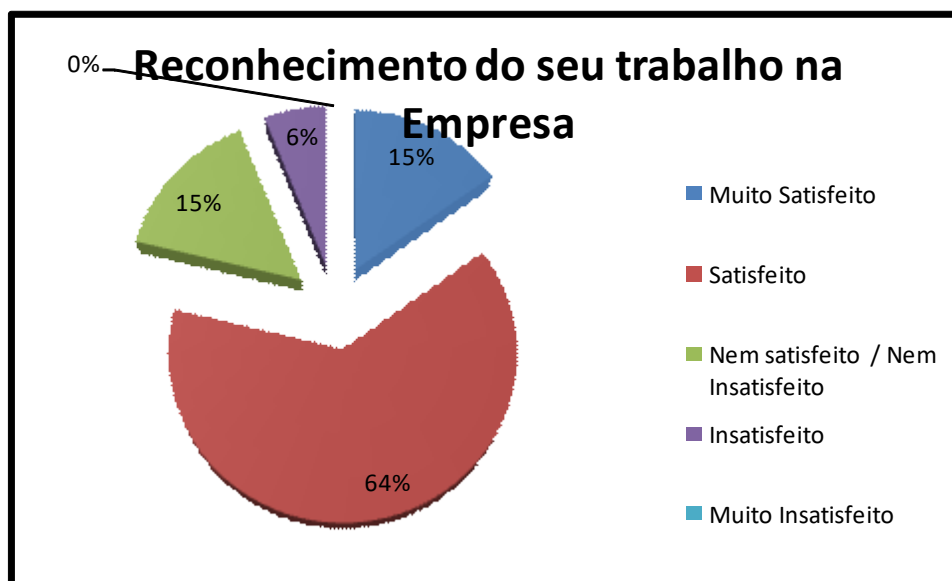


Gráfico 05 - Reconhecimento do seu trabalho na Empresa

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Segundo os dados apresentados no gráfico acima 79% dos funcionários da organização sentem-se reconhecidos pela empresa em relação ao seu trabalho, o que é muito importante, pois mantém o ambiente da empresa motivado, conforme afirma Herzberg na teoria dos dois fatores quando trata dos fatores intrínsecos ou motivacionais.

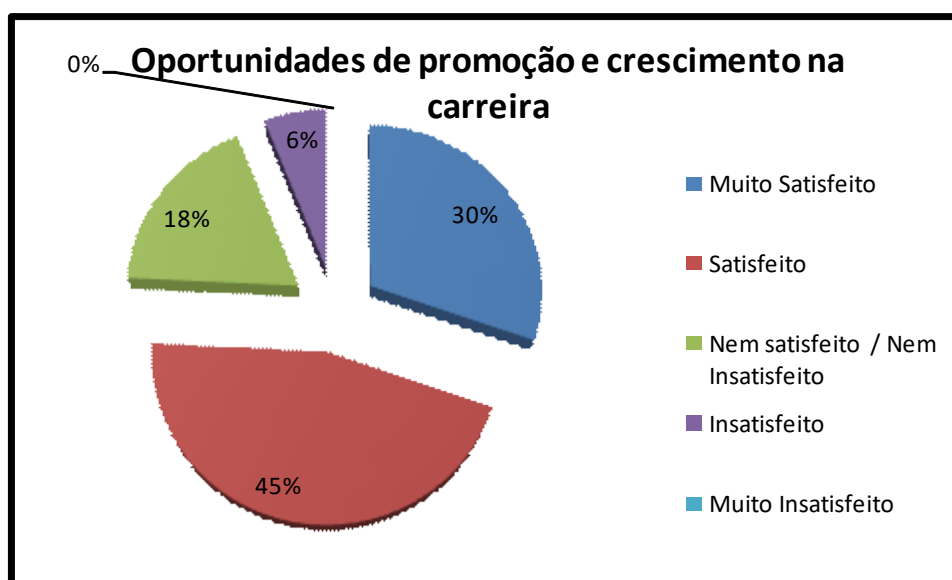


Gráfico 06 - Oportunidades de promoção e crescimento na carreira

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Ao analisar o gráfico exposto acima verifica-se que 75% dos colaboradores da

organização enxergam oportunidades futuras de encareiramento dentro da empresa, o que novamente é um ponto positivo para corporação, pois a visão de promoção dentro da organização é dos fatores que motivam o funcionário, conforme cita Crisóstomo (2010).

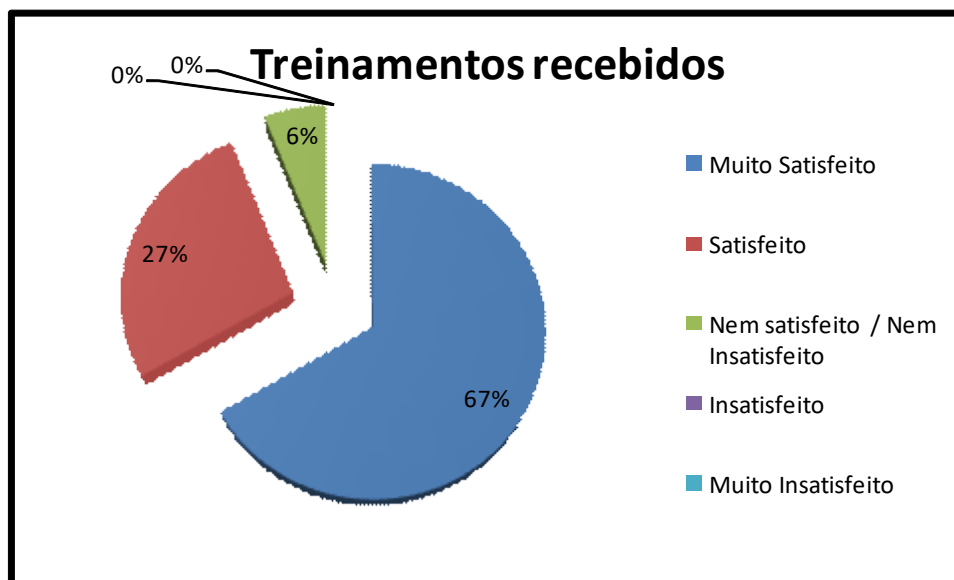


Gráfico 07 - Treinamentos recebidos

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Ainda analisando a visão dos colaboradores em relação a organização, verifica-se através do gráfico acima que 94% dos colaboradores estão entre satisfeitos e muito satisfeitos com a quantidade de treinamentos ofertados pela empresa. Esses treinamentos são essenciais para formação do funcionário na organização e auxiliam na descoberta de novos líderes para conduzirem a empresa.

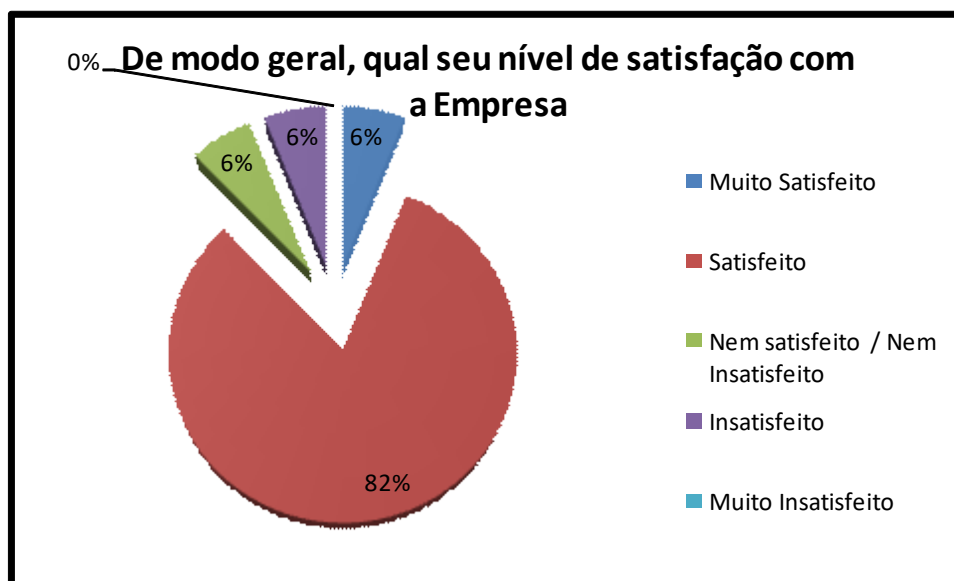


Grafico 08 - De modo geral, qual seu nível de satisfação com a Empresa
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Para finalizar a primeira etapa, foi solicitado aos colaboradores sua opinião a respeito do nível de satisfação com a empresa. Segundo dados do gráfico acima verifica-se que 88% dos funcionários estão entre satisfeitos e muito satisfeitos com a organização o que reflete diretamente na motivação da equipe, conforme afirma Herzberg na sua Teoria dos dois fatores.

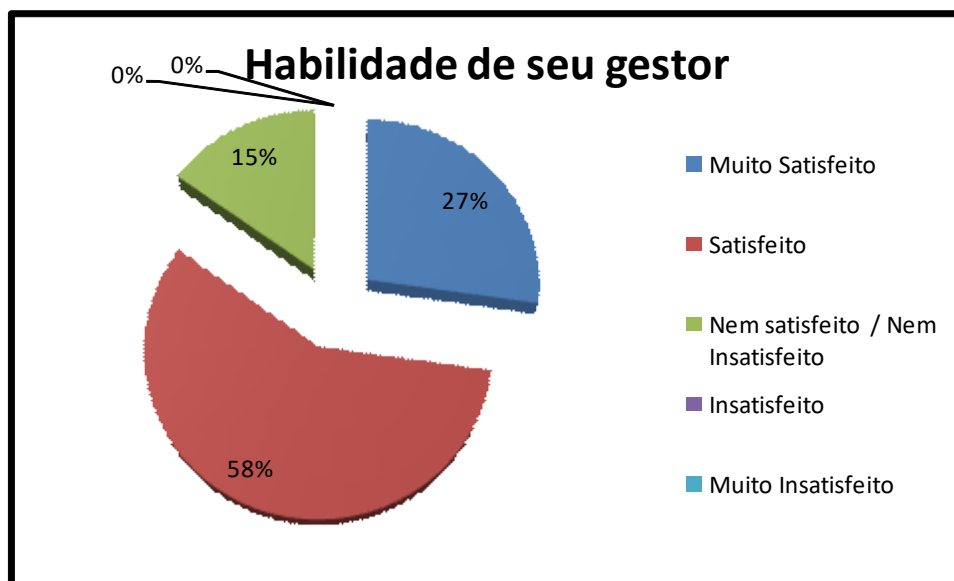


Grafico 09 - Habilidade de seu gestor
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Iniciando a segunda etapa das análises, agora o objetivo é abordar como os colaboradores enxergam seu gestor. No gráfico acima foi analisado a satisfação dos funcionários com a habilidade de seu gestor. Verifica-se que 85% dos entrevistados estão entre satisfeitos ou muito satisfeitos com a habilidade do seu gestor. O que segundo Cavalcanti et al. (2009) precisa ser uma das principais características dos líderes.

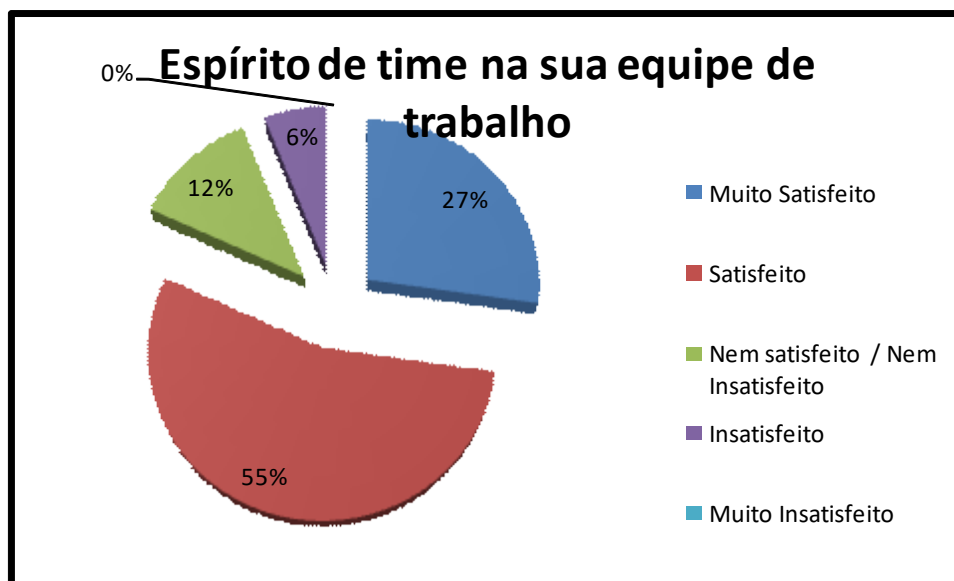


Gráfico 10 - Espírito de time na sua equipe de trabalho

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

No gráfico exposto acima é verificado que 82% dos colaboradores estão entre satisfeitos ou muito satisfeitos com o espírito de time na sua equipe de trabalho. É fundamental que o líder consiga manter esse nível de comprometimento por parte de sua equipe e o sentimento que o objetivo da organização depende do esforço de cada membro do grupo reforça ainda mais essa idéia.

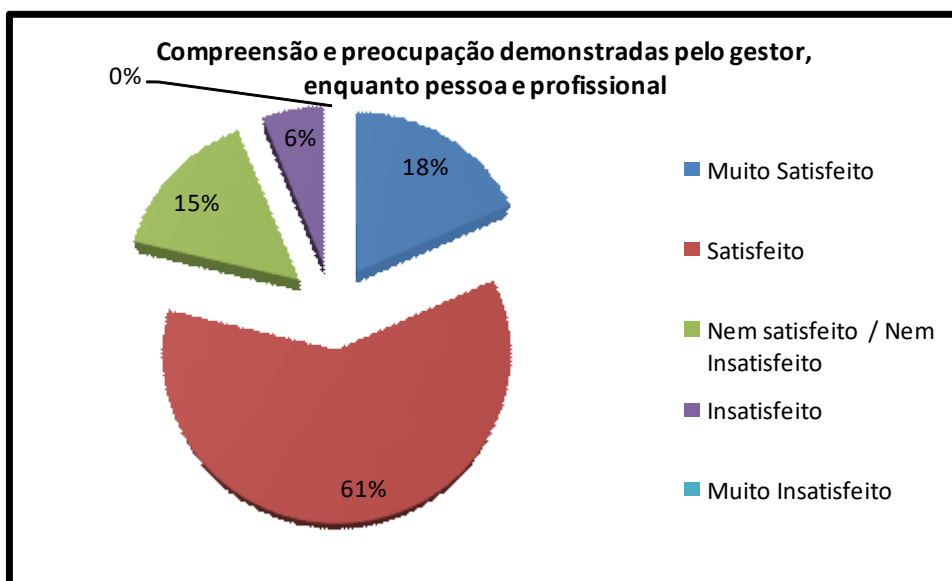


Gráfico 11 - Compreensão e preocupação demonstradas pelo gestor, enquanto pessoa e profissional

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Já no gráfico acima foi perguntado aos colaboradores qual o nível de satisfação com a compreensão e preocupação demonstradas pelo seu gestor com você como pessoa e não apenas como profissional, segundo respostas, 79% da equipe está satisfeita ou muito satisfeita com seu gestor em relação ao que foi abordado, o que de fato impacta na motivação do colaborador, pois o líder precisa saber o que de fato seu liderado precisa e qual seus anseios e necessidades, tanto profissionais, quanto pessoais.

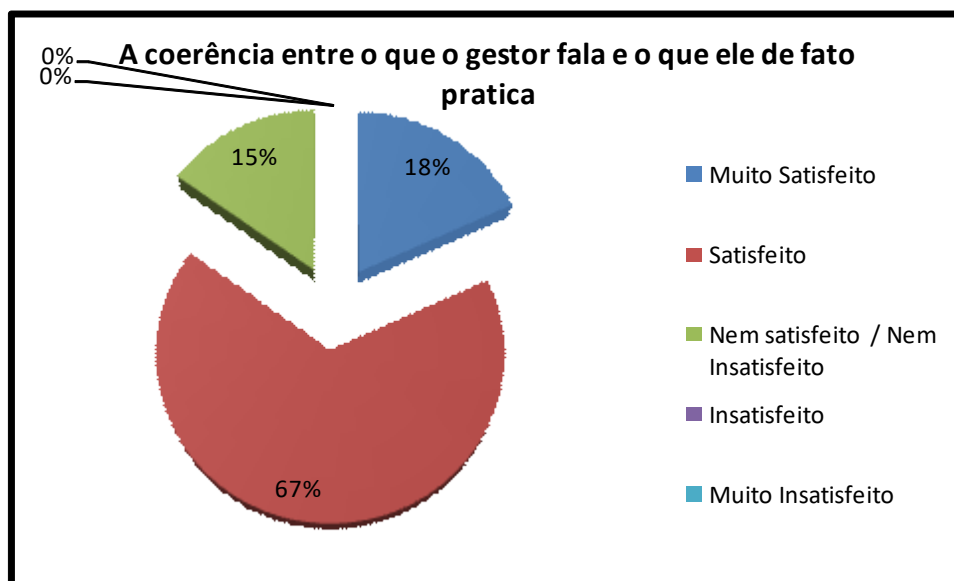


Gráfico 12 - A coerência entre o que o gestor fala e o que ele de fato pratica
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Acima o gráfico mostra que 85% da equipe está satisfeita ou muito satisfeita com a coerência entre o que o gestor fala e o que ele de fato pratica. O líder precisa ser o exemplo para sua equipe e fazer aquilo que fala, assim consegue adquirir a confiança e o respeito de sua equipe.

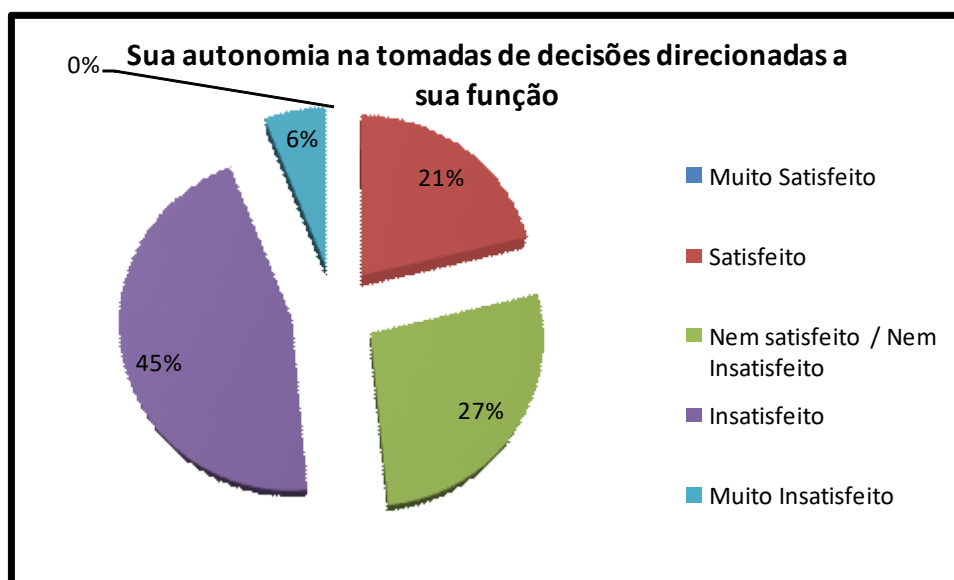


Gráfico 13 - Sua autonomia na tomadas de decisões direcionadas a sua
 Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

A análise acima do gráfico nos mostra a resposta para a satisfação dos

funcionários quanto a sua autonomia na tomada de decisões direcionadas a sua função. Verifica-se aqui que apenas 21% da equipe esta satisfeita, enquanto 51% esta entre insatisfeito ou muito insatisfeito. O cenário aqui preocupa, pois o líder precisa delegar mais responsabilidades a sua equipe para que mesma adquira maturidade e futuramente ajude o líder na tomadas de decisões estratégicas no negócio.

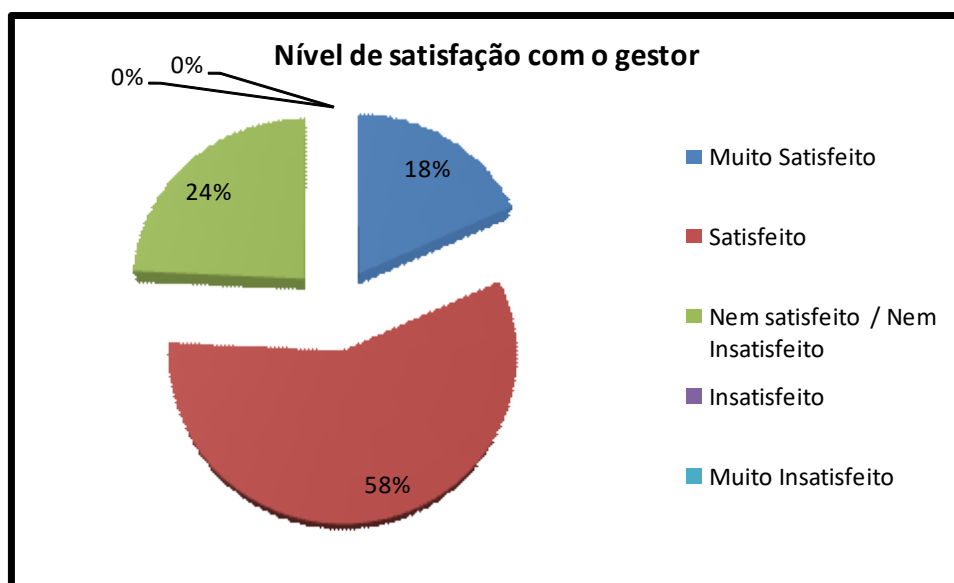


Gráfico 14 - Nível de satisfação com o gestor

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Acima o gráfico mostra de modo geral qual o nível de satisfação da equipe com o seu gestor. Segundo respostas obtidas 76% da equipe esta entre satisfeita e muito satisfeita com o seu gestor, o que é de fundamental importância para conseguir atingir os objetivos organizacionais além de aumentar o nível de motivação dos liderados.

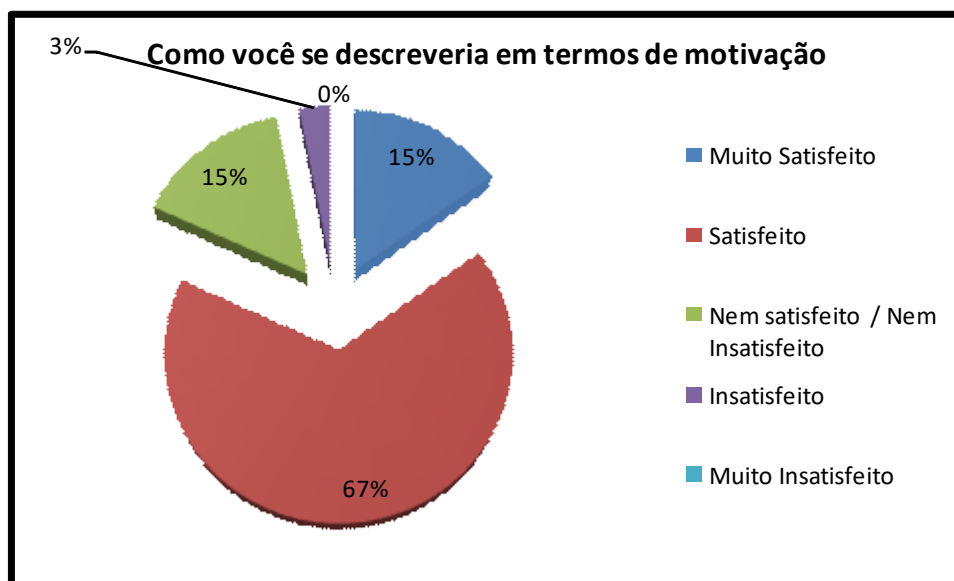


Gráfico 15 - Como você se descreveria em termos de motivação

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2012)

Para finalizar o levantamento dos dados, foi perguntado aos colaboradores da organização como cada um se descreveria em termos de motivação. Segundo respostas 85% da equipe esta entre satisfeita e muito satisfeita, o que retrata uma equipe altamente motivada, ajudando de fato o líder no atingimento dos objetivos da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo buscou-se identificar como o estilo de liderança influencia na motivação da equipe, pela busca dos resultados da organização, e através dos questionários respondidos pela equipe e análise dos dados verificou-se que um estilo de liderança participativo, onde o líder escuta a opinião da equipe antes da tomada de decisão, além do líder que preocupa com o bem estar profissional e pessoal do seu funcionário, ajuda e mantém equipe mais motivada e satisfeita com o seu gestor.

Portanto, o papel do líder em reconhecer e motivar sua equipe nas organizações é de vital importância para que a empresa se mantenha atuante no mercado.

Quanto aos objetivos pretendidos pela pesquisa, foram identificados fatores que mantêm a equipe motivada visto que foram constatados a satisfação da equipe perante seu líder bem como alguns fatores que o levam a manter uma equipe motivada, tais como:

- Espírito de equipe dos colaboradores;
- Preocupação do gestor com a vida não só profissional do funcionário;
- Coerência da liderança em fazer o que diz;
- Reconhecimento do resultado alcançado.

Quanto ao objetivo de verificar o nível de aceitação da liderança dentro da organização, verificou-se que 76% dos funcionários encontram-se satisfeitos com seus gestores, mostrando um nível de aceitação alto junto a equipe.

Através do presente estudo constatou-se que a liderança influencia diretamente na motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, na produtividade da organização. Devido ao estilo de liderança utilizado tem-se uma maior ou menor produtividade, além de uma equipe mais motivada. Tendo em vista

esta relação da liderança com a motivação e com a produtividade dos colaboradores, as organizações devem desenvolver o espírito de liderança nos supervisores e gerentes, transformando-os de chefes em líderes, em alguém que mostre o caminho e não apenas dê ordens e cobre resultados.

Por fim, acrescenta-se que o estudo se restringiu a investigação de colaboradores que ocupam cargos de supervisores, vendedores e técnicos. Propõe-se, como sugestão para futuras pesquisas, estender a investigação aos colaboradores de cargos gerenciais para assim conseguir uma visão dos gestores perante suas equipes. Em relação às limitações e restrições encontradas para execução do trabalho destaca-se a dificuldade para encontro entre os pesquisadores, pois os componentes do trabalho residem em cidades diferentes.

REFERENCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma introdução a psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1989.

ARAÚJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Gente, 1999.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CAVALCANTI, Vera Lucia et al. **Liderança e Motivação**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos** – 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – 6 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração** – 6 Ed. São Paulo: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos *coaching* e *mentoring***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DE PREE, Max – Presidente Emérito do Herman Miller. URL: < <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestão/lideranca.htm>> Acesso em: 09/10/2012.

FLEURY, M.T; FLEURY, A. (2000). **Desenvolvimento de Competências em diferentes arranjos empresariais**. Anais XXIV Enanpad. Anpad: Florianópolis. Disponível em: < http://www.fgvsp.br/iberoamerican/papers/0245_competencias>. Acesso em: 05/11/2012.

GRUBER, Lucianne S. **Liderança – Habilidades e Características do Líder numa**

Organização Bancária: Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Curitiba, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HERSEY, Paul. *Psicologia para administradores de empresas.* São Paulo: EPU, 1976

HERSEY, P.; DULT, B.W. *Situational Leadership in nursing.* Califórnia, Appleton & Lange, 1989. <URL: <http://www.ee.usp.br/REEUSP/index.php?p=html&id=412>> Acesso em: 08/10/2012.

JOHANN, Jorge Renato (coord.). **Introdução ao Método Científico:** conteúdo e forma do conhecimento. 2. ed. Canoas: Editora da Ulbra, 1997.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management.** Ed. McGraw-Hill, 1961

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MAXIMINIANO, Antônio Cezar Amaru. **Administração de Projetos: Como transformar idéias em resultados.** São Paulo: Atlas, 3 Ed., 2009.

MUSSAK, E. **Gestão humanista de pessoas:** o fator humano como diferencial competitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

RODRIGUES, Denise F. **Liderança e gestão estratégica de pessoas.** 2008. 82 f. Apostila (Pós – Graduação) – MBA em gestão de pessoas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

ROBBINS. Stephen P. **Comportamento Organizacional .** 9 Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS. Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999

STONNER, James; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5 Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICES

ANEXO 01**QUESTIONÁRIO: PESQUISA COM COLABORADORES DA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS.****Perfil dos colaboradores:**

Idade:

- a) Entre 18 e 23
- b) Entre 24 e 29
- c) Entre 30 e 34
- d) Entre 35 e 39
- e) Maior que 40

Tempo de empresa:

- a) Menos de 01 ano
- b) Entre 01 e 02 anos
- c) Entre 03 e 04 anos
- d) Entre 05 e 06 anos
- e) Maior que 06 anos

Formação acadêmica:

- a) Ensino médio completo
- b) Superior incompleto
- c) Superior completo
- d) Pós graduação incompleta
- e) Pós graduação completa

QUESTÃO 01 – Em modo geral, qual o seu nível de satisfação com relação aos aspectos abaixo relacionados?

Muito Satisfeito – Satisfeito – Nem satisfeito / Nem Insatisfeito – Insatisfeito – Muito Insatisfeito

- a) Seu entendimento sobre a missão e a visão da Empresa

- b) Reconhecimento do seu trabalho na Empresa
- c) Oportunidades de promoção e crescimento na carreira
- d) Salários, prêmios e comissões
- e) Habilidade de seu gestor
- f) Comunicação e fluxo de informações dentro de sua equipe de trabalho
- g) Desafios encontrados no desempenho do seu trabalho
- h) Espírito de time na sua equipe de trabalho
- i) Treinamentos recebidos
- j) Comunicação e cooperação com outras áreas da Empresa
- k) Facilidade de acesso ao superior do seu gestor
- l) Facilidade de acesso as informações necessárias para realização do trabalho
- m) Compreensão e preocupação demonstradas pelo seu gestor com você como pessoa e não apenas como profissional
- n) Importância dada pela Empresa aos seus colaboradores
- o) Sua autonomia na tomadas de decisões direcionadas a sua função
- p) A coerência entre o que o gestor fala e o que ele de fato pratica

QUESTÃO 02 – De modo geral, qual seu nível de satisfação com a Empresa?

Muito Satisfeito – Satisfeito – Nem satisfeito / Nem Insatisfeito – Insatisfeito – Muito Insatisfeito

QUESTÃO 03 – De modo geral, qual seu nível de satisfação com o seu gestor?

Muito Satisfeito – Satisfeito – Nem satisfeito / Nem Insatisfeito – Insatisfeito – Muito Insatisfeito

QUESTÃO 04 – Como você se descreveria em termos de motivação?

Muito Satisfeito – Satisfeito – Nem satisfeito / Nem Insatisfeito – Insatisfeito – Muito Insatisfeito