

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**GESTÃO DE PESSOAS: estudo de caso em uma empresa Siderúrgica na
cidade de Barão de Cocais**

**Carolina de Freitas Souza^{*}
Rúbia Magalhães Fraga^{**}**

RESUMO

Este artigo tem por objetivo compreender a relação entre o estilo de liderança e as motivações dos liderados se ambos são considerados propulsores na geração de melhores resultados organizacionais. Tendo como fundamentação teórica a argumentação sobre liderança e suas características e a interação entre os fatores motivacionais, clima organizacional e liderança. Foi instrumento de pesquisa um questionário aplicado em Agosto de 2017 a 25 funcionários operacionais e 3 líderes. A área, considerada unidade de análise, é denominada lingotamento e faz parte do processo siderúrgico da organização considerada para o estudo de caso. Os resultados apresentarão o relevante impacto da liderança na produtividade e satisfação da equipe de trabalho.

Palavras-chave: Influência. Liderança. Motivação.

^{*}Graduanda em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; carolsouzacs@hotmail.com

^{**}Mestre em Administração; Professora Orientadora; rubiafraga_jm@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

O líder enquanto ator decisivo em uma organização necessita possuir ou desenvolver a capacidade de tomar decisões que alcancem os objetivos estratégicos definidos pela organização, manter motivada uma equipe é um desafio constante para se alcançar as metas estipuladas pela empresa.

A princípio, entende-se que um líder consegue identificar em sua equipe membros somadores, estes que também tem características de liderança e assim conseguem transferir responsabilidades, criando vínculos de confiança entre ele e a equipe, presenciando os valores e as motivações de seus liderados. Porém, é necessário identificar quais os tipos de liderados e qual a melhor forma de conduzi-los, alguns são enfatizados pelo conteúdo moral da tarefa, outros pela expectativa da recompensa ficando a experiência do líder instigada a usar o desafio como base para a sua relação ou por meio da expectativa gerar a recompensa para cumprir as metas.

Alguns traços de personalidade de um líder como a autoconfiança, determinação, iniciativa nas relações pessoais e vontade de liderar são reconhecidas imediatamente por seus liderados, essas características são desenvolvidas com a experiência, treinamentos e nas situações inesperadas do cotidiano.

O posicionamento de um líder, sobre as tomadas de decisões a favor ou contra uma determinada situação, sempre será observada e julgada por seus subordinados, indicando a autoridade que este tem. A autonomia na tomada de decisão terá influência no respeito e na diferença entre o líder e seu liderado. Neste aspecto, a Teoria da Motivação pode ser utilizada como um dos meios para compreender a complexa relação entre líderes e liderados. A motivação pode explicar como ocorrem os comportamentos.

Neste contexto delimitou-se como objetivo geral compreender a relação entre o estilo de liderança e as motivações dos liderados analisando se ambos são considerados propulsores na geração de melhores resultados organizacionais. Assim, caracterizou-se como objetivos específicos realizar uma revisão bibliográfica sobre motivação e liderança; analisar a influência exercida pela liderança no desempenho de uma equipe de trabalho; e Identificar as boas práticas da liderança que sejam propulsoras à geração de resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O marco teórico tem por objetivo apresentar a investigação dos temas propostos, abordando autores que aprofundam sobre liderança, necessidades humanas, motivação e resultados.

2.1 Liderança

Para liderar é preciso conhecer a motivação humana e saber conduzir pessoas. Liderar não se trata apenas em coação, pressão ou persuasão, trata-se de conhecer os verdadeiros fatores motivacionais dos indivíduos, influenciando mudanças em seus comportamentos (CHIAVENATO, 2007).

Em verdade, segundo Maximiano (2010) há uma identidade de interesses envolvidos entre líderes e liderados onde suas necessidades, valores e aspirações segmentam as proposições do líder. Estes precisam uns dos outros, para alcançar os objetivos é necessário ser conduzido pelo líder ou aceitar sua influência. Normalmente, os fatores que motivam os liderados são os interesses entre suas necessidades, suas aspirações seus valores e as propostas do líder.

A liderança é bem sucedida quando consegue influenciar pessoas a conduzir as ações, comandando com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas, nas mais diversas situações e sempre que preciso indo além apenas de uma competência que umas pessoas têm e outras não (MAXIMIANO, 2010).

Gardner (1990, p. 17) salienta que, “a liderança é o processo de persuasão, ou de reflexo, através do qual a liderança instiga um grupo a dedicar-se aos objetivos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores”.

Já Hunter (2006) advoga que, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para desenvolver suas atividades com entusiasmo, visando atingir objetivos comuns, inspirando na confiança por meio da força do caráter.

Dessa maneira, para Marchete (1997) liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder, poucos sabem o que um líder abrange a motivação sim é sinônimo de boa liderança e seu sucesso depende exclusivamente da sua capacidade de influenciar outras pessoas.

No entanto, Lacombe (2005, p.214) demonstra que um bom líder, além desmotivar, deve possuir as seguintes características:

- a) Confiança em si;
- b) Crença no que faz;
- c) Visão clara de onde quer chegar;
- d) Boa capacidade de comunicação;
- e) Tomar decisões e ter calma em momentos de crise;
- f) Visualizar o sistema como um todo;
- g) Entender que a diversidade das pessoas traz força para a equipe;
- h) Avaliar as pessoas e fazer com que as pessoas certas ocupem os lugares certos em momentos certos;
- i) Motivar os seus liderados;

2.2 Estilos de líder

Os líderes se revelam no exercício da liderança, são os que “fazem acontecer”, ultrapassando as expectativas da empresa e ampliando a interação com a sociedade, incentivando a competência profissional de seus liderados.

Porter (1996 apud PARDINI, 2001) afirma que o papel do líder tem grande influência no processo social da organização, uma vez que, estese torna responsável pelo processo decisório no que diz respeito ao posicionamento estratégico.

Na visão de Chiavenato (2007) para um líder autocrático sua equipe só desenvolve as atividades com sua presença física, que é tensa, agressiva, frustrada, não há iniciativa nem espontaneidade, somente o líder determina as técnicas para a execução das tarefas, sem a participação da equipe, é dominador e intolerante a erros, não está aberto a sugestões ou críticas. Sendo assim, os liderados fazem apenas o necessário e permitido.

No entanto, Chiavenato (2007) afirma ainda que ao contrário, o líder liberal deixa os liderados mais à vontade, as tarefas não são executadas no tempo estipulado, há muitas discussões pessoais e pouco desenvolvimento das tarefas e pouco respeito com relação ao líder.

Ainda conforme Chiavenato (2007) na visão do líder democrático, a sua equipe é comprometida e responsável mesmo na ausência do líder, há formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais e um bom clima de satisfação entre todos, o líder e os subordinados passaram a desenvolver comunicação espontânea, francas e respeitadas, onde todos têm a liberdade de dar opinião, e o líder analisa criteriosamente às possibilidades de execução.

Para Belluzzo (2002), a liderança também se subdivide conforme o Quadro 1:

Quadro 1– Tipos de Liderança

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Decisões	Decide sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
Programa de trabalho	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apóia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
Divisão do trabalho	Determina quem deve executar e o que	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
Participação do líder	É "pessoal", domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado

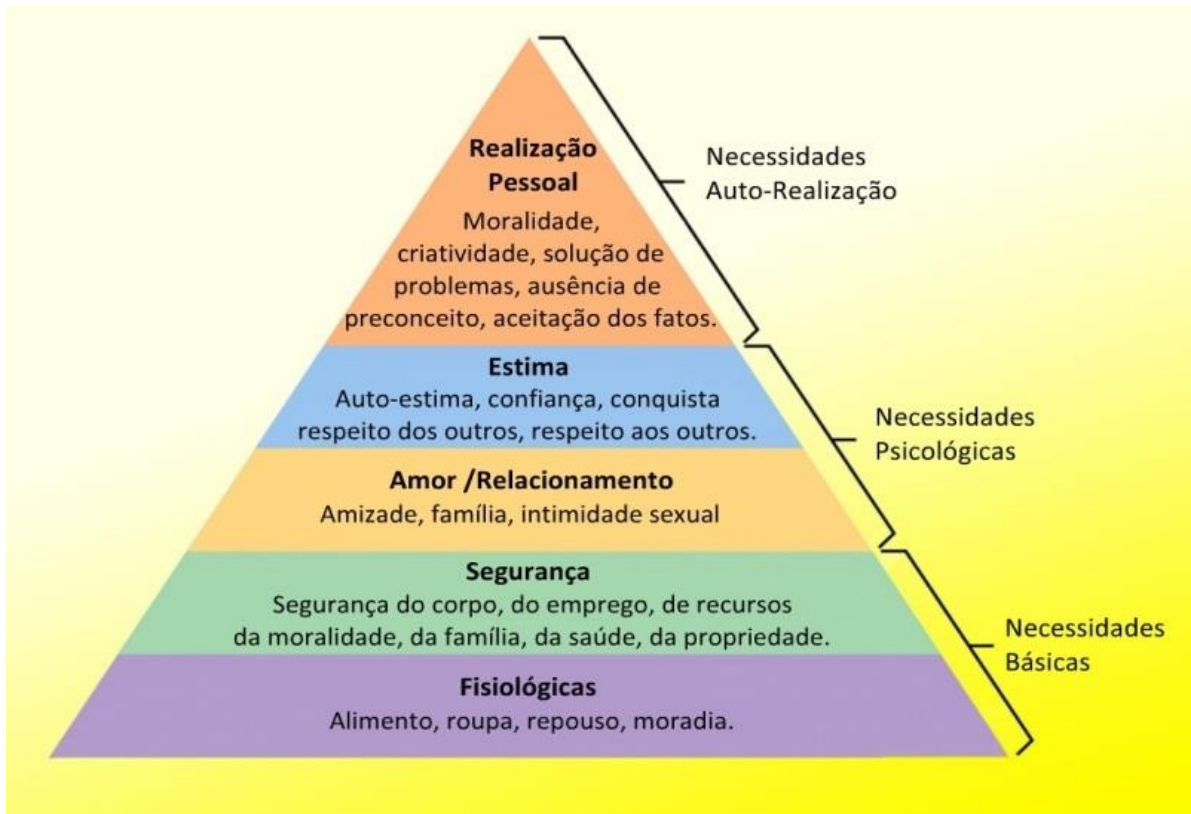
Fonte: Belluzzo (2002)

No Quadro1 fica claro o perfil de cada líder, onde se pode identificar o posicionamento e o grau de autoridade que cada um exerce, podendo assim compreender a motivação dos liderados.

2.3 Necessidades humanas

Maslow identificou uma hierarquia de necessidades: uma ordem de classificação das necessidades que motivam o comportamento humano, seus estudos identificaram que as pessoas só podem empenhar-se para atender necessidades superiores depois que satisfizeram necessidades básicas, à medida que as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às mais altas. Entretanto, isso não é regra, para ele, as pessoas podem subir e descer na hierarquia não ficando preso ou apenas desejando a realização do seu próprio potencial. A Figura 1 retrata o explicitado.

Figura 1- Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (2010), adaptado pela autora (2017).

A Figura 1 retrata as necessidades, sendo a base à primeira em grau de importância.

2.4 Necessidades fisiológicas

Em virtude das questões até aqui apresentadas, percebe-se que as necessidades fisiológicas são as mais básicas do ser humano, sem elas atendidas, não se consegue viver, ou melhor, sobreviver: água, comida, saneamento, descanso, ar, dentre outras coisas essenciais para a saúde, quando não temos essas necessidades atingidas ou as temos precariamente, passamos para um estágio de irritação, medo, doença, desconforto, e quando conseguimos supri-las, passamos a dedicar para suprir a próxima base. (CHIAVENATO, 2010)

2.5 Necessidades de segurança

Chiavenato (2010) corrobora dizendo que estas necessidades que o ser humano tem de estar ou sentir-se seguro, em todos os aspectos sendo alguns deles: sentir-se protegido (leis, policiamento, saúde) eficiente quando necessário, é a forma de poder ter e proporcionar uma vida melhor que somente o básico para sobreviver.

2.6 Necessidades sociais

Elas surgem normalmente quando as necessidades fisiológicas e de segurança foram saciadas, nesta o ser humano tende-se a preocupar em ter seu espaço em um convívio social, em ser aceito em um determinado grupo ou mesmo pela sociedade, de sentir-se necessário para os demais, em casa, no trabalho, na igreja que frequenta etc.(MAXIMIANO, 2010).

2.7 Necessidades de estima

Diante do exposto por Chiavenato (2010), a estima é o anseio humano de ser aceito e valorizado por si e por outras pessoas, não é apenas fazer parte de um grupo e sim do reconhecimento pessoal, do grupo envolvido e a importância que se representa nele, se tornando um serio problema quando não se atinge este nível, pois causa ao ser humano uma incapacidade psicológica, com complexos de inferioridade e baixa autoestima.

2.8 Necessidades de Auto Realização

Esse é o ápice da pirâmide de Maslow, onde o ser humano busca sua auto realização e todos os méritos para adquiri-los serão de sua exclusiva dedicação, busca por conhecimentos, melhorias estéticas, bens materiais, até mesmo a busca a Deus. Neste nível elas atingem o que desejaram e o que sempre sonharam, porém, o ser humano nunca se contenta com o que tem e com o que conquistou, sempre buscará outras coisas e outras formas de auto realização. (CHIAVENATO, 2010)

2.9 Motivação

Araújo (2001) advoga que a motivação é o que leva as pessoas a fazerem algo que lhes proporcione satisfação ou que as incentiva a executar determinada atividade. A motivação é uma forma de recompensa, varia muito dos objetivos de pessoa para pessoa, sendo em forma de salário, reconhecimento, sucessão de cargos, promoção entre muitos outros.

2.10 A teoria dos dois fatores de Herzberg

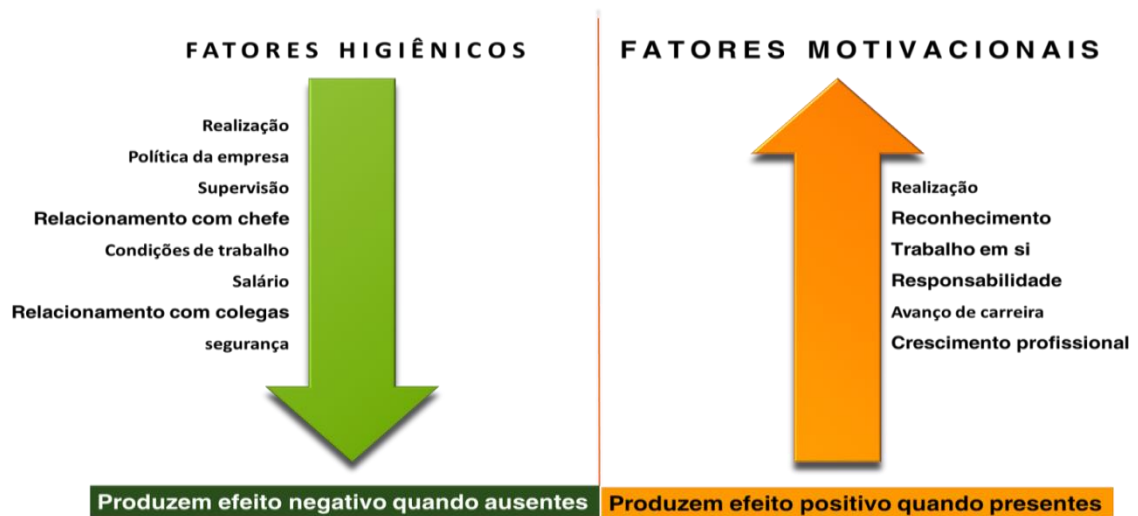
Para Frederick Herzberg citado por Chiavenato (2010) há dois grupos igualmente importantes de fatores que influenciam a motivação da equipe. Sendo estes: fatores higiênicos e fatores motivacionais. Ele afirma que fatores higiênicos não chegam a estimular a equipe, porém, a sua falta ou precariedade causam a desmotivação das pessoas.

Ainda segundo Chiavenato (2010), os fatores motivacionais são aqueles motivos que levam a equipe (pessoa) a estarem constantemente motivadas, porém, os fatores que motivam as pessoas são muito pessoais. E para que serve a motivação? Ainda segundo o autor:

- a) Para aumentar o nível de satisfação das pessoas no trabalho;
- b) Para tornar a atividade humana mais agradável;
- c) Para aumentar a participação das pessoas;
- d) Melhorar os relacionamentos entre as pessoas;
- e) Para provocar emoção no trabalho;
- f) Para criar entusiasmo em relação a metas e objetivos a alcançar.

A Figura 2 especifica a teoria dos dois fatores criada por Herzberg para tentar explicar o comportamento de trabalho dos indivíduos.

Figura 2-A teoria dos dois fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2010), adaptado pela autora. (2017)

Chiavenato (2004, p. 334), relata que os fatores motivacionais são independentes, “o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional”. A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais, ou seja, das atividades desafiantes e estimulantes desempenhadas pelos colaboradores. E a insatisfação depende dos fatores higiênicos, relativos ao ambiente de trabalho, salário, supervisão, todo contexto.

Já Spector (2002, p.198) acrescenta que, “a motivação é um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos”. Assim, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar determinado objetivo ou meta, ou seja, motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades que o ser humano tem de alcançar algo, da insatisfação que nos leva sempre à procura de um novo objetivo a cada realização concluída.

2.11 Motivações, liderança e resultados

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que busquem evitar que elas desmotivem. Parece que só assim, aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional. (BERGAMINI, 1986, p. 8).

Moraes (2004, p.38) afirma que “se uma equipe não for bem gerenciada, não há liderança que impeça o caos, quando um gerente não consegue manter sua equipe motivada ele é considerado razoável, nunca um líder”. Com isso, o papel de líder na motivação de seus liderados é de extrema importância para o sucesso da empresa.

Os grandes responsáveis pela efetivação de mudanças nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes à luz de valores e crenças que orientem as políticas e estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros. (CAVALCANTI, 2006, p.138).

Portanto, é necessário que os gestores exerçam também o papel do líder, dando orientações e despertando a motivação das pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais.

2.12 O ciclo motivacional

O ciclo motivacional é formado por etapas que se alternam sucessivamente e repetidamente. Segundo Chiavenato (2010), agimos equilibradamente até que algo ou alguma situação inesperada ou negativa (estimulou incentivo) nos conduza a necessidade de um comportamento ou ação, sendo este, considerado um estado de tensão, que nos leva a um comportamento ou atitude que nos retorne ao estado inicial de equilíbrio, e quando este não acontece ocorre uma frustração.

Figura 3- Etapas do ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato (2010), adaptado pela autora. (2017)

Portanto considera-se que a motivação é sinônima de uma boa liderança, sendo notável que, quando uma empresa possui uma liderança ruim os resultados negativos serão visíveis em sua equipe.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa onde foi realizado o estudo de caso localiza-se na cidade de Barão de Cocais em Minas Gerais e atua no ramo siderúrgico há mais de 28 anos. Por confidencialidade, a empresa será denominada de Empresa X. A área em específico onde foi aplicado o questionário é composto por 28 colaboradores, sendo três líderes e vinte e cinco liderados.

A empresa produz uma média 29.000 toneladas de aço por mês. Atualmente, a empresa conta com, em média, 600 funcionários, distribuídos em turnos, operando em 3 turnos em escala de revezamento de 8 horas.

4 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia de pesquisa um caminho a ser percorrido pelo observador em um determinado processo de estudos sobre a verdade em busca do entender (TOZONI, 2009).

Esta etapa trata-se de um estudo de caso, por meio do desdobramento da pesquisa e a coleta dos dados.

Quanto aos meios, esta pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica, por ter sido fundamentada na leitura e interpretação de livros publicados de autores exemplares, pesquisa de campo e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), inclui as bibliografias publicadas de acordo com o tema debatido, podendo se enquadrar as mais diversas publicações como livros, revistas, monografias.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo busca adquirir informações e/ou conhecimentos de um impasse para o qual se busca uma solução ou desvendar o que provoca o determinado fenômeno entre eles.

A pesquisa de campo foi realizada através de um questionário direcionado a 25 colaboradores de uma determinada área, com o objetivo de identificar qual o a

influência motivacional que uma liderança tem sob uma equipe e como esta reflete nos resultados.

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pois, reproduz o perfil de uma área da produção de aço. Ela também é caracterizada como exploratória, pois, busca criar maior familiaridade com o objeto de pesquisa.

A técnica de amostragem é não probabilística por acessibilidade ou conveniência, devido à acessibilidade ao local, permitindo o contato direto com os líderes e colaboradores.

4.1 Coleta e Análise dos Dados

A natureza dos dados se deu pela forma qualitativa e quantitativa, uma vez que, os funcionários responderam uma entrevista e um questionário corresponde à característica do líder.

A pesquisa foi realizada através de um questionário com perguntas objetivas, sendo de 6 perguntas com três opções de escolha para os colaboradores líderes e uma entrevista coletiva com os três líderes. Os dados coletados são referentes aos líderes da área operacional da aciaria da Siderúrgica X, e fora aplicada em agosto de 2017.

Quanto à análise dos dados, ela se deu de forma quali-quantitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a coleta de dados é a parte da pesquisa na qual se inicia o emprego dos recursos elaborados e as práticas selecionadas, com o objetivo de realizar a coleta de dados delineada.

A pesquisa qualitativo-descritiva para Marconi e Lakatos (2010), fundamenta-se na investigação de pesquisa empírica e seu propósito é o delineamento ou análise das particularidades dos fatos.

Os dados foram quantificados apresentados em forma de percentual, empregando uma análise do conteúdo. Os dados foram estudados por meio de uma análise permitindo constatar uma solução para o problema da pesquisa.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

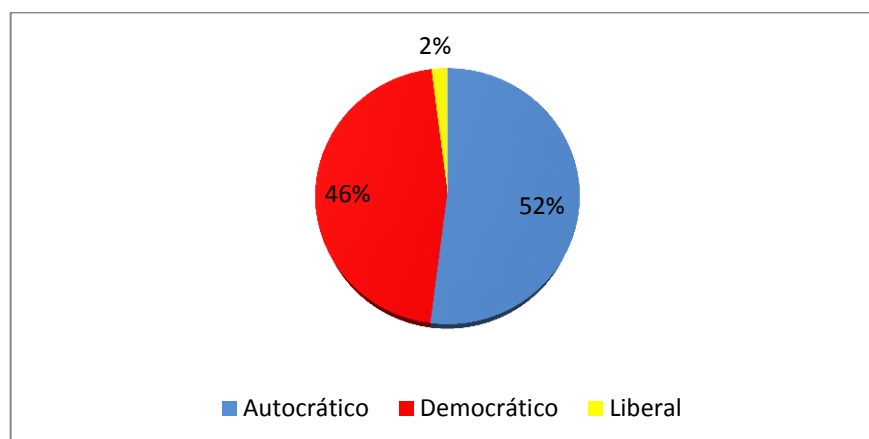
Com o objetivo de identificar o estilo de liderança dos supervisores de uma área e seus impactos na equipe e nos resultados, foi aplicado um questionário com perguntas de múltipla escolha aos colaboradores e uma entrevista com os líderes da empresa X do ramo de metalurgia na cidade de Barão de Cocais. A pesquisa viabilizou analisar a relação entre líderes e colaboradores.

5.1 Resultados da pesquisa da equipe

Todos os dados apresentados são a média dos 25 colaboradores, todos do sexo masculino, 32,08 anos de idade (variação 21 a 52 anos), ambos trabalham há 7 anos (variação de 1 a 26 anos) e a média de escolaridade é ensino médio completo.

O Gráfico1 objetiva demonstrar como os colaboradores enxergam a liderança e qual o seu perfil em relação à autoridade que exercem e a maneira como os instruem a realizar as suas atividades rotineiras e as específicas.

Gráfico 1 – Estilo de liderança



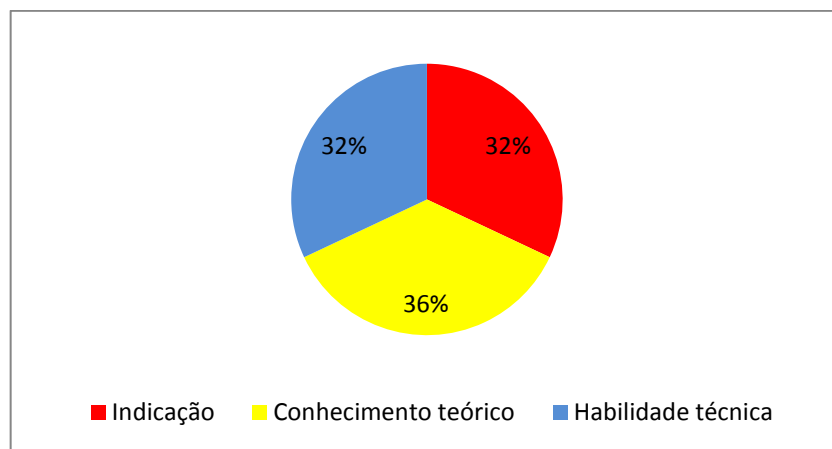
Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com o gráfico 1, 52% dos colaboradores consideram os seus líderes autocráticos, 46% consideram os líderes democráticos e apenas 2% os consideram liberais. Assim é possível observar que os colaboradores demonstram

que a liderança não é participativa, o que por sua vez pode refletir no clima organizacional.

Já o Gráfico 2 apresenta o alcance ao cargo de liderança sob a perspectiva dos colaboradores sobre as competências ou fatores que levaram seus gestores a possuírem estes postos de trabalho. Se por indicações, conhecimentos teóricos, ou suas habilidades técnicas, ou seja, como é o reconhecimento do cargo exercido aos olhos do colaborador.

Gráfico 2 – Alcance ao posto de liderança

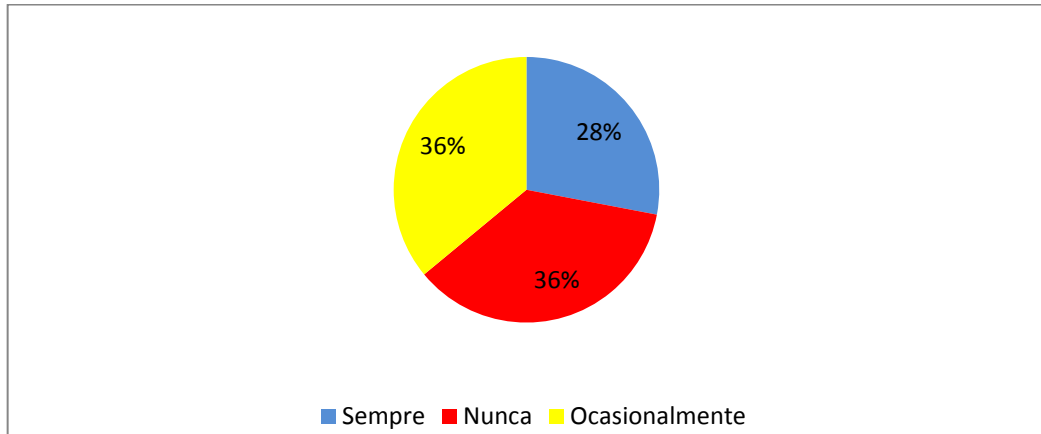


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Neste gráfico os colaboradores classificaram a competência aos cargos que seus líderes ocupam, onde 32% dos colaboradores demonstram que os líderes ocupam o cargo por indicação, 36% consideram que seja pelo conhecimento teórico e 32% acreditam que seja pela habilidade técnica.

O Gráfico 3 buscou compreender como os líderes estimulam o alcance de metas organizacionais. Os entrevistados foram questionados sobre o reconhecimento do líder para com os esforços dos colaboradores, buscando compreender o tema reconhecimento.

Gráfico 3—Atitudes de reconhecimento dos Líderes referentes às metas estipuladas e alcançadas

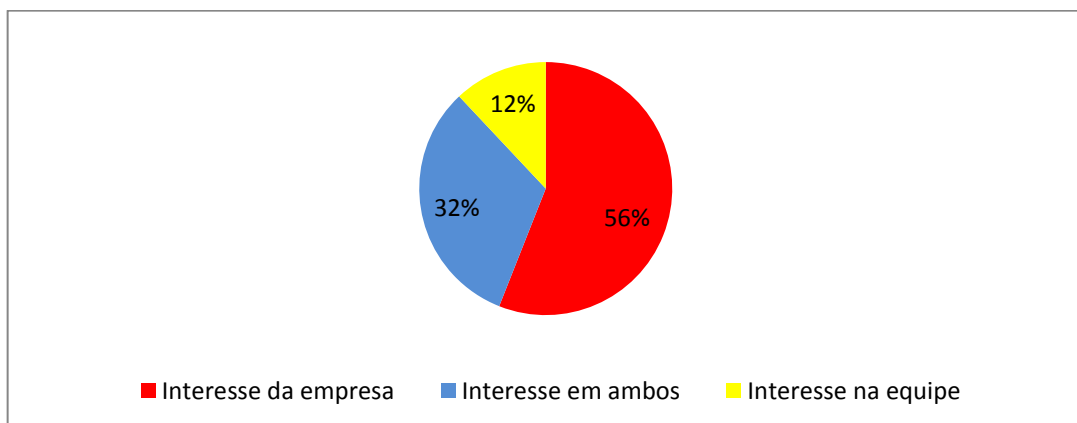


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Entende-se no Gráfico 3 que 28% dos colaboradores sentem-se sempre reconhecidos por seus líderes e estes divulgam os resultados para as demais áreas, mantendo assim a equipe sempre motivada, 36% nunca se sentem reconhecidos por seus esforços e 36% alegaram que ocasionalmente são reconhecidos e motivados a continuarem a alcançar superar as metas estipuladas.

A medição da liderança perante os interesses da equipe e da organização buscando identificar se a liderança consegue conciliar os interesses da empresa e dos colaboradores, está apresentada no Gráfico 4.

Gráfico 4 – A medição da liderança perante os interesses da equipe e da organização

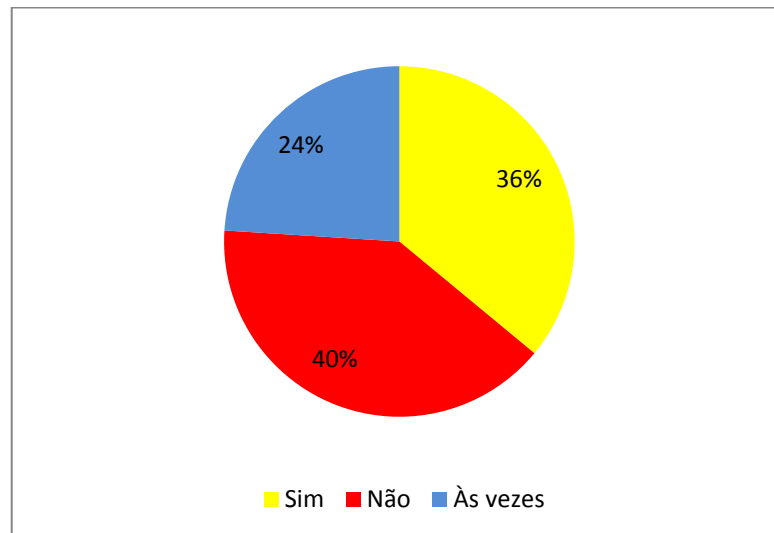


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com o gráfico 56% dos colaboradores disseram que a liderança visa somente os interesses da empresa, 32% dos colaboradores que a liderança consegue conciliar os interesses de ambos e 12% diz que a liderança visa o interesse da equipe fazendo com que a mesma sempre tenha vantagem sobre outras equipes.

O Gráfico 5 apresenta a influência da liderança no clima organizacional, entendendo que o clima é influenciado pelo estilo da liderança. O gráfico busca mensurar até quando a liderança e automaticamente o seu estilo (autocrático, democrático e liberal) influenciam no clima organizacional, tornando o ambiente de trabalho um ambiente satisfatório ou não para o trabalho.

Gráfico 5 – Influência da liderança no clima organizacional

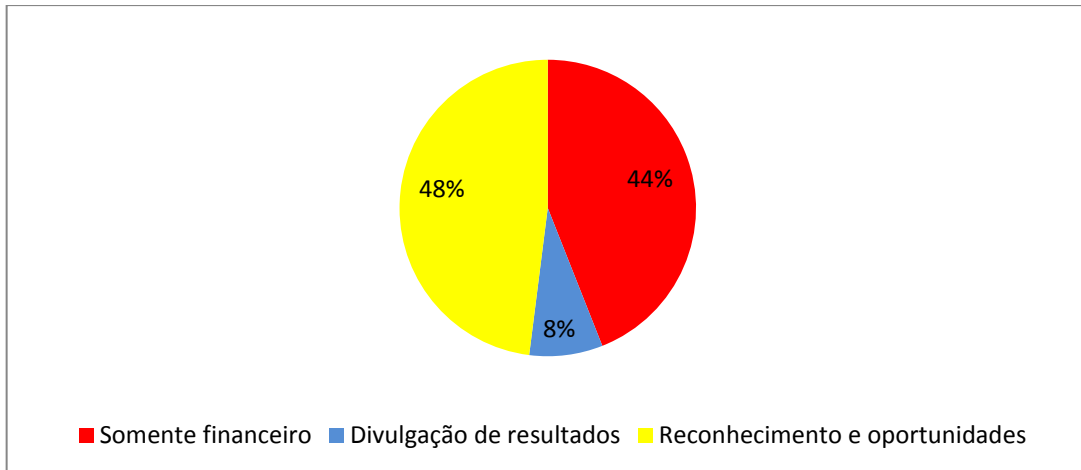


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

De acordo com os colaboradores 36% consideram que a liderança influencia diretamente no clima organizacional, pois, as decisões dos líderes são precisas e passadas diretamente a equipe, 40% opinou que não ha influência, pois, as atividades são rotineiras e 24% acreditam que às vezes a liderança influencia no clima organizacional, principalmente quando as decisões tomadas são por parte da liderança e conflitam com a execução da operação.

Os fatores motivacionais demonstram a visão dos colaboradores sobre o reconhecimento esperado da liderança como fator motivacional, estes fatores foram evidenciados no Gráfico 6.

Gráfico 6 – Fatores Motivacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os colaboradores esperam de seus líderes reconhecimentos pelas atividades executadas com excelências, considerando a empresa x, muitos processos estão envolvidos nesta excelência, como qualidade, segurança, produção, baixos custos entre muitos outros. Assim, observa-se que 44% dos colaboradores consideram o reconhecimento financeiro o único fator motivacional, 8% consideram a divulgação dos resultados mais importante, pois, eleva a motivação pessoal e 48% dos colaboradores consideram como fundamental o reconhecimento da liderança como geração de novas oportunidades de postos de trabalho, levando em consideração uma nova classificação.

5.2 Resultados da entrevista com os líderes

A entrevista foi coletiva com os três líderes da área, sendo todos do sexo masculino, com idades entre 35 a 47 anos, todos formaram graduação e trabalham na empresa X em média há 12 anos.

Foram elaboradas, questões de simples entendimento para serem analisadas as duas realidades da área, as teorias aplicadas e a prática vivenciada, como foi demonstrado em gráficos os pontos consideráveis dos colaboradores, agora apresentam-se compreensão dos líderes.

Sendo questionados sobre o perfil de liderança, também sobre o alcance ao posto de liderança, os tipos de incentivo motivacionais adotados por eles, sobre o

clima organizacional, postura perante os interesses da empresa e dos colaboradores e os maiores desafios que eles enfrentam no seu dia a dia.

Os três líderes consideram a equipe motivada, disposta e apta para novos desafios.

O Líder 1 trabalha na empresa há 22 anos, se classifica um líder democrático, chegou ao seu posto de trabalho por sucessão de carreira, usa como incentivo motivacional a divulgação de resultados em avaliação de desempenho realizada uma vez ao ano, considera que um bom clima organizacional não depende dele, diz que sempre tenta conciliar os interesses de ambos e que considera um dos maiores desafios manter a equipe motivada.

Com relação à opinião de alguns colaboradores o líder é classificado como autocrático, pois suas atitudes e comportamentos diante das diversas situações são inflexíveis e intolerantes. Devido a sua carreira de sucessão e sua experiência, ele conhece com profundidade todo o processo de produção de sua área, não considerando opiniões e sugestões de seus liderados, sua forma de incentivo motivacional é arcaica, sendo realizada apenas uma vez ao ano e individualmente, pois acredita que elogiar constantemente é uma abertura para que os colaboradores solicitem benefícios.

Já o líder 2 trabalha na empresa há 10 anos e se classifica como democrático, chegou ao seu posto de trabalho por indicação, usa como incentivo motivacional o reconhecimento dos esforços da equipe e sempre divulga os resultados as outras áreas e unidades, acredita que elogios devem ser feitos em coletivo e em todas as oportunidades e que as críticas devem ser em particular, considera ainda que um bom clima organizacional dependa dele também, pois é uma questão de colaboração, diz que sempre tenta conciliar o interesse da empresa e da equipe e que considera um dos maiores desafios é tomar decisões que impactam diretamente a equipe.

Na visão de alguns colaboradores, o modelo de liderança que o líder 2 aplica é mais humano, há uma abertura para novas ideias, sugestões e melhorias e todas as opiniões segundo os colaboradores são analisadas, há mais diálogo e menos frustrações. Ficando um ambiente mais motivador e harmonioso quando a equipe sabe que foi ouvida. Mesmo cientes que não há possibilidade de aceitar, concretizar ou adaptar todas as sugestões/ opiniões.

Por último o líder trabalha na empresa há 6 anos, se classifica um líder democrático/liberal, chegou ao seu posto de trabalho por classificação de qualificação, usa como incentivo motivacional a divulgação de resultados em redes sociais internas, também para o grupo de *whatsapp* das áreas da empresa, diariamente divulga e informam os colaboradores as decisões tomadas da liderança e acredita que as pessoas não precisam ser vigiadas para que o serviço flua eficientemente, delegando responsabilidades consegue envolver um maior número de pessoas, acredita que um bom clima de trabalho depende do respeito que ele tem pela equipe e vice versa, sempre tenta conciliar os interesses da equipe e da empresa e que considera um dos maiores desafios impor sua autoridade.

Baseado em alguns colaboradores, por se tratar de uma pessoa mais nova, e com uma filosofia mais atualizada sobre liderar e motivar pessoas, ele consegue influenciar e manter constantemente um bom clima organizacional, esta sempre buscando melhorar sua conduta através de avaliações da equipe, dá feedbacks sobre os questionamentos e propostas expostas. Porém seu modo de liderar às vezes passa liberdade aos colaboradores inibindo assim a sua autoridade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pergunta norteadora buscou compreender se a relação entre o estilo de liderança e as motivações dos liderados é considerada propulsores à geração de melhores resultados organizacional? Através deste questionamento foi possível observar pelo objetivo específico em fazer a revisão bibliográfica, que os estilos de liderança, em destaque autocrático, democrático e liberal são fortemente explorados por relevantes autores. Ainda, a revisão bibliográfica tornou possível compreender sobre a interferência que as necessidades geram sobre a motivação. Tornou possível compreender que a motivação surge em consonância com a necessidade, ou seja, uma necessidade suprida gera uma nova motivação.

A delimitação do objetivo geral que buscou compreender a influência do líder sobre o desempenho, foi atendida conforme apresenta o Gráfico 4 demonstrando que os liderados compreendem que 12% acredita que o líder considera somente os interesses da empresa. Consequentemente pode-se considerar como hipótese que 12% está relativamente insatisfeitos com o clima organizacional, no entanto de maneira oposta percebe-se 88% afirmando que os líderes tem interesse tanto na

empresa quanto à equipe e/ou ainda somente na equipe, o que já demonstra um grau de satisfação dos liderados, destacando que líder tem certa influência e que esta demonstra ser mais aderente a positiva do que negativa. Por outro lado, o Gráfico 5 demonstra que 40% dos entrevistados acreditam que a liderança não influencia na motivação organizacional.

Dessa forma, este objetivo é considerado parcialmente atendido, pois deixa dupla interpretação, sendo um resultado destacando uma interferência mais relevante do líder e outra informação destacando mais de 40% sem a interferência da liderança na motivação. Observa-se que a equipe valoriza o reconhecimento de esforços e a promoção de divulgação de resultados para alavancar o perfil profissional do colaborador. Já entre os líderes, a entrevista demonstra claramente os estilos de lideranças (autocrático, democrático e liberal), onde de acordo com seu estilo, compreendem ou não a sua interferência no ambiente de trabalho e por consequência no clima organizacional.

Como boas práticas foram citadas e percebidas durante as entrevistas e aplicação dos questionários, que são consideradas boas práticas o diálogo diário, reuniões mensais, mural de gráficos com resultados e jornalzinho interno. Também pode ser classificada a prática dos líderes (considerando o estilo) quando as decisões são democráticas e compartilhadas.

Assim foi possível constatar que a liderança e motivação caminham juntas em prol de melhores resultados. Percebe-se ainda o estilo de liderança autocrático, no entanto, também já pode ser observada a adequação dos líderes aos novos cenários. É relevante perceber que apesar de ser uma mesma equipe, trabalhando muitas vezes em escala de revezamento, eles passam por lideranças com estilos diferentes, tornando também ao liderado a necessidade de adaptação, não ficando este item somente na responsabilidade do líder. Isso ressalta a importância de novas pesquisas na área e sugere-se ainda a investigação sob a perspectiva também do líder, ou seja, a análise sob o olhar do líder e as dificuldades e facilidades para com os vários perfis de liderados.

LEADERSHIP AND MOTIVATION: A case study applied at a steel company in the city of Barão de Cocais

ABSTRACT

This article aims to understand the relationship between the style of leadership and the motivations of the leaders if both are considered propellers in the generation of better organizational results. Having as theoretical foundation the argumentation about leadership and its characteristics and the interaction between motivational factors, organizational climate and leadership. A questionnaire applied in August 2017 to 25 operational employees and 3 leaders was a research instrument. The area, considered a unit of analysis, is called casting and is part of the steelmaking process of the organization considered for the case study. The results will present the relevant impact of the leadership on the productivity and satisfaction of the work team.

Keywords: Leadership. Influence. Motivation.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGAMINI, Cecília W. **O que não é motivação**. Revista de administração, São Paulo, V.21, n.4, P.8 out/dez, 1986.

BELLUZZO, R. C. B. **Liderança & formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBI, 2002.

CAVALCANTE, Meire. **Inclusão: A sociedade em busca de mais tolerância**. Nova Escola, São Paulo, n. 196, p. 138, out 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. 9ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4 ed. São Paulo. Elsevier. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2010.

GARDNER, John W. **Liderança**: sucesso e influência a caminho da modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia Empresarial**: o desafio das organizações. Belo Horizonte: FUMARC - Fundação Mariana Resende Costa, 2001.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: sextante, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARCHETI, Sérgio Henrique. **A Organização de aprendizagem**: a mudança e os líderes transformacionais. Revista: Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun.1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Paulo Henrique de Almeida. **Manutenção produtiva total**: estudo de caso em uma empresa automobilística. Taubaté: UNITAU, 2004.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução a Administração**. 7ed. 4 reimpressão- São Paulo: Atlas, 2010.

PARDINI, Daniel Jardim. **A Personificação da Cultura corporativa como Fator Estratégico de Longevidade e Liderança**: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem sucedidas. In: ENANPAD, 24, 2000.Anais... Rio de Janeiro: ANPAD,2000

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

TOZONI, Marília Freitas de Campos Reis. **Metodologia da Pesquisa**. 2 edição. 2009.

APÊNDICE A – MODELO DE QUESTIONÁRIO

Este questionário anônimo que tem o propósito de analisar a motivação e a influência exercida por um líder em uma equipe de trabalho. Como requisito obrigatório para conclusão do curso de Administração/ 2017.

Perfil do colaborador

a) Idade: ____ - b) Sexo () M () F - c) Tempo de serviço: ____ d) Escolaridade: ____

1) Como você classifica seu gestor?

() Autocrático; é quem determina as técnicas para a execução das tarefas, sem a participação da equipe, é dominador e intolerante a erros, não está aberto a sugestões ou críticas.

() Democrático; o líder e os subordinados passam a desenvolver comunicação espontânea, francas e respeitadas, onde todos tem a liberdade de dar opinião, e o líder analisa criteriosamente as possibilidades de execução.

() Liberal; Deixa os liderados mais a vontade, as tarefas não são executadas no tempo estipulado, há muitas discussões pessoais e pouco desenvolvimento das tarefas e pouco respeito com relação ao líder.

2) Você considera que o seu gestor possui esse cargo, porque domina o que exerce e procurou alcançá-lo através de cursos e aprimoramento profissional, ou somente porque foi indicado:

() indicação. () merecimento. () habilidade técnica

3) Quando a equipe atinge as metas estipuladas pela instituição, qual a atitude do seu gestor?

() Sempre. () Nunca () Ocasionalmente

4) Seu líder visa somente os interesses da empresa, ou zela também pelos interesses da sua equipe?

() interesses da empresa () interesses de ambos. () interesse na equipe

5) Você considera que um bom clima organizacional está diretamente relacionado como seu líder?

() Sim. () Não. () Às vezes.

6) Qual o reconhecimento que você espera do seu líder?

() Somente financeiro. () Divulgação de resultados. () Reconhecimento e oportunidades.

APÊNDICE B – MODELO DO ROTEIRO DE ENTREVISTA

Esta entrevista tem o propósito de analisar o perfil, as influências e os métodos motivacionais que um líder tem em uma equipe de trabalho. Como requisito obrigatório para conclusão do curso de Administração/ 2017.

Perfil do líder

- a) Idade: _____ b) Sexo () M () F c) Tempo de serviço: _____
d) Escolaridade: _____

- 1) Qual seu perfil de liderança?
- 2) Como você atingiu o posto de liderança?
- 3) Você acredita que o líder influencia na motivação da equipe?
- 4) Como você enxerga liderança e a motivação no ambiente de trabalho?
- 5) Qual o perfil organizacional da sua empresa e como ela compreende a liderança e motivação?
- 6) Qual o seu maior desafio para manter a equipe motivada?
- 7) Quais são os meios mais usados para motivar a equipe?