

The background of the cover features a blue-tinted cityscape with several skyscrapers. Overlaid on the top left is a financial candlestick chart with a price of 104.19 and a percentage of 61.6%: 99.19. The title 'Elementos de Administração 2' is written in large white font across the top right.

# Elementos de Administração 2

Two silhouettes of men in suits are positioned on either side of the author's name. The man on the left is shown in profile, facing right, while the man on the right is shown from a three-quarter view, facing left. They are set against a bright, hazy background that suggests a sunrise or sunset over the city.

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

The logo for Atena Editora, featuring a stylized 'A' inside a square frame followed by the word 'Atena' and 'Editora' below it.

**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Clayton Robson Moreira da Silva**  
(Organizador)

# **Elementos de Administração**

## **2**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E38 Elementos de administração 2 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 2)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-175-6

DOI 10.22533/at.ed.756191303

1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série.

CDD 658.4

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



## APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este segundo volume, composto por quinze capítulos, contempla trabalhos com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações e está dividido em quatro partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre liderança e desenvolvimento corporativo, proporcionando ao leitor uma compreensão sobre o papel da liderança na gestão e na motivação da equipe, assim como a importância do desenvolvimento humano nas organizações. A segunda parte contempla três capítulos que abordam o comportamento humano nas organizações, suas relações e o processo de estruturação da carreira. A terceira parte deste volume agrega dois capítulos que desenvolvem pesquisas sobre a diversidade nas organizações, proporcionando aos leitores a reflexão sobre a pluralidade dos indivíduos, por meio de dois estudos que abordam a homossexualidade no contexto do trabalho. Na quarta parte deste volume, são apresentados seis capítulos que abordam o comportamento do consumidor, possibilitando a compreensão dos fatores que motivam a compra de bens e a utilização de serviços, bem como outras relações que são desenvolvidas entre o consumidor e as organizações.

Dessa forma, este segundo volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco nas relações entre os indivíduos e as organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega às áreas de gestão de pessoas e de marketing à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de pessoas e de marketing, por meio da ampla discussão sobre liderança, comportamento organizacional, diversidade e comportamento do consumidor.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

# SUMÁRIO

## PARTE I - LIDERANÇA E DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO

### CAPÍTULO 1 ..... 1

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O ESTILO DE LIDERANÇA NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS DE SI

*Mônica Mancini*

*Edmir Parada Vasques Prado*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913031**

### CAPÍTULO 2 ..... 19

A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA

*Miguel Tadeu dos Santos Souza*

*João Pinheiro de Barros Neto*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913032**

### CAPÍTULO 3 ..... 37

LIDERANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA METALÚRGICA DE PEDERNEIRAS

*Matheus Gimenes*

*Débora Scardine da Silva Pistori*

*Elisabete Aparecida Zambelo*

*Erica Morandi Paveloski*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913033**

### CAPÍTULO 4 ..... 56

DESENVOLVIMENTO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DA GAMIFICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO NO SEGMENTO DA CONSTRUÇÃO CIVIL

*Marina Leite Vieira Lima*

*Tânia Moura Benevides*

*Regina Maria Cunha Leite*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913034**

## PARTE II - COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E CARREIRA

### CAPÍTULO 5 ..... 72

O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS ESSÊNCIAIS E CONTEMPORÂNEOS

*Jean Marc Nacife*

*Nelson Colossi*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913035**

### CAPÍTULO 6 ..... 83

RELAÇÕES ENTRE RESISTÊNCIA A MUDANÇA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

*Michelle Fonseca Coelho*

*Michel Ângelo Fonseca Coelho*

*Ana Patrícia Fonseca Coelho Galvão*

*Jacqueline da Silva Lima*

*Jocelma Matos da Silva*

*José Emmanoell Ferreira*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913036**

**CAPÍTULO 7 ..... 92**

PRECISAMOS FALAR SOBRE CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A ESTRUTURAÇÃO DAS CARREIRAS DOS DISCENTES DE ADMINISTRAÇÃO DO DCH-I/UNEB

*Lorena dos Santos Pattas*

*Tânia Moura Benevides*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913037**

**PARTE III - DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

**CAPÍTULO 8 ..... 109**

DIVERSIDADE SEXUAL NAS ORGANIZAÇÕES E O HOMOSSEXUAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

*Bruno Luís de Oliveira Martins*

*Márcia Vaclavik*

*Elaine Di Diego Antunes*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913038**

**CAPÍTULO 9 ..... 125**

HOMOSSEXUALIDADE E ATUAÇÃO PROFISSIONAL: UM ESTUDO NO AMBIENTE PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO

*Wellerson Andrade de Oliveira*

*Reginaldo Adriano de Souza*

*Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura*

*José Carlos de Souza*

*Lilian Beatriz Ferreira Longo*

**DOI 10.22533/at.ed.7561913039**

**PARTE IV – COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR**

**CAPÍTULO 10 ..... 144**

FATORES DE MOTIVAÇÃO DO CONSUMO POR STATUS DE BENS DE LUXO POR JOVENS BRASILEIROS

*Neidy Aparecida Christo Pereira -*

*Jocelino Antonio Demuner*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130310**

**CAPÍTULO 11 ..... 160**

FATORES QUE PERMEIAM A COMPRA DE PRODUTOS TECNOLOGICAMENTE CONVERGENTES

*Mateus Lima Vieira*

*Gabriela Tavares do Santos*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130311**

**CAPÍTULO 12 ..... 177**

MARCAS PRÓPRIAS E VAREJO: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO ACERCA DE ESTUDOS EMPÍRICOS

*Rafael Araújo Sousa Farias*

*José Aurenir Souza dos Santos*

*Marcelo Henrique Espíndola Sandes*

**DOI 10.22533/at.ed.75619130312**

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>198</b>
PREVENIR OU REMEDIAR? MARKETING SOCIAL E O CONSUMO DE ALIMENTOS ULTRAPROCESSADOS	
<i>Breno de Paula Andrade Cruz</i>	
<i>Steven Dutt Ross</i>	
<i>Nathália Cândido da Silva</i>	
<i>Denis Renato de Oliveira</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130313</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>219</b>
EFETIVIDADE DA RECLAMAÇÃO REALIZADA PELO CONSUMIDOR BRASILEIRO EM SERVIÇOS FINANCEIROS E VAREJO	
<i>Wanessa Oliveira Alves</i>	
<i>Fernando De Rosa</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130314</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>238</b>
A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA, DOS AMIGOS E DAS MÍDIAS DE MASSA NA CONTINUIDADE DE USO DO FACEBOOK	
<i>Ademir Macedo Nascimento</i>	
<i>Maria Conceição Melo Silva Luft</i>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.75619130315</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>254</b>

## A INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS DE METAL MECÂNICAS DA SERRA GAÚCHA

**Miguel Tadeu dos Santos Souza**

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL  
Palhoça – Santa Catarina

**João Pinheiro de Barros Neto**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo -  
PUC SP  
São Paulo – São Paulo.

**RESUMO:** Liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As organizações necessitam cada vez mais de lideranças capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores para uma melhor produtividade. Com isso, questiona-se: Qual a relação entre o estilo de liderança e a motivação de uma equipe? Assim, este estudo justifica-se no momento em que busca entender a relação entre líderes e liderados. Para tanto, a metodologia utilizada foi pesquisa realizada com um grupo de empregados ativos de empresas do setor metal mecânico da Serra Gaúcha. O objetivo do trabalho foi analisar como os liderados enxergam esta relação com líder e suas consequências na motivação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Motivação.

Equipe. Comportamento Organizacional, Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT:** Leadership and motivation are actions to lead people in search of benefits for the individual and for the group in which that member is inserted. Unmotivated people with no quality of life at work can become a problem for the organization. Organizations increasingly need leaders capable of working and facilitating team problem solving, motivating employees to improve productivity. With this, it is questioned: What is the relation between the style of leadership and the motivation of a team? Thus, this study is justified when it seeks to understand the relationship between leaders and leaders. For that, the methodology used was a research carried out with a group of active employees of companies of the metal mechanic sector of the Serra Gaúcha. The objective of the study was to analyze how leaders see this relationship with leader and its consequences in motivation.

**KEYWORDS:** Leadership. Motivation. Team. Organizational Behavior, People Management.

### 1 | INTRODUÇÃO

A escolha do tema foco da pesquisa foi proposta a partir do contexto de trabalho de um dos autores como gerente de unidade de



empresa metal mecânica do ramo de transmissão de potência e buscou responder o questionamento sobre o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores alterando diretamente os resultados das organizações.

O líder deve saber trabalhar com seus colaboradores, identificar pontos fortes e fracos, deixando-os com uma maior liberdade para as tomadas de decisão, para que eles se sintam importantes, parte da organização e com isso, possam atingir o auge de suas capacidades e ao mesmo tempo se sintem motivados no seu ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal.

Pelo fato de exercer influência no grupo e nos componentes deste, o líder necessita ter habilidades e coerência em suas ações para que a confiança, ponto de partida para qualquer liderança, seja eficaz. Segundo Chiavenato (2004), “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.”.

Como define Robbins (2005), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta e que o nível de motivação pode variar tanto entre os indivíduos como em apenas em um único indivíduo, dependendo da situação”.

De acordo com a citação de Robbins pode-se afirmar que a motivação dos colaboradores pode ser uma das principais causas do rendimento de uma organização, pois são eles que exercem o trabalho funcional, conseqüentemente resultando no desempenho da empresa.

Posto isso, o problema foi estudado pela relevância do tema e buscou obter evidências para auxiliar as lideranças da empresa estudada na identificação do impacto de seu estilo na motivação de seus liderados e como isso poder ajudar a organização em que está inserido. E como o estilo de liderança afeta direta ou indiretamente a motivação de seus liderados?

A pesquisa teve uma abordagem pura, pois a motivação é a curiosidade sobre assunto abordado e como os líderes atuam no universo pesquisado, com isso pretendeu-se obter a resposta de forma empírica que se constitui em conhecer e analisar como é a relação das lideranças com seus liderados no que tange à motivação nas organizações onde estão inseridos.

A abordagem escolhida foi a quantiquantitativa, e esta abordagem fez com que o objeto fim deste estudo tenha sido mais bem conhecido, pois se conseguiu número elevado de respondentes, selecionados de acordo com o cargo em que atuavam, o que permitiu representatividade e análise estatística. Os pesquisados possuem cargos operacionais, estratégicos e de média gerência. Obtivemos duzentos e cinquenta respondentes no intervalo de 15 dias após o início da pesquisa, entre os dias 15 e 30 de junho de 2017.

Foi utilizado para a coleta de dados questionário enviado ao público alvo via

e-mail e via site de pesquisas, sendo que o público escolhido foram os empregados ativos das indústrias da Serra Gaúcha e incluíram as cidades de Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Bento Gonçalves, Garibaldi e Carlos Barbosa, não havendo necessidade dos participantes se identificarem.

## 2 | A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

De acordo com Robbins (2005, p. 258), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança formal, conferida pela organização, ou informal, definida como aquela exercida no grupo sem o cargo formal.

Segundo Maximiano (2002, p. 303), “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder”.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. (CHIAVENATO, 2014)

### 2.1 Estilos de Lideranças

Os estilos de lideranças considerados no estudo foram, conforme Chiavenato (2014, p. 129):

**Líder Autocrático:** aquele que comanda através de ordens e imposição e apenas fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo; é ele quem determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas bem como quem deve executar. Neste tipo de liderança o líder é dominador e é pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro da equipe.

**Líder Democrático:** busca a participação de todos; as diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher.

As tarefas ganham nova perspectivas com os debates; a divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho; o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.

**Líder Liberal:** “deixa fazer”, há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; a participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta

de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos; o líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

**Líder Situacional:** parte do pressuposto de que o melhor estilo de liderança depende da situação que se apresenta, cujo estilo ideal a ser adotado pelo líder é aquele que melhor se adapta ao nível de desenvolvimento dos seus liderados. O gestor com esse perfil delega as tarefas aos colaboradores de acordo com as aptidões ou deficiências que eles possuem, por isso, precisa estar atento aos pontos fortes e fracos dos funcionários. De acordo com a Teoria da Liderança Situacional de Paul Hersey e Kenneth Blanchard (1986), é de acordo com essa relação entre chefes e subordinados que se torna possível classificar a maturidade dos trabalhadores.

Chiavenato complementa,

Enquanto as teorias sobre traços de personalidade são simplistas e limitadas, as teorias sobre estilos de liderança consideram apenas certas variáveis da situação. Explicam a liderança dentro de um contexto mais amplo e partem do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. A recíproca é verdadeira: cada situação requer um tipo de liderança para alcançar eficácia dos subordinados. (CHIAVENATO, 2014, p. 130).

Foi percebido durante o estudo que a liderança transita pelos quatro estilos durante os processos, de acordo com a situação, as pessoas e a tarefa a ser executada. Ele tanto pode ser autocrático, mandando cumprir ordens, como consultar seus subordinados antes de uma decisão, no estilo Democrático ou ainda sugerir a maneira de realizar certas tarefas como no estilo Liberal, porém, o desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades, ou seja, no estilo Situacional.

Pode-se interpretar que o líder deve ter grande capacidade de avaliação e conhecimento para poder exercer sua liderança de forma a fazer com que seus liderados atinjam o maior nível de entendimento, comprometimento e consequente aceitação de seu papel dentro da organização.

## 2.2 Motivação

As pessoas diferem não só pela sua capacidade, mas também por sua vontade de fazer as coisas, isto é, pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos (HERSEY, 1986).

Hersey e Blanchard (1986, p. 18) complementam, “os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes”.

Maximiano (2002, p. 275) diz que “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”, este é um grande desafio dos líderes, fazer com que esta disposição esteja na direção desejada pela empresa.

Maxwell (2008, p. 18-19) afirma que “a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também”. Certamente para que os liderados alcancem seus objetivos existe a necessidade de estarem motivados e em busca de superar seus desafios. “Se você mostrar o caminho das pedras, as pessoas desejarão seguir sua liderança” completa Maxwell.

Dar poderes aos integrantes da equipe pode ajudar em mantê-los motivados, *empowerment*, como é conhecido no meio corporativo, é a delegação de poder ou autoridade para os subordinados em uma organização. O aumento no poder do liderado intensifica a motivação pela realização da tarefa por que as pessoas melhorem sua própria eficácia, escolhendo como fazer uma atividade e como usar sua criatividade. Daft (2007, p. 417) diz que a “maioria das pessoas vem para a organização com o desejo de fazer um bom trabalho, e o *empowerment* libera a motivação já existente”.

Muitas pessoas se levantam pela manhã, vão para o trabalho e se comportam de maneira propriamente previsível, nós respondemos ao nosso ambiente e às pessoas sem nos preocuparmos, por que gostamos ou não de certas atividades, ainda assim todos estes comportamentos são motivados por algo.

Chiavenato (1998, p. 76), diz que as “pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir objetivos são igualmente diferentes, e assim por diante”.

Cabe ao líder identificar, em cada indivíduo, seus padrões de comportamento, quais seus valores e suas necessidades e assim detectar o que o mantém motivado a seguir o caminho esperado pela organização.

Chiavenato (1998, p. 79) cita que, segundo a hierarquia das necessidades de Maslow, “[...] Os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo; sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele”. Com esta interpretação poder-se-ia dizer que o líder deve buscar dentro de cada integrante da equipe quais seus anseios e fazer com que esta força que possuem seja usada no sentido de alcançar os objetivos desejados pela organização.

O líder necessita olhar para seus liderados como pessoas integrais, que têm necessidades em suas funções dentro da organização, bem como necessidades primárias. Hersey e Blanchard (1986, p. 33-35) abordam na obra a Hierarquia das Necessidades conhecida como Pirâmide de Maslow, donde se compreende que para alcançar a satisfação pessoal devemos satisfazer as necessidades mais básicas, de nível mais baixo, antes de poder realizar necessidades de nível superior e então conquistar a autorrealização. Assim, acredita-se que somente satisfazendo as necessidades de seus liderados o líder estará contribuindo para que estes se mantenham motivados e dispostos a segui-lo.

Barros Neto complementa,

É fundamental que o líder tenha consciência de que não é um salvador do mundo, mas que precisa, dentro de suas possibilidades, fazer o melhor possível para que as pessoas cresçam na sua plenitude, por que, se elas crescem, o mundo como um todo melhora; e não para um, mas para todos. (BARROS NETO, 2005, p. 202).

A citação acima corrobora com o paradigma da pessoa integral de Covey que diz que devemos tratar as pessoas em todas as esferas: espírito, mente, corpo e coração, estas quatro esferas também representam as necessidades e motivações básicas de todas as pessoas. (COVEY, 2005, p. 23). Quando as pessoas se sentem parte de todo o processo, de algo maior se sentirão plenas e respeitadas, assim poderão em contrapartida desempenhar seus papéis da forma esperada pelo seu líder e organização onde está inserido.

## 2.3 Pesquisa

A pesquisa foi realizada através de questionário via internet utilizando o site Survey Monkey ([www.surveymonkey.com/](http://www.surveymonkey.com/)) e o link para acesso enviado a um grupo de pessoas da base pessoal de contatos dos autores.

Foram selecionados funcionários das empresas metal mecânicas da Serra Gaúcha que incluem as cidades de Caxias do Sul, Farroupilha, Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Garibaldi e Carlos Barbosa, colaboradores estes que possuem cargos operacionais, estratégicos e de média gerência. A escolha do setor a ser pesquisado deveu-se ao estreito contato dos autores com empresas deste ramo de atividade e frequentemente, em reuniões de associações de classe onde se encontram gestores de diversas indústrias, este tema, liderança, é sempre muito discutido e controverso no sentido de definir qual é o melhor estilo para liderar suas equipes e mantê-las motivadas. Por esta razão escolheu-se o tema para o desenvolvimento do estudo.

### 2.3.1 Análise dos Dados

De acordo com os dados da pesquisa pode-se notar que no universo de duzentos e cinquenta respondentes tivemos a maior parte, 36,8%, identificando seu líder com características do estilo Situacional, seguidos de 30% para o líder Democrático, 20% para o estilo Liberal e por fim, 13,2% identificando características do líder Autocrático (Gráfico 1).

Na pergunta número um foi questionado aos respondentes o tipo de liderança que eles identificavam em seu líder, para isso usaram-se somente as características dos quatro tipos considerados na pesquisa são eles: estilo Situacional, Democrático, Liberal e Autocrático, para não induzir os pesquisados à determinada resposta apenas pelo estilo de liderança.



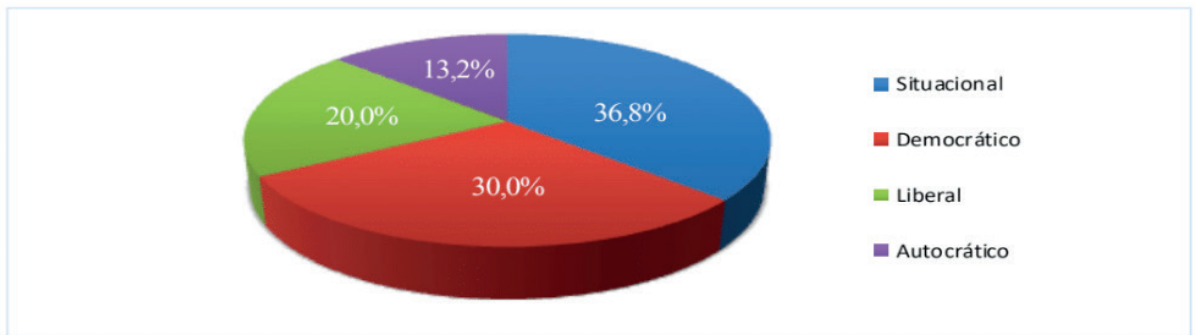


Gráfico 1 - Estilos de liderança

Fonte: Autores, 2017

Na pergunta dois buscou-se identificar a frequência com que os respondentes são elogiados ou recebem algum tipo de recompensa de seu líder, notando-se que no estilo autocrático estes elogios nunca ocorrem e, quando isso acontece, é com a periodicidade trimestral, cada uma destas alternativas com 42% dos respondentes.

No estilo Democrático, 35% dos respondentes afirmaram receber este retorno diário, semanal e mensalmente ficou com 24% cada um deles. No estilo Liberal as respostas se concentraram em mensal e trimestralmente com 24% cada, e por último, no estilo Situacional, a maioria dos respondentes, 39%, afirmaram receber estes elogios ou recompensas semanalmente.

Pelos números citados acima se verificou que os respondentes que se enquadraram no estilo de liderança Democrática, proporcionalmente são os que mais recebem elogios chegando a 93% contra 77% do estilo Situacional, 58% do estilo Liberal e 15% do estilo Autocrático. (Gráfico 2)

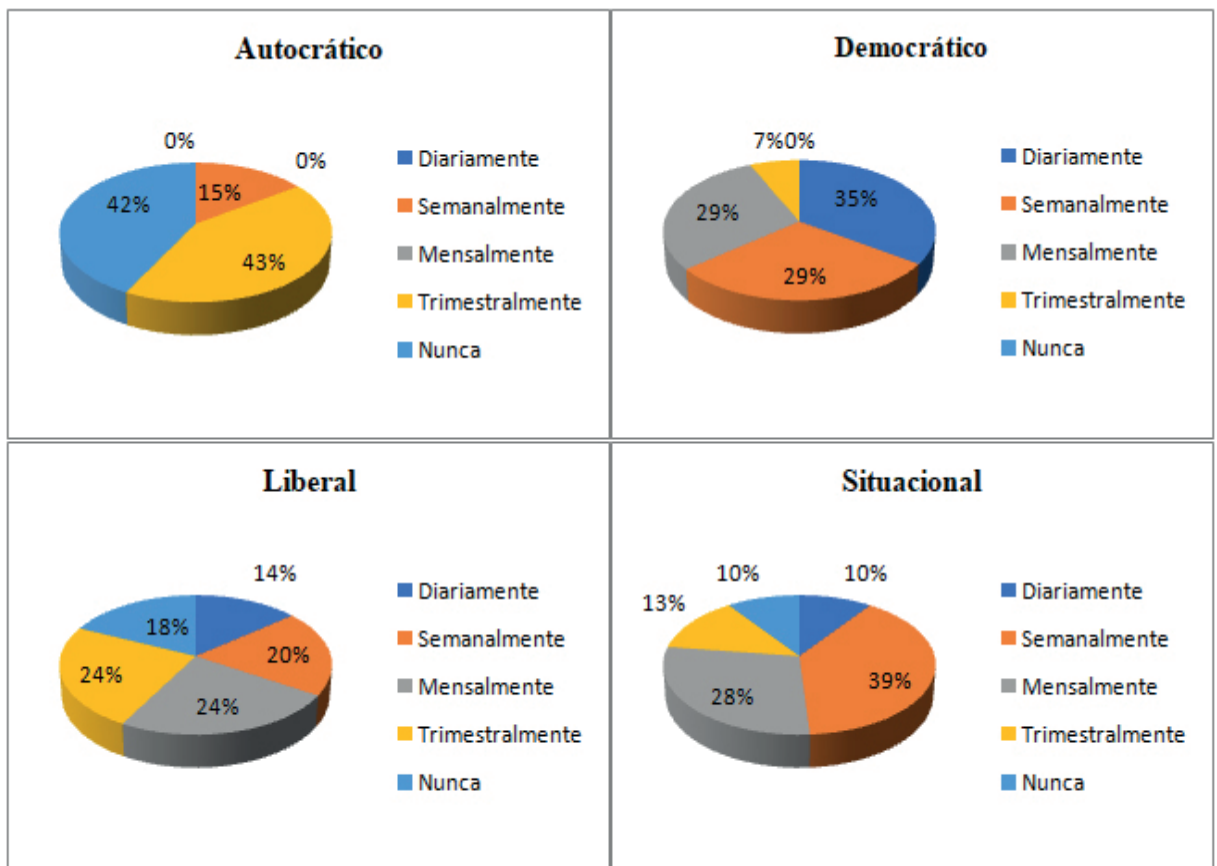


Gráfico 2 – Frequência de elogios ou recompensas.

Fonte: Autores, 2017

Na pergunta três buscou-se identificar como os estilos de liderança estão ligados ao estresse de seus liderados, neste ponto, no estilo autocrático nota-se que 73% se sentem estressados no trabalho mais de três vezes na semana, seguido do estilo Situacional com 45%, o estilo Liberal com 42% e o estilo Democrático com 25%.

Ainda nesta questão mostrou-se que o estilo Democrático, proporcionalmente, tem o menor número de indivíduos estressados, ficando este com 48% dos respondentes afirmando que se estressam uma vez por semana no trabalho e seguido pelo estilo Liberal com 34%. (Gráfico 3).

Nesta análise mostrou-se que o estilo autocrático tem a maior propensão a estresse dos membros da equipe com 73% dos indivíduos sentindo-se estressados em três vezes ou mais durante uma semana de trabalho.

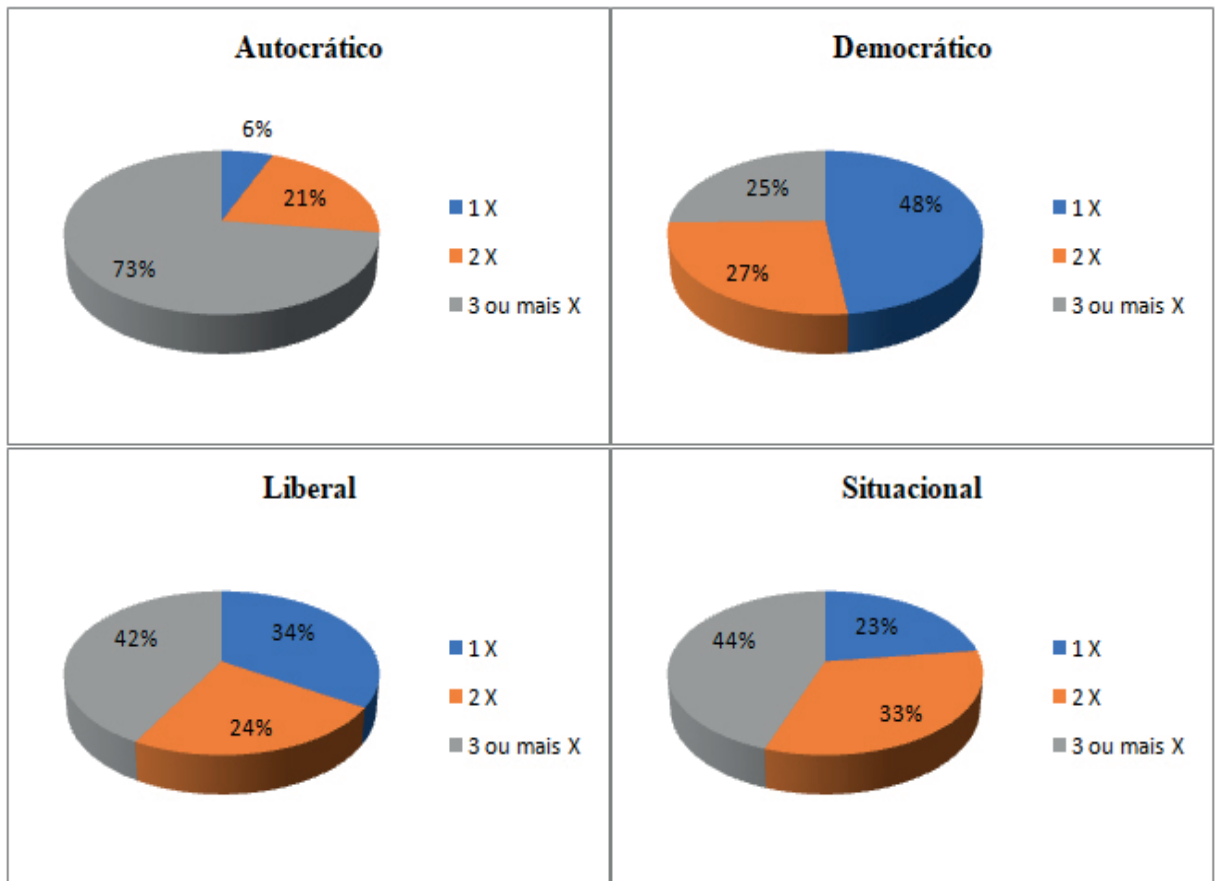


Gráfico 3 – Estresse no trabalho.

Fonte: Autores, 2017

Na quarta pergunta foi questionada aos participantes qual a importância dada ao seu trabalho pelo seu líder.

O estilo Democrático obteve sua totalidade entre importante e muito importante com 57% e 43% respectivamente, totalizando 100% dos respondentes que indicaram este estilo de liderança.

O estilo Situacional ficou em segundo utilizando o mesmo critério, 46% indicaram à resposta muito importante e 36% a resposta importante, totalizando neste estilo 82% do total de respostas, com o estilo Liberal na sequência totalizando 76%, 42% de respostas na opção importante e 34% na opção muito importante.

Por fim, o estilo Autocrático teve nesta questão 37% dos respondentes optando pela resposta pouco importante e o maior índice de respondentes que não souberam responder chegando a 21% contra 18% do estilo Situacional, 14% do estilo Liberal. (Gráfico 4).

Esta é a visão do membro da equipe em relação ao que acreditam, neste ponto seria interessante aprofundamento e comparar com a visão do líder neste mesmo grupo.

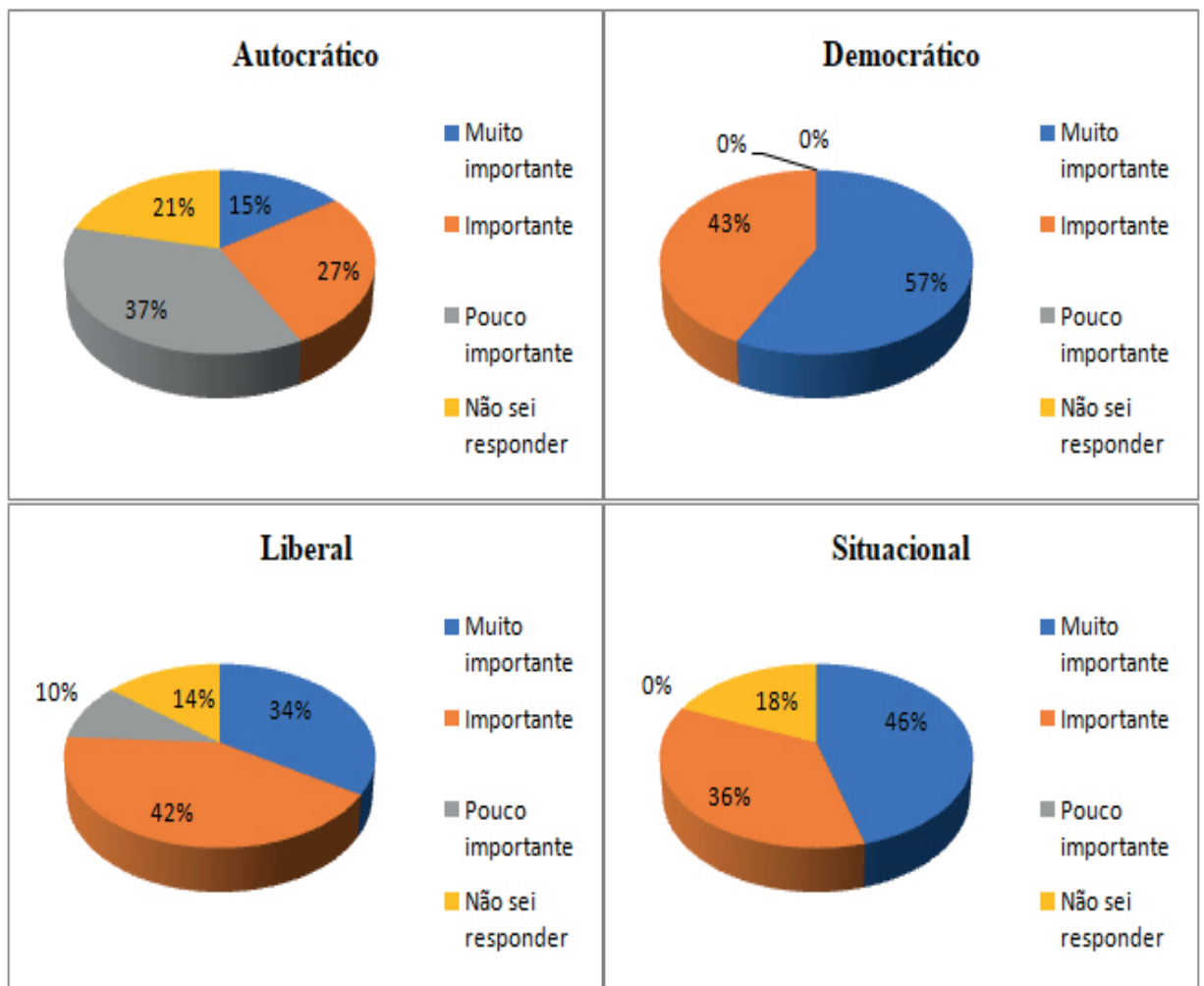


Gráfico 4 – Importância do trabalho do liderado.

Fonte: Autores, 2017

No universo pesquisado, a questão de número cinco traz informações interessantes: no estilo de liderança Autocrática, pois 94% dos respondentes, que indicaram este estilo como o encontrado em seu líder, afirmaram que trocariam de líder se houvesse a oportunidade, mas o que nos faz pensar é que no estilo Liberal com 40% dos respondentes e no estilo Situacional com 25% declararam, também, que trocariam de líder.

Por outro lado, o estilo Democrático e o estilo Situacional, com 84% e 72% respectivamente foram os que tiveram um maior percentual demonstrando que não trocariam de líderes neste momento. (Gráfico5).

Novo ponto a ser aprofundado, porque mesmo em estilos tão diferentes o percentual de indivíduos que desejam a troca de seu líder é tão alto

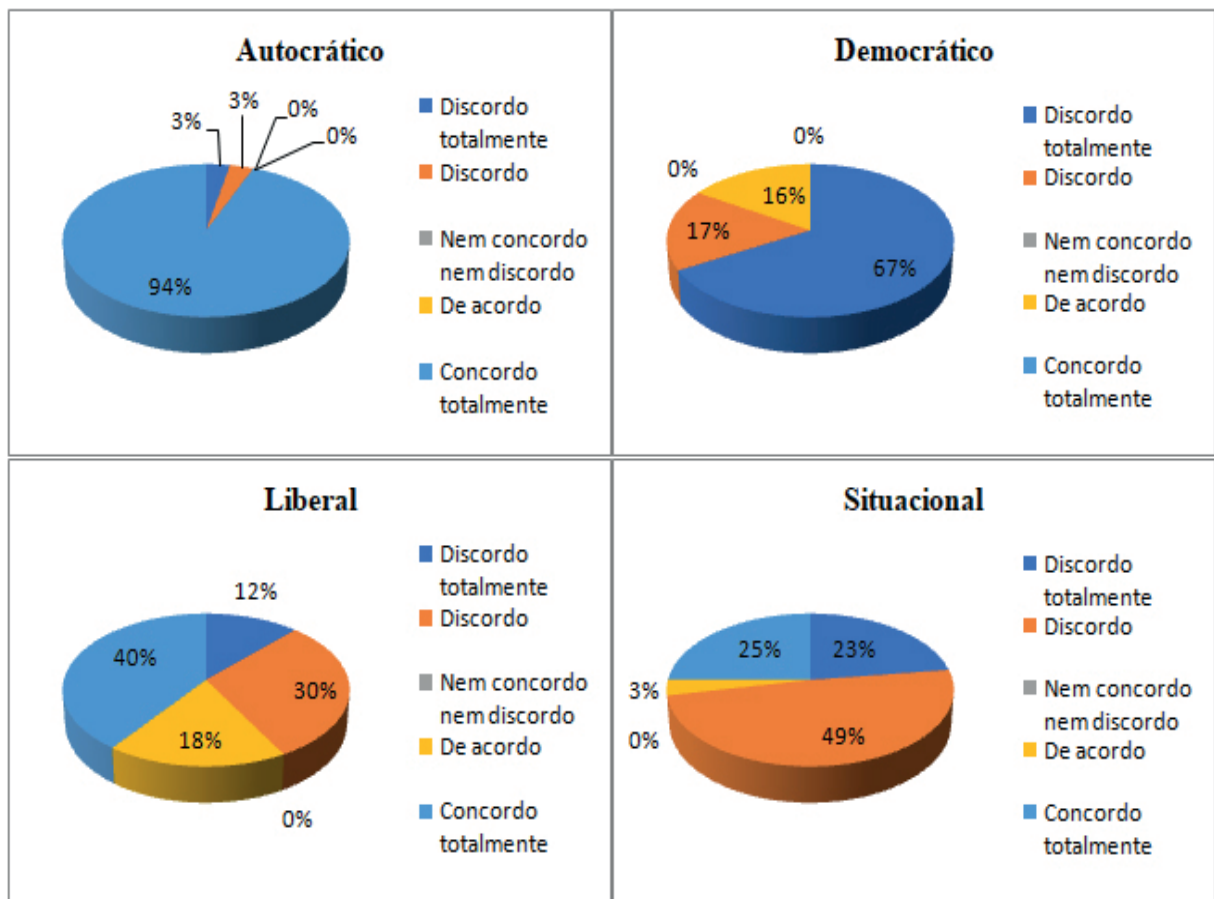


Gráfico 5 – Trocaria de líder.

Fonte: Autores, 2017

A questão de número seis também trouxe uma situação que poderá ser aprofundada em outros estudos.

Quando perguntados se os membros da equipe estavam fazendo o máximo para atingir os resultados esperados todos os estilos tiveram percentuais aproximados afirmando que os membros da equipe “não” estavam fazendo o máximo.

O estilo Liberal liderou com 62% seguido pelo estilo Situacional com 61%, o Autocrático com 57% e por fim o estilo Democrático com 52% dos respondentes.

Com este resultado a pergunta que fica para aprofundamento é o porquê mesmo em estilos de lideranças antagônicas o número de pessoas que não se entregam e não fazem o máximo para que os resultados sejam obtidos é tão substancial ou será apenas a percepção dos integrantes da equipe? (Gráfico 6).



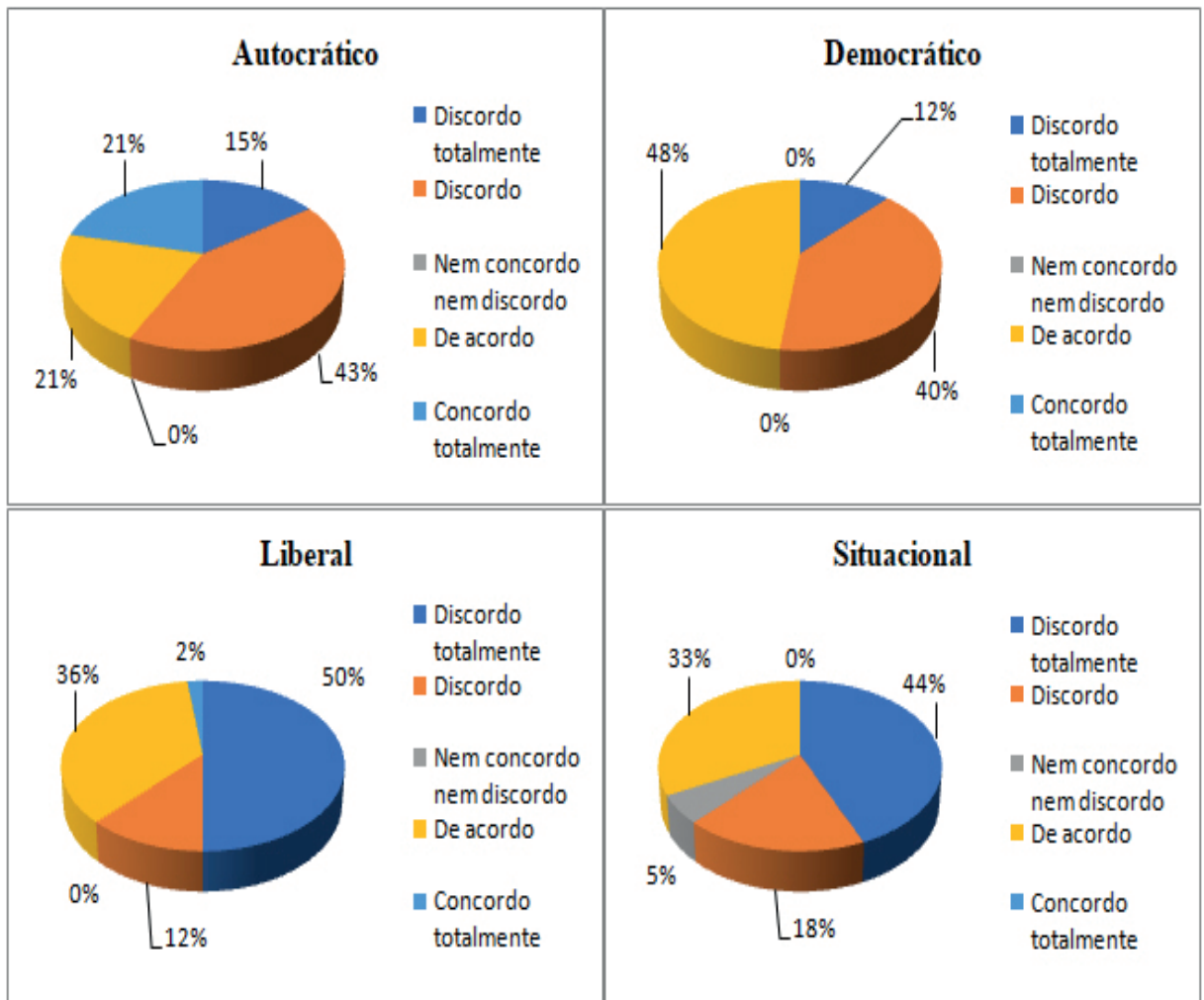


Gráfico 6 – Os membros da equipe estão fazendo o máximo.

Fonte: Autores, 2017

Na sétima pergunta os respondentes foram questionados se se sentiam motivados pelos seus líderes, 100% dos que optaram pelo estilo de liderança Autocrático disseram que não se sentem motivados.

Neste quesito o segundo lugar ficou para o estilo Liberal que atingiu 66% dos respondentes que não se sentem motivados pela sua liderança, seguidos de 44% do estilo Situacional e 19% do estilo Democrático.

Na outra ponta, ou seja, os que se sentem mais motivados são os do estilo Democrático com 81% dos respondentes e os do estilo Situacional com 56% que tem o maior número de respondentes nesta situação.

Já o estilo Liberal com 34% ficou em terceiro e por último, com nenhum respondente sentindo-se motivado está o estilo Autocrático. (Gráfico 7).

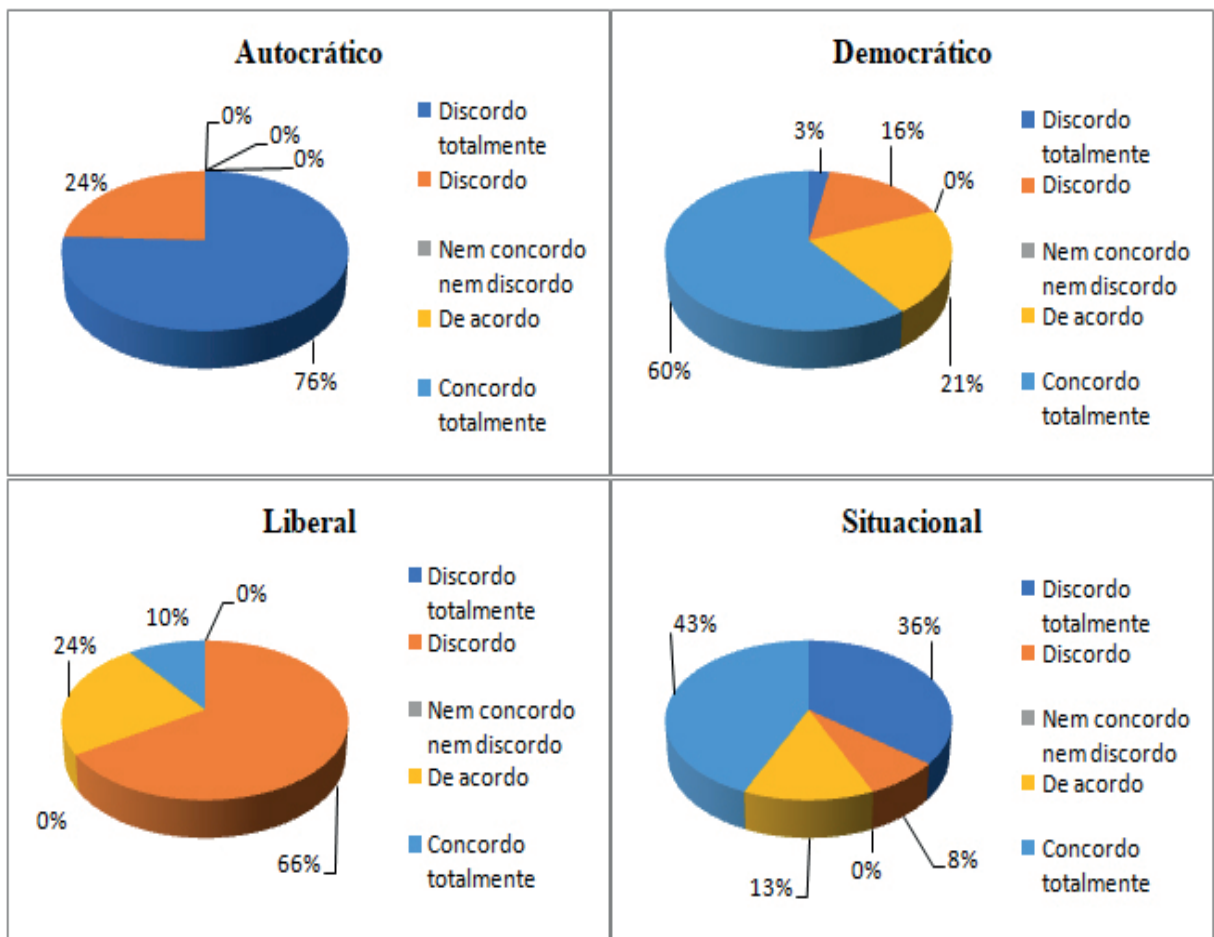


Gráfico 7 – Sinto me motivado pelo meu líder.

Fonte: Autores, 2017.

Na questão oito buscou-se entender como é o comportamento dos respondentes em relação às decisões tomadas em reuniões de equipe.

Neste ponto apresentou que 52% dos respondentes do estilo Democrático dizem participar das decisões, em seguida 45% do estilo Situacional, 36% do estilo Autocrático e 34% do estilo Liberal.

No estilo Situacional, 46% dos respondentes disseram apresentar propostas e soluções demonstrando desejo em contribuir de forma positiva com o grupo, o estilo Liberal vem em seguida com 40%, seguido do estilo Democrático com 32% e o Autocrático com 27% dos respondentes deste estilo.

Outra questão a ser aprofundada é o fato de que apenas os respondentes do estilo Liberal, com 14%, acreditam que as decisões tomadas nunca funcionam, outros 15% do estilo Autocrático concordam com as decisões, porém afirmam saber que não funcionarão e neste mesmo estilo ainda há 6% que concordam apenas por que foi decisão tomada pela chefia. (Gráfico 8).

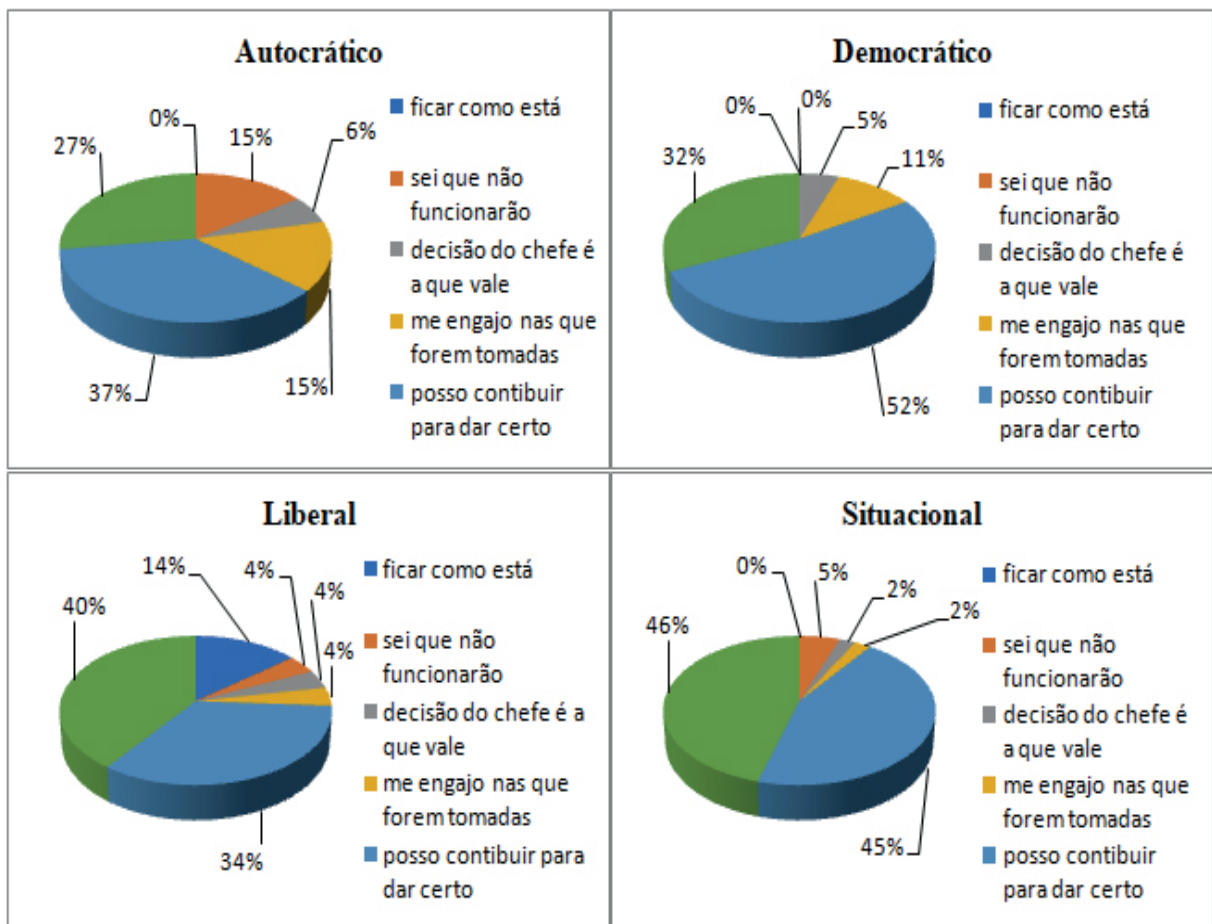


Gráfico 8 – Comportamento sobre decisões tomadas em reuniões.

Fonte: Autores, 2017

Confio nas decisões tomadas pelo meu líder foi à questão de número nove, na qual se buscou entender o nível de confiança dos liderados com as decisões do líder; 97% dos respondentes que optaram pelo estilo Situacional, dizem confiar.

No estilo Democrático chegou a 95% este percentual, o estilo Liberal pontuou em 58% do total dos que afirmaram ter este tipo de liderança e por fim, 33% dos respondentes do estilo Autocrático.

O fato de a confiança ser um dos principais pilares da liderança, isso faz com que estes números sejam muito relevantes para direcionar a uma possível compreensão de todo o estudo (COVEY, 2005). (Gráfico 9)

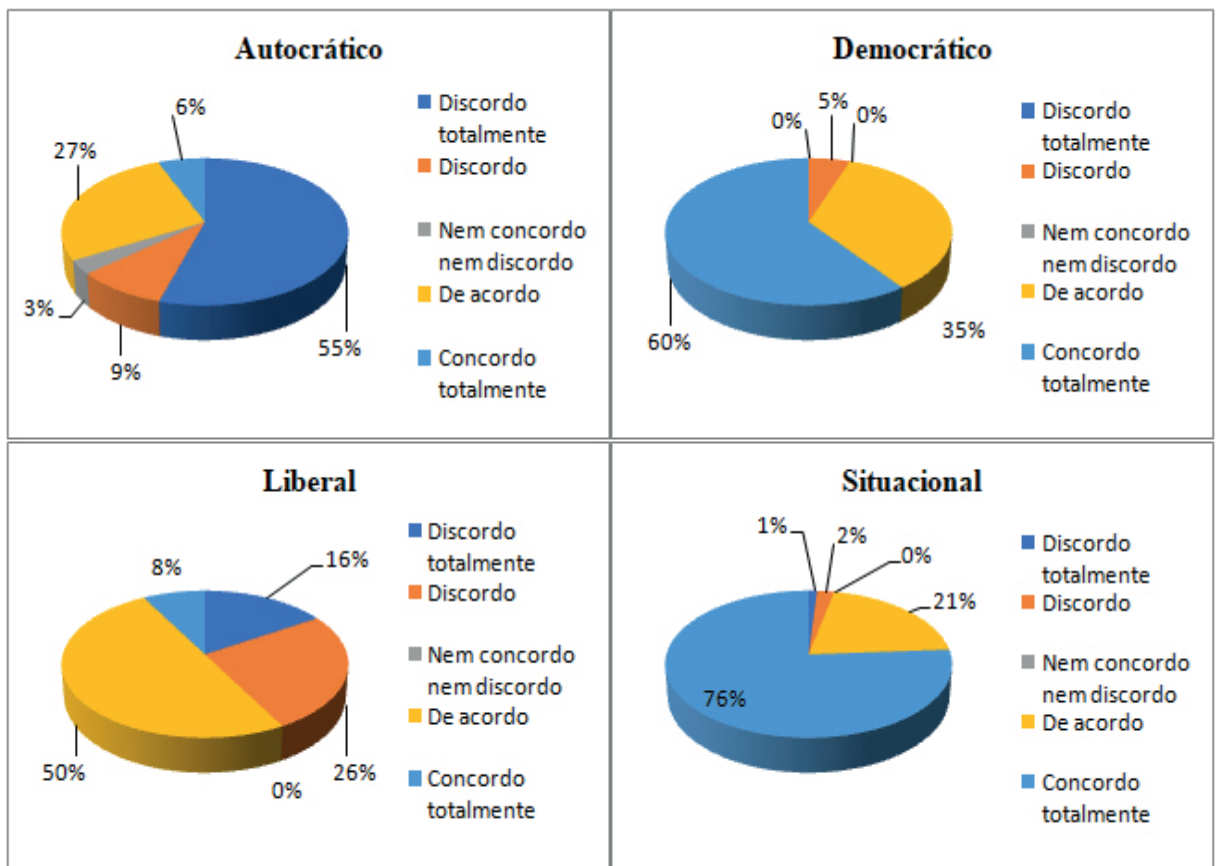


Gráfico 9 – Confio nas decisões do líder.

Fonte: Autores, 2017

Na última questão, a de número dez, procurou-se entender como está a comunicação da empresa para manter os colaboradores cientes do propósito da empresa.

Praticamente em todos os estilos tem um alto percentual, 98% dos respondentes do estilo Democrático disseram saber qual o propósito da organização em que atuam, 94% do estilo Situacional também seguiram esta mesma resposta, 86% dos respondentes que disseram ter líderes que tem características do estilo Liberal sabem qual o propósito da empresa e 79% do estilo Autocrático também acompanharam respondendo ter este conhecimento. (Gráfico 10).

Cada indivíduo possui um fator que o motiva, sendo que esse impulso interior pode ser completamente diferente de pessoa para pessoa. Por isso, a liderança deve entender cada um dos liderados e conduzir o trabalho de motivação de forma individual atuando pontualmente naquilo que identifica como necessário para extrair o máximo de cada colaborador.

As equipes são compostas por indivíduos, isso significa que não se pode tratar a todos da mesma forma, por isso, o líder deve ter sensibilidade e conhecimento para poder lidar com situações e pessoas diferentes, sempre de forma satisfatória e alinhada ao que é esperado pela organização.

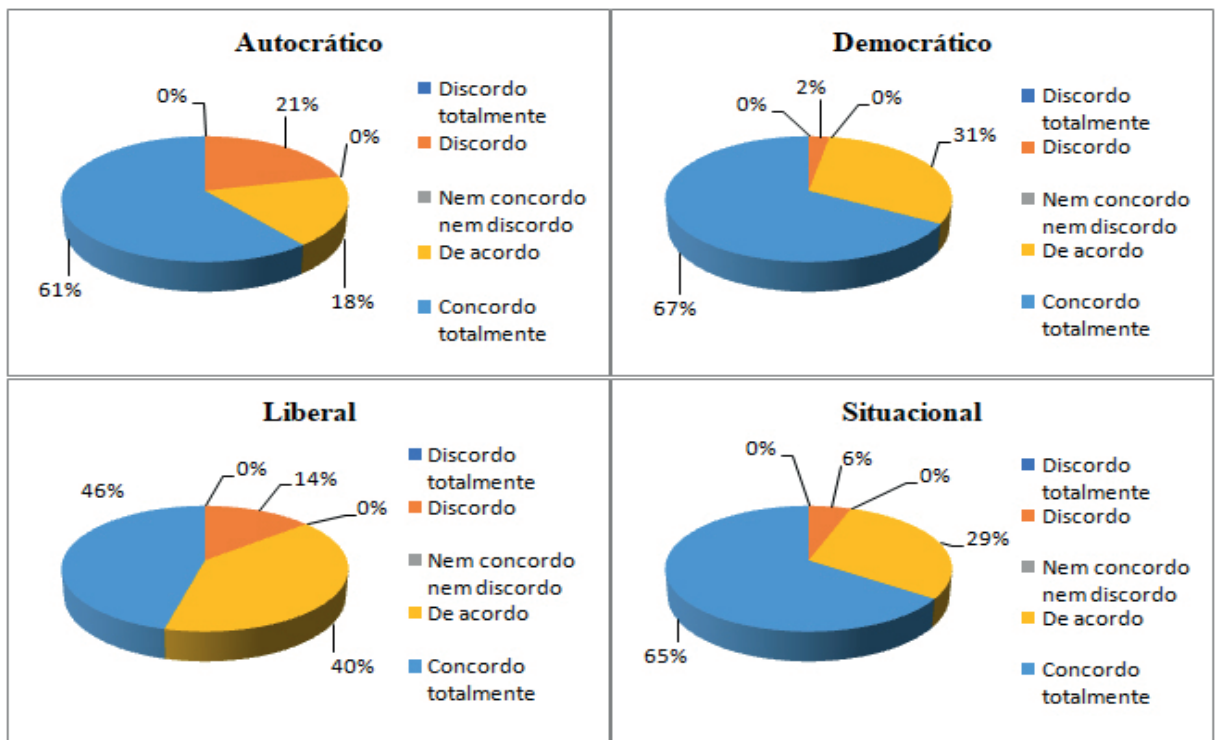


Gráfico 10 – Sei qual o propósito da organização.

Fonte: Autores, 2017

### 3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe liderança sem motivação, o líder deve ter uma relação de confiança com seus liderados e assim fazer com que confiem em suas tomadas de decisão. Em uma das perguntas do questionário feita aos participantes sobre a confiança, o maior nível ficou no estilo Situacional no qual o líder trata cada situação e cada um dos liderados como um ser único.

Portanto, trabalhado de forma individual, quando este indivíduo sente que é importante para a organização ou processo tende-se a aumentar o engajamento e por consequência seu desempenho e resultados melhoram.

Outro ponto interessante para aprofundamento nos estudos é de que, independente do estilo de liderança, os componentes das equipes não estão entregando o máximo que podem para benefício da organização, este aprofundamento visaria entender a real causa ou mesmo por que desta visão por parte dos próprios membros da equipe.

As organizações são movidas pela competitividade do mercado e se busca cada vez mais entender os motivos que influenciam no desempenho de seus funcionários, a qualidade de seus produtos e serviços deixou de ser a única prioridade.

As empresas passaram a investir no bem-estar, no desempenho e no desenvolvimento destes colaboradores, os departamentos de RH e Gestão de Pessoas estão se dando conta de que o sucesso de uma organização depende cada vez mais do envolvimento e comprometimento das pessoas, tornando a compreensão e implementação das teorias motivacionais um mecanismo de extrema importância para



o desenvolvimento das empresas. Loenert (2003, p. 2), diz em seu artigo, “em qualquer estilo de liderança que venha a ser aplicado é necessário o comprometimento de toda organização, do contrário será difícil implantar um método que possa efetivamente dar certo” vem corroborar com esta ideia.

Loenert complementa, “Quanto às características de um líder, é possível afirmar que líder é aquele que coloca o desempenho da equipe em primeiro plano, reconhece e tem humildade para pedir ajuda, não buscando resultados com propósitos individuais”. (LOENERT, 2003, p. 2).

Entretanto, o principal responsável por manter os membros de qualquer equipe motivados é o líder, ele que está no cotidiano da equipe, acompanhando de perto as atividades e o desempenho de seus componentes e tomando ações e decisões que mantenham todos engajados e motivados a não desistir e buscar motivação para continuar no caminho e alcançar os objetivos traçados.

Para tanto, os líderes necessitam caminhar lado a lado com seus liderados, transmitindo confiança, mostrando que estão em busca dos mesmos objetivos e estão ali para apoiar e ajudar a transpor as barreiras que surgirem durante todo o processo, sempre buscando o engajamento e entrega de todos os colaboradores para que a meta previamente definida seja alcançada.

Segundo Barreto (2013, p. 37), “o modelo de Fiedler, por exemplo, propõe que a eficácia do estilo do líder (orientado para as pessoas ou para a tarefa) dependerá de diversas variáveis: características das relações líderes-liderados, estrutura da tarefa e poder inerente à posição em que o líder se encontra”. Esta menção corrobora com a necessidade do líder de se adaptar ao liderado e a situação no momento de aplicar um determinado estilo de liderança.

A função motivacional do líder deve estar ligada às crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido dos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido, reduzindo os bloqueios e as armadilhas durante todo o percurso.

O comportamento da liderança, independente do estilo adotado, envolve funções como planejar, informar, avaliar, controlar, recompensar, estimular, etc. e deve ajudar a equipe e seus componentes de forma individual a atingir seus objetivos, ou seja, satisfazer suas necessidades.

Os resultados indicaram que existe uma conexão entre os estilos de liderança e a motivação de seus liderados, sendo que alguns estilos estão mais propensos a estimular os componentes da equipe a terem um desempenho melhor que outros.

Houve pontos a serem aprofundados, pois foram inconclusivos como exemplo, o caso da entrega, por parte do indivíduo, de seu potencial total a serviço do resultado, mostrando que o aprofundamento no estudo é necessário para responder a este ponto.

A pesquisa, no geral, mostrou que quando os liderados são tratados como parte integrante do processo, que são respeitados e suas opiniões consideradas pela liderança, estes tendem a cumprir suas tarefas e atividades de forma menos tensa,

com menos estresse e conseqüente maior engajamento.

A grande dúvida é saber quando o líder deve aplicar determinado estilo, em qual momento, com quem e qual circunstâncias, esta é a grande problemática da liderança, mostrando que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação.

Este pesquisa está longe de esgotar todas as nuances sobre o tema liderança e motivação, mas abre perspectivas para novos estudos e aprofundamento do tema. Uma sugestão seria uma pesquisa sobre quais os fatores de motivação nas organizações na percepção dos líderes e dos liderados para realizar uma comparação entre o grau de interação entre líderes e equipes e a partir destes resultados buscarem por pontos de sinergia.

## REFERÊNCIAS

BARRETO, Leilianne M.T.S et al, Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração (FEAUSP)**, v. 48, n. 1, p.34-52 mar. /2013 – disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S008021071630276X>. Acesso em 01/agosto/17.

BARROS NETO, João Pinheiro de. Ética: competência que faz diferença. In: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M (orgs.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005, p. 185-206.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição São Paulo: Elsevier Editora, 2014.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 5ª edição São Paulo: Atlas, 1998.

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito: Da Eficácia à Grandeza**. 10ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2005.

DAFT, Richard L. **Administração**. 6ª edição. São Paulo: Thomson, 2007.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para Administradores: a Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

LOENERT, Marcelo. A. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**, v. 1, n. 2, nov. /2003 – disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/458/355>. Acesso em 04/agosto/17.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria Geral da Administração**. 3ª edição São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Agência Brasileira do ISBN

ISBN 978-85-7247-175-6



9 788572 471756