

O estilo de liderança e os fatores motivacionais: um estudo na empresa Maré Mansa Eletros em Pau dos Ferros – RN

Leadership style and motivational factors: a study in the company Maré Mansa Electrons in Pau dos Ferros - RN

Nígila Maria da Costa Benevides¹, Sidnéia Maia de Oliveira Rego², Alexandre Wállace Ramos Pereira³, Wyara Ferreira Melo⁴, Hamanda Gelça Araújo Costa Saldanha⁵, Juciê de Sousa Almeida⁶, Patricio Borges Maracajá⁷

Resumo: Tendo em vista a complexidade que envolve a liderança em empresas públicas como privadas, sendo essa afetada por fatores internos e externos. O estudo tem como objetivo geral analisar a relação entre os estilos de liderança predominante na gestão da empresa Maré Mansa Eletros e como isso afeta a motivação de seus colaboradores. A pesquisa em questão caracterizou-se como exploratória e descritiva, tendo como método a pesquisa participante, com características quantitativa e qualitativa, sendo direcionado um questionário para dez colaboradores, sendo esse o universo da pesquisa e uma entrevista estruturada com o gestor. Os dados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva. Em relação ao tempo de serviço, percebeu-se que a maior margem ocorreu entre 6 meses até mais de 4 anos. Levando em consideração o estilo de liderança adotado, percebeu-se que apesar de muitas pessoas terem definido o gestor com alguém democrático, essa classificação diante dos outros estilos não se torna padrão devido à irrelevância de diferença desse índice com os demais estilos. Referente aos aspectos motivacionais, os higiênicos foram vistos como insatisfatórios e os motivacionais de forma mais positiva. Em relação à percepção do gestor sobre seu estilo, foi visto que o mesmo considera-se democrático, porém se comparado ao que foi relatado pelos colaboradores, demonstra que ela não está conseguindo transparecer isto a todos, podendo assim ocasionar problemas para a empresa.

Palavras-Chave: Liderança; Motivação; Colaboradores.

Abstract: Given the complexity involved in leadership in public and private companies, and this affected by internal and external factors. The study has as main objective to analyze the relationship between the predominant leadership styles in company management Maré Mansa Electrons and how it affects the motivation of its employees. The research in question was characterized as exploratory and descriptive, with the method of participatory research, with quantitative and qualitative characteristics, being directed a questionnaire to ten employees, which is the world of research and a structured interview with the manager. Data were analyzed using the technique of content analysis and descriptive statistics. In relation to the time, it was realized that the largest margin occurred between 6 months to more than four years. Taking into account the adopted leadership style, it was noticed that although many people have defined the manager with someone democratic, this classification before the other styles do not become standard due to the irrelevance of difference of this index with other styles. Related to motivational aspects, hygienic were seen as unsatisfactory and motivational more positively. Regarding the perception of the manager about your style, it was seen that it considers itself democratic, but compared to what was reported by employees, shows that it is failing to disclose this to all, and thus can cause problems for the company.

Keywords: Leadership; Motivation; Collaborators.

*Autor para correspondência

Recebido para publicação em 23/09/2015; aprovado em 20/11/2015

¹Especialista em Marketing e Vendas, FACEP, E-mail: lili_mcb@hotmail.com

²Mestre em Gestão de Organizações Aprendentes, UERN; E-mail: adm.sidneiamaia@gmail.com

³Mestre em Ambiente, Tecnologia e Sociedade, UFCG; alexandre.uern.adm@gmail.com

⁴Especialista em Urgência e Emergência, FASP, wyara_mello@hotmail.com

⁵Graduada em Administração e em Geografia, UERN, hamanda.admgeo@gmail.com

⁶Mestre em Sistemas Agroindustriais, FIP; juciesalmeida@gmail.com

⁷Prof. D. Sc. da UFCG/CCTA/PPGSA – E-mail: patriciomaracaja@gmail.com

INTRODUÇÃO

As constantes mudanças do mercado estão alterando o modo como os gestores vêm conduzindo seu trabalho dentro das organizações, redefinindo questões fundamentais como: produção, conhecimento e tecnologia. Em um cenário que se apresenta cada dia mais mutável, imprevisível e competitivo, as empresas acabam sendo forçadas a aperfeiçoarem o processo de gestão e a melhorar constantemente seu desempenho não só de forma externa, como também de forma interna.

A liderança dentro das organizações passou a ser fator de grande valia, haja visto que o gestor além de representante da empresa, é peça chave no que se trata dos assuntos referentes a mesma. É dever de todo e qualquer gestor saber liderar sua equipe de forma harmoniosa, motivando os que dela fazem parte.

Nesse sentido o trabalho aborda como uma empresa deve trabalhar os fatores motivacionais dos seus colaboradores, além de mostrar como o estilo de liderança exercido pelo líder pode afetar o trabalho de sua equipe.

O estudo foi desenvolvido na empresa Maré Mansa Eletros, tendo como objetivo analisar os estilos de liderança predominante na gestão da empresa e como isso afeta a motivação dos colaboradores.

O trabalho foi desenvolvido em cinco seções. Na primeira seção, encontra-se a situação problemática, os objetivos gerais e específicos. Na seção dois, a abordagem ocorre acerca do referencial teórico, tendo em suas subseções o conceito de liderança, as teorias sobre liderança e as teorias motivacionais. A terceira seção aponta os procedimentos metodológicos referentes ao tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e tratamento dos dados. Na seção quatro é desenvolvida a análise dos dados. E, finalizando na seção cinco com as conclusões, sugestões e recomendações.

MATERIAL E MÉTODOS

Todo trabalho científico tem como finalidade realizar pesquisas que sirvam de base para se explicar à problemática. Diante disso, deve-se ter em mente qual o melhor método para explicá-las.

Conforme relata Gil (2008), o conhecimento científico deve estar sempre buscando a verdade dos fatos, para tanto utiliza métodos e técnicas para fazer a verificação dos elementos, o que o distingue dos demais conhecimentos.

Já Cervo (1996), afirma que o método é o processo que deve existir entre os diversos procedimentos necessários para se chegar a um determinado resultado.

Diante disso, essa seção relata acerca do tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados, tratamento e análise dos dados para assim se obter informações necessárias para responder o problema estudado.

Tipo de Pesquisa

Gil (2008, p. 26), define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Já Marconi e Lakatos (2005), definem pesquisa como um procedimento no qual se pode chegar à verdade absoluta ou parcial através de um tratamento científico, com base em pensamentos reflexivos.

Vergara (2005), define que uma pesquisa pode ser classificada da seguinte forma: quanto aos fins (exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista) e quanto aos meios (pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso).

Levando em consideração o que foi mencionado por Vergara (2005), esta pesquisa se classificou quanto aos fins, como exploratória e descritiva. Exploratória, pois segundo Gil (2008, p. 27), “têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

Ainda conforme menção de Gil (2002), a pesquisa exploratória aproxima o pesquisador do objeto de estudo, tornando este mais claro e proporcionando a construção de hipóteses. Sendo assim, a pesquisa permitiu descobrir como é desenvolvida a liderança dentro da empresa e como isso afeta a motivação de seus colaboradores, respondendo a problemática e a definindo.

A pesquisa também se determinou como descritiva, sendo está definida por Gray (2012), como uma pesquisa que avalia as características de uma população comparando-as ao longo do tempo, avaliando o que ocorreu, em vez do por que ocorreu, sendo bastante utilizada em pesquisas de opinião pública.

Esse tipo de pesquisa emprega-se no presente trabalho, pois como afirma Gil (2002), descreve as percepções e expectativas dos colaboradores em relação ao líder, além de apontar as características do gestor, um dos pontos de interesse do pesquisador. Nesta pesquisa foi revelada a percepção dos funcionários e do gestor.

A pesquisa quanto aos meios classificou-se como participante, em que de acordo com Gray (2012), segue os mesmos processos cíclicos de planejamento, ação e reflexão das outras pesquisas, se distinguindo ao colocar os participantes para também refletir criticamente sobre o contexto no qual se desenvolve a pesquisa. Gil (2008), ainda afirma que nessa pesquisa ocorre o envolvimento do pesquisador na pesquisa, havendo um relacionamento entre os mesmos e por resultado uma identificação, principalmente se o objeto de estudo for sujeitos sociais.

Já Vergara (2007, p. 49), diz que “a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue”.

A pesquisa mostrou contribuições qualitativas, onde segundo Figueiredo (2011), esse tipo de procedimento aprofunda-se em um mundo dos significados das ações e relações humanas, de uma forma não mensurável ou perceptível em equações. Mostrou também contribuições quantitativas onde conforme Chizzotti (2001), afirma que uma pesquisa caracterizada como quantitativa tem como finalidade prever a mensuração das variáveis do projeto, com o objetivo de explicar e analisar a influência existente sobre outras

variáveis através da análise da frequência de incidências e as correlações estatísticas.

Desta forma o método empregado na pesquisa foi o quanti/qualitativo que na concepção de Gonçalves (2004, p.59):

Nas pesquisas qualitativas (quali), os dados são de natureza interpretativa e semântica, ou seja, nomeiam objetos reais ou abstratos de forma simbólica através de atributos que lhes dão significado [...] Nas pesquisas quantitativas (quanti), os dados são representados por métricas quantitativas, tendo como elemento de apoio central a linguagem matemática com sua forma de expressão e tratamento.

Quando se quer ter resultados tanto objetivos (mensuráveis) como subjetivos (não mensuráveis) emprega-se o método quanti/qualitativo o que dará um resultado mais preciso e para o pesquisador maior confiança no resultado adquirido

Universo e amostra

Conforme relata Vergara (2005), o universo pode ser definido como um conjunto de dados que contém os atributos necessários ao objeto estudado. Já a amostra é vista como uma parte do universo no qual será optada seguindo algum critério de representatividade.

Já Marconi e Lakatos (2001, p. 223), relata que amostra é entendida como “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (área de abrangência); é um subconjunto do universo”.

Diante dessa conceituação, o universo utilizado pelo pesquisador foi composto por 12 (doze) colaboradores, total de funcionários da empresa em questão, sendo 11 (onze) colaboradores e 1 (um) gestor, pois se trata de uma filial que possui um porte pequeno. A amostra foi relacionada de acordo com um censo, tendo em vista a temática desenvolvida no ambiente analisado, onde todos participaram (gestor e colaboradores) da resolução de uma entrevista e questionário, respectivamente. Portanto a amostra corresponde ao universo.

Coleta de dados

Segundo Marconi e Lakatos (2001), a coleta de dados é a parte do projeto no qual se aplicam todos os instrumentos e técnicas, a fim de se obter os dados esperados. O autor ainda argumenta que é uma tarefa cansativa que exige do pesquisador muita paciência e esforço, além de se ter certo cuidado ao fazer o registro dos dados. Vergara (2007), comenta que o leitor deve saber de que forma obterá os dados para responder o problema de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2001), relata que as técnicas de pesquisas para coleta de dados são: coleta documental, observação, entrevista, questionário, formulário, medias de opinião e de atitudes, técnicas mercadológicas, testes, sociometria, análise de conteúdo e história de vida.

A técnica utilizada na pesquisa foi o questionário para os colaboradores, em que segundo Vergara (2007, p. 54), “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”. O questionário foi utilizado tendo como intenção prezar pela liberdade de resposta dos colaboradores, onde os mesmos puderam se expressar melhor. Para o gestor foi aplicado uma entrevista, que de acordo com Gil (2008), conceitua-se como uma técnica onde o investigador fica frente a frente com o investigado, lhe fazendo perguntas, a fim de obter os dados de interesse na investigação.

Foi elaborado um questionário para os colaboradores contendo 21 (vinte e uma) questões fechadas e 2 (duas) abertas e uma entrevista estruturada ao gestor contendo 23 (vinte e três) questões abertas, tentando assim explicar o tipo de liderança predominante e em que isso influencia na motivação da organização, na percepção dos funcionários e gestor.

Tratamento dos dados

Vergara (2007, p. 59), argumenta que “tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”. Sendo assim, o tratamento explica ao pesquisador o problema desenvolvido dentro do projeto, ou seja, nele estar à resposta à problemática.

Gil (2008), relata que é nessa etapa que os dados são organizados de tal forma que permite encontrar a resposta do problema de investigação.

Os dados que foram coletados quantitativamente foram tratados através da estatística descritiva, essa definida por Gray (2012), como uma análise que envolve o uso de quadro com apresentação gráfica que resume uma amostra da população em termos de variáveis pesquisadas, tentando demonstrar quais são os dados analisados, em vez de querer tirar conclusões além deles. As questões foram então analisadas através de planilhas eletrônicas ao qual foram transformados em dados numéricos e gráficos.

Com relação aos dados coletados por meio de questões abertas, estes foram tratados qualitativamente utilizando-se a análise de conteúdo, onde segundo Figueiredo (2011), tem como principal ponto de partida a análise da mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, entre outras, utilizando o conteúdo das mensagens para submeter à análise. Desta forma os dados foram categorizados e anonimizados, em que as questões representavam alguns dos objetivos de pesquisa, sendo estas categorizadas de acordo com o tema no qual a pesquisa se baseava.

Sobre o processo de Anonimização, que segundo Gray (2012), ocorre quando é removida qualquer informação que possa identificar os autores da postagem, incluindo nomes e pseudônimos. Todos os entrevistados foram classificados com a letra “E”, sendo assim distribuída cada uma das respostas das questões abertas, em seguida cada um dos entrevistados ganhou um número de ordem de acordo com o retorno dos questionários sendo, portanto numerados de 1 a 11. Por fim, as respostas foram distribuídas por ordem de questão para todos os colaboradores.

A pesquisa tratasse de uma revisão bibliográfica realizada a partir da leitura de artigos, legislação e livros relacionados com a problemática em questão.

Segundo Gray (2012) a revisão bibliográfica procura descrever a história do tema, assim como também as principais fontes bibliográficas, através da ilustração de questões centrais e refinando o foco da pesquisa a fim de que se possa levar a uma ou mais perguntas de pesquisa.

Para tanto, a referida pesquisa procurou fundamentar-se em conceitos de importantes autores da área, tais como: Brasil; Santos (2007), Lima; Costa (2010), Oliveira (2012) e Antunes (2014). Buscou-se também analisar a legislação ambiental, no que diz respeito a resíduos sólidos, e para isso analisou-se o que o Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) e a Associação Brasileira de Norma Técnicas (ABNT) dizem a respeito da temática.

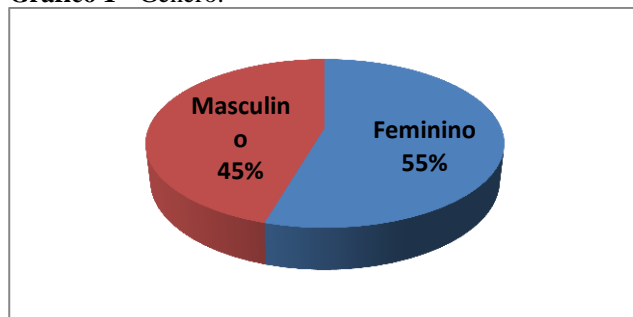
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado do questionário aplicado aos colaboradores e consequentemente a tabulação feita no Excel segue a análise dos resultados através da estatística descritiva e posteriormente análise de conteúdo para as questões abertas de caráter qualitativo.

Perfil dos colaboradores

O perfil dos colaboradores foi traçado em primeiro lugar relacionando a predominância do gênero e consequentemente atribuindo outros aspectos, conforme analisado nos dados seguintes:

Gráfico 1 - Gênero.



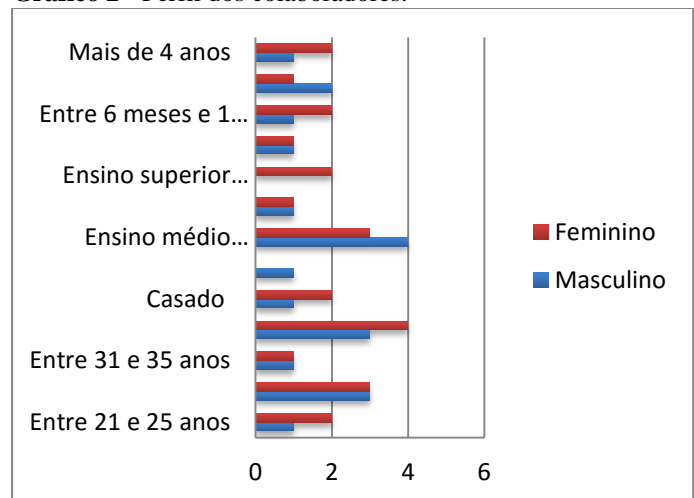
Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Percebe-se que por uma margem pouco significativa, a empresa trabalha mais com pessoas do gênero feminino, que em relação ao gênero masculino essa diferença se torna insignificante. Entende-se, então, que a empresa não possui restrição quanto ao gênero, dando oportunidade tanto para os homens quanto para as mulheres, mas em relação ao cargo, o único setor que não ocorre diversidade é o crediário, tendo em seu quadro uma unanimidade de mulheres. Isso pode caracterizar preferência por mulheres para trabalhos mais burocráticos, já que o cargo de vendas possui em sua maioria pessoas do gênero masculino, sendo que esse cargo exige um grau de atividades burocrática bem menor, sendo preponderantes as habilidades de comunicação.

No gráfico 2 foi correlacionado de forma resumida o perfil dos colaboradores em relação ao gênero

discriminando respectivamente, o tempo de serviço, grau de instrução, estado civil e idade.

Gráfico 2 - Perfil dos colaboradores.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Optou-se por fazer o cruzamento das informações relacionadas ao perfil dos colaboradores para poder ampliar a análise destes resultados.

A maioria dos colaboradores que possuem o maior tempo de serviço na Maré Mansa é do sexo feminino. Sendo mais de 4 anos o maior grau de tempo na empresa apresentados nas alternativas, pode-se perceber que não há uma predominância em tempo de serviço, se considerarmos o gênero, pois tanto homens quanto mulheres se encontram bem distribuídos nestes quesitos. Fazendo uma análise dos colaboradores no geral, um número pouco significativo de 28% disse que está na empresa de 6 meses a 1 ano, o que em relação aos outros índices não possui uma margem de diferença relevante, por outro lado, o menor índice apontado pelos colaboradores, com 18%, estão na empresa a menos de 6 meses. Com relação ao gênero a margem se manteve igual em contrapartida ao tempo de serviço, demonstrando que a empresa não costuma apresentar alta rotatividade de funcionários, procurando sempre manter o quadro de empregados estável.

Referente ao nível de escolaridade, apenas as mulheres possuem o ensino superior completo, sendo este índice de 100%, analisando o ensino superior incompleto percebeu-se uma igualdade tanto para homens como mulheres, já relacionado ao ensino médio completo, sendo esse pré-requisito de contratação da empresa, o maior índice apresentado são de pessoas do sexo masculino, com porcentagem um pouco menor para mulheres, isso pode demonstrar que as mulheres manifestam maior desejo de aprimorar seus conhecimentos se comparado aos homens. Partindo para uma análise dos colaboradores no geral, 64% possuem o ensino médio, índice relativamente maior em relação às outras margens, pois o restante dos 36% possuem o ensino superior completo ou incompleto com graus divididos igualmente para cada nível, portanto as colaboradoras da Maré Mansa apresentam o maior nível de escolaridade quando comparado aos homens.

Referente ao estado civil dos colaboradores, os homens foram os únicos que apontaram como opção divorciado, no qual o maior índice de resposta a esse

questionamento aponta que a maior parte dos colaboradores são solteiros, tendo como maioria pessoas do gênero feminino, as mulheres também são em maior número em relação aos homens, no quesito serem casadas. Partindo para a análise dos colaboradores no geral, a maior parte são solteiros com 64%, demonstrando que a empresa prefere colaboradores com maior disponibilidade, pois a maioria dos treinamentos ocorrem em Curráis Novos, sede da empresa, e os solteiros em relação aos casados terão possivelmente maior disponibilidade para viagens como essas. O menor índice declarado em relação aos colaboradores no geral foi de 9% relatando ser divorciado.

Outro quesito avaliado foi à idade dos colaboradores, com médias iguais em relação ao gênero para a idade de 31 a 35 anos e 26 a 30 anos. Já em relação a menor idade apresentada, a grande maioria foi do gênero feminino com média de idade de 21 a 25 anos. Partindo para uma análise dos colaboradores no geral, percebeu-se que 55% possuem entre 26 e 30 anos, demonstrando que a empresa prefere trabalhar com pessoas mais jovens. Isso pode ser visto ao se analisar o menor grau percebido nas respostas, pois apenas 18% possuem de 31 a 35 anos, sendo essa a maior faixa de idade relacionada às respostas obtidas pelos colaboradores.

Quanto ao cargo ocupado dentro da empresa, à maioria dos colaboradores estão exercendo a função de vendedores, pois este questionamento obteve respostas de 55% dos funcionários, no qual os outros cargos somaram 45%, sendo auxiliar administrativo 27%, cobrança 9% e caixa 9%. Demonstrando que a função de vendas exerce maior influência, por possui maior quantidade de colaboradores no cargo, sendo essa função importante para o andamento das atividades da empresa.

Pesquisa sobre o estilo de liderança e os fatores motivacionais presentes na organização.

Foram realizadas perguntas a fim de se conhecer o estilo de liderança predominante na organização e os fatores motivacionais relacionados por Herzberg que influenciam os colaboradores dentro da empresa e como estes se relacionam aos estilos.

Gráfico 3 - Nível de confiança entre funcionários e gestor.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

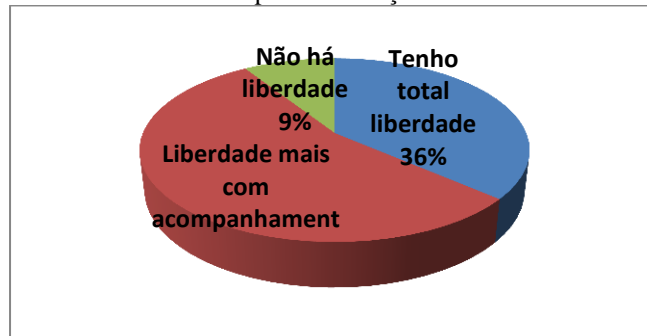
De acordo com o gráfico 3 pode-se perceber que 55% dos colaboradores acreditam que o gestor só confia no trabalho que já foi pré-estabelecido para cada um, o que pode demonstrar para essa alternativa que existe uma certa limitação da criatividade, tendo em vista

que não há liberdade para assuntos que não estejam relacionado ao cargo, diminuindo o poder de iniciativa que cada um possui. Mas uma margem um pouco menor de 45%, está com diferença insignificante em relação à outra alternativa, acredita que o gestor confia em toda e qualquer tarefa que possa vir a desempenhar, o que demonstra que o trabalho feito pelo gestor encontra-se em um nível satisfatório, porém demonstra traços de um gestor mais liberal por não acompanhar o trabalho de sua equipe mais de perto, deixando-os mais livre, (ROCHA, 2009).

Em relação à outra alternativa, que demonstrava um estilo mais autocrático, não se obteve nenhuma resposta, demonstrando que referente a esse ponto a equipe se mostra unânime em relação ao gestor.

O que foi exposto referente ao nível de confiança depositado na equipe pode ser comprovado no gráfico 4 que relata da liberdade que os colaboradores possuem para executar suas tarefas.

Gráfico 4 - Liberdade para a execução das tarefas.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Conforme se pôde perceber a grande maioria dos entrevistados com 55% avaliaram que o gestor lhes da liberdade para que possam executar suas tarefas de forma eficaz, mas com acompanhamento, fazendo uma avaliação mais detalhada para essa resposta pode-se perceber que ocorreu uma diversidade tanto para homens como para as mulheres existentes na organização.

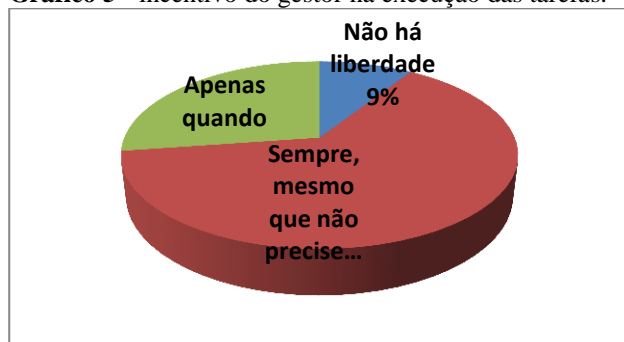
O gráfico 4 comprova que a liberdade que os colaboradores possuem é sempre acompanhada, o que evidencia que o gestor desenvolve um estilo de liderança mais democrático, ocorrendo uma participação do grupo, mas nunca sem a orientação do gestor. Como afirma Chiavenato (2001), que as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.

De acordo com os dados obtidos, pode-se concluir que o gestor estimula ao grupo o envolvimento dentro do processo, seja de forma democrática ou liberal, pois entre os entrevistados, 91% acreditam que possuem autonomia para executar suas tarefas, seja em alguns momentos com acompanhamento ou em outros com mais autonomia.

Percebe-se também, que uma parcela mínima de 9% sente-se incomodada em relação à forma que o gestor desenvolve as tarefas, demonstrando um dado insignificante em relação aos outros, porém merecendo a atenção do gestor para um melhor acompanhamento, pois essa porcentagem aponta um estilo mais autocrático, em que o gestor não confia no trabalho de sua equipe.

O nível de envolvimento do gestor no trabalho da equipe também é analisado no gráfico 5, explanando como os colaboradores veem a preocupação do mesmo na execução das tarefas.

Gráfico 5 - incentivo do gestor na execução das tarefas.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

O gráfico 5 demonstra que os colaboradores avaliam o gestor como uma pessoa preocupada com que o trabalho da equipe seja desenvolvido e de forma satisfatória, pois 64% dos entrevistados afirmam que o gestor incentiva a execução das tarefas mesmo que eles não precisem, o que demonstra participação do gestor em todos os níveis da empresa e que seu trabalho na visão da maioria dos colaboradores é bem visto, pois apenas 9% acreditam que o gestor não os incentiva para que suas tarefas sejam bem desenvolvidas.

Esses mesmos 9% afirmaram na questão anterior que não tem liberdade dentro da empresa, percebendo-se assim que existe uma margem de colaboradores que se encontram insatisfeitos em relação ao trabalho desenvolvido pelo gestor.

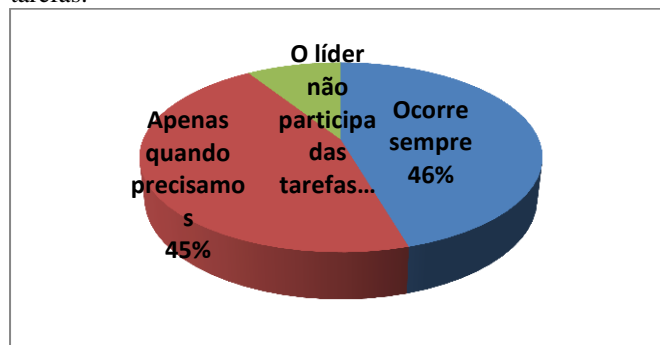
As respostas obtidas pelos colaboradores apontam que o gestor está preocupado que os resultados aconteçam dentro do processo no qual todos estão inseridos, pois em uma das respostas obtidas através do questionário a respeito da conduta do gestor, a unanimidade dos entrevistados, ou seja, 100% acreditam que o gestor é extremamente preocupado com tudo aquilo que diz respeito aos assuntos da empresa, mesmo que não ocorra nenhuma cobrança por parte da diretoria para que isso seja feito, descartando qualquer possibilidade de um líder liberal, que deixa tudo a cargo dos colaboradores.

Outra alternativa que ressalta a preocupação do gestor com os resultados da empresa foi vista quando analisado a maior preocupação do mesmo, no qual 64% comentaram que as tarefas são a única preocupação do gestor, demonstrando uma tendência, segundo o *grid* gerencial de Blake e Mouton, próxima do líder tarefa, ou seja, um líder mais preocupado com a eficiência nas operações de tal modo que os elementos humanos interfiram num grau mínimo (MAXIMINANO, 2008; CHIAVENATO, 2010). Porém, uma margem considerável de 36% afirmaram que o gestor se preocupa com os aspectos humanos, demonstrando nesse resultado o estilo de líder orientado para as pessoas. Esse resultado demonstra que o gestor deve trabalhar mais o fator humano, pois isso pode afetar no andamento das atividades da empresa, já que alguns não estão se sentindo totalmente valorizados pelo o que representam na empresa. No entanto algo positivo pode ser visto, pois

nenhum dos colaboradores comentaram a alternativa que relatava que o gestor não estava preocupado com nada referente a empresa, traços esses de um líder negligente.

Os colaboradores também avaliaram como ocorre a participação do gestor na execução das tarefas, se ele só observa e opina quando necessário, ou se ele também participa do processo, como pode ser analisado no gráfico 6:

Gráfico 6 - Participação do gestor na execução das tarefas.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Com relação à participação do gestor na realização das tarefas, pôde-se perceber que ele é bem avaliado pela grande maioria, pois, apenas 9% acredita que o gestor não participa de nenhuma tarefa, mesmo índice obtido em relação à liberdade e aos incentivos. Essa resposta comprova que o trabalho do gestor vem satisfazendo a maioria da equipe, levando em consideração que uma margem quase igual, com apenas 1% de diferença opinou que o gestor participa das tarefas, seja de forma intensa, ou nos casos realmente necessários, reforçando a ideia de líder meio termo na concepção do *grid* gerencial.

A resposta obtida também demonstra que o gestor deixa que alguns membros de sua equipe tenham autonomia para desenvolverem seu trabalho, ao apontar que eles possuem certa autonomia, necessitando do gestor apenas em casos especiais, em contra partida a outra margem argumenta que o gestor participa sempre, demonstrando um estilo mais participativo.

Partindo para uma análise dessa participação de gestor em relação aos cargos existentes na empresa, percebeu-se que a grande maioria dos colaboradores que definem o gestor como participativo na execução das tarefas, foi obtida no cargo de vendas, o que pode ser justificado ao verificar que como gestora de vendas, ela acompanha esse trabalho mais de perto, objetivando a obtenção de um melhor resultado.

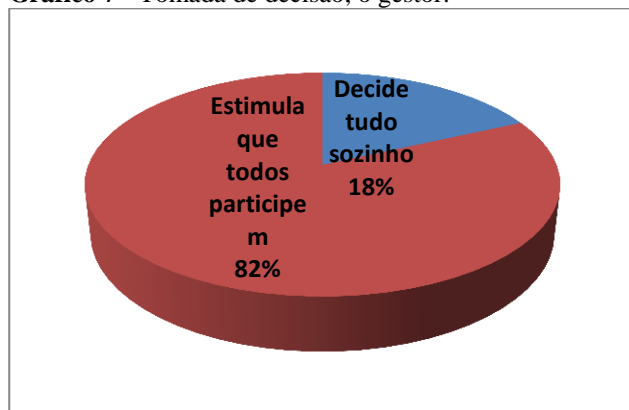
A forma como é feita a divisão das tarefas junto com a equipe também foi motivo de avaliação pelos entrevistados, tendo como resultado que a grande maioria de 91%, opinaram que as tarefas são divididas conforme o cargo que ocupa dentro da empresa, isso ressalta que o gestor procura que seus colaboradores se aprimorem naquilo que já faz, no qual cada um será cobrado por aquele serviço que já havia sido estipulado antes e combinado com o grupo.

Este resultado pode representar também que o gestor não incentiva a inovação, levando em conta o seguinte aspecto, se cada um só se aprimora em seu cargo,

o trabalho torna-se repetitivo e com o tempo pode se tornar desinteressante, considerando os fatores motivacionais de Herzberg.

O processo de tomada de decisão também foi abordado junto aos entrevistados, onde todos opinaram a respeito da temática, podendo os dados ser analisados no gráfico 7:

Gráfico 7 - Tomada de decisão, o gestor.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

O resultado dessa análise comprova que a grande maioria de 82%, sendo desse resultado prevalência do gênero masculino, aponta que o gestor incentiva que todos estejam presentes no processo de tomada de decisão. O que comprova que o líder está sempre estimulando sua equipe no que diz respeito aos assuntos da empresa, característica imprescindível no estilo de liderança democrática.

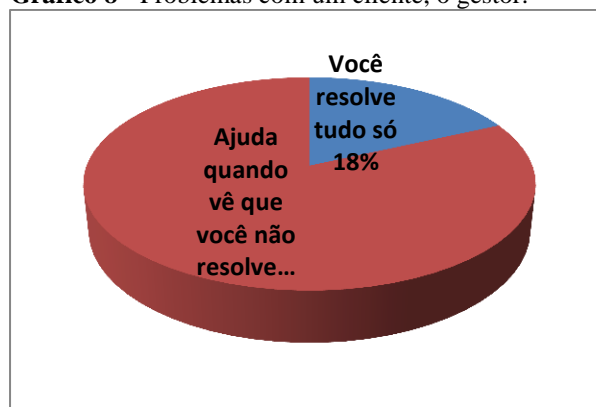
Esse método de trabalho mantém o gestor mais perto de todo o processo e os colaboradores mais motivados, pois sabem que contribuem de forma significativa nos resultados da empresa, cabendo ao administrador acompanhar todos os passos para se chegar a esse fim.

Um ponto importante que descarta o aspecto de um estilo mais liberal, é que nenhum dos colaboradores respondeu que o gestor permite que os eles tomem suas decisões sem participação do mesmo.

O gestor deve continuar e melhorar a forma como desenvolve seus trabalhos, aprimorando para que a margem dos 18% comece a participar de forma direta na tomada de decisão, o que irá manter o gestor com o foco apenas nos resultados e não nos meios para alcançar os mesmos, pois essa margem mostra uma tendência para o estilo autocrático, que em relação às respostas anteriores demonstra um número maior de pessoas que descartam o estilo democrático, havendo uma discordância se comparado às outras respostas.

No gráfico a seguir pode ser percebido com o gestor incentiva que todos tenham autonomia nos momentos de resolução de problemas com os clientes, dado esse analisado no gráfico 8:

Gráfico 8 - Problemas com um cliente, o gestor.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

O gráfico demonstra que nos assuntos referente a problema a participação direta do gestor é mínima. Isso pode tanto ser um ponto positivo, pois com autonomia todos acreditam que trabalham da forma correta e que o gestor confia na sua capacidade, ou de forma negativa, apontando que o gestor não se interessa pelo pós-venda e que cada um resolve os problemas referentes às suas vendas, o que pode desmotivar a equipe.

Cabe ao gestor mostrar porque só participa quando é necessário, demonstrando que confia no potencial de cada um, pois 82% afirmaram que só recebem sua ajuda quando realmente precisam. Essa forma de trabalho pode resultar em uma equipe mais eficiente e em um gestor preocupado com os assuntos que realmente mereçam maior atenção, sendo essa uma das características do gestor, fazer com que o trabalho aconteça através dos outros e não que ele execute o trabalho pelos mesmos, apenas acompanhe.

Descartando que o gestor possa possuir traços de um estilo autocrático, nenhum dos colaboradores respondeu que o gestor resolve tudo sozinho, pois uma das características que envolvem o estilo autocrático diz a respeito à falta de confiança em sua equipe.

E para que os resultados sejam alcançados, as tarefas devem ser bem cobradas para que funções de todos sejam igualmente divididas, este dado é ressaltado no gráfico 9:

Gráfico 9 - Cobrança na execução das tarefas.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

De acordo com os dados apresentados, a maior parte dos entrevistados com 55% analisou o gestor como alguém compreensível, procurando avaliar as tarefas antes

de cobrar qualquer coisa, o que pode representar algo importante, sendo que nem sempre os colaboradores estão produzindo no ritmo adequado, o que pode ser resultado de algum problema pessoal que o mesmo possua.

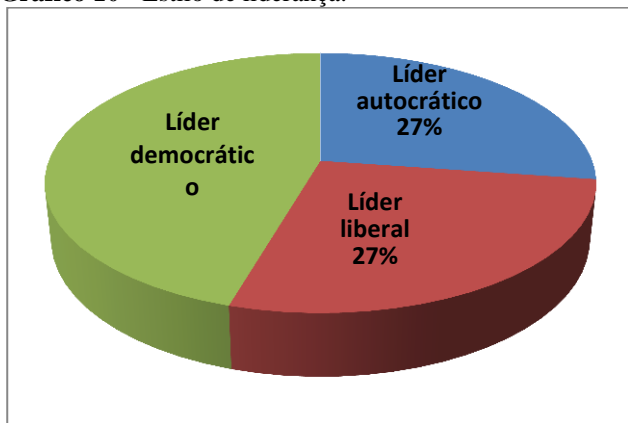
Se o gestor estiver atento ao ritmo de produção perceberá rapidamente que algo está errado, colocando em primeira instância o lado humano, para em seguida pensar nas tarefas. Através desse acompanhamento no trabalho da equipe, pode-se perceber traços do estilo democrático.

Quando o líder começa a avaliar primeiro o que acontece na rotina dos seus funcionários, dará maior liberdade para que os mesmos possam expressar o que está acontecendo e porque está comprometendo o andamento de suas tarefas. Esse comportamento demonstra traços de um líder que está junto com sua equipe, acompanhando o processo.

Mas uma margem considerável de 45% avalia o gestor como alguém autocrático, por querer que tarefas sejam executadas de qualquer maneira, o resultado apontou que ele sempre cobra sem saber os motivos do não cumprimento das tarefas com porcentagem de 36%, ou que ele primeiro cobra a realização das tarefas para depois pedir explicações do não cumprimento com 9%, o que pode demonstrar um comportamento mais rígido do gestor em relação a sua equipe, fator esse que pode ser preocupante.

Um dos pontos principais acerca do problema de pesquisa foi o estilo de liderança existente na empresa, no qual obteve-se respostas que contradizem alguns dos pontos elencados anteriormente, como demonstrado no gráfico 10:

Gráfico 10 - Estilo de liderança.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Analisando a resposta obtida, nota-se que a maioria dos colaboradores acreditam que o gestor adota em sua forma de trabalhar o estilo de liderança democrático com uma margem de 46%, demonstrando que o gestor atua de forma participativa em todo o processo produtivo da empresa.

Porém, uma margem considerável e igualmente atribuída analisa que o gestor possui em sua forma de trabalhar o estilo autocrático e liberal, com 27% para cada resposta, resultando em formas diferentes de trabalhar com a equipe.

Existe aí uma contradição em relação ao que foi respondido anteriormente, apesar de uma margem menor considerar que a forma de trabalhar do gestor era

diferente, com apenas 9% em algumas das respostas, variando para mais em relação a outras questões, essa mudança ocorre em relação ao estilo ao demonstrar que 54% contradizem o que foi relatado anteriormente e apontam a conduta do gestor a um estilo diferente do até então predominante.

Essa resposta pode revelar dois resultados, sendo que ou os colaboradores compreenderam mal essa ou as outras questões, ou apesar de em algumas atitudes dele apresentar traços de um estilo mais democrático, a predominância de seu estilo no geral é diferente e confusa para os colaboradores, sendo que uma margem considerável opinaram por outras alternativas.

O gestor pode transparecer essa diferença talvez por agir conforme a situação, na percepção da Teoria de Tannenbaum e Schmidt, o administrador deverá escolher qual padrão de liderança irá adotar na empresa levando em consideração as três forças que agem simultaneamente dentro da organização: a situação, o gerente e o subordinado (CHIAVENATO, 2001). O gestor nessa situação pode deixar alguns de sua equipe um pouco confusos em relação ao seu padrão de conduta, pois a resposta aponta que nem metade dos colaboradores analisa seu líder com uma forma de trabalhar padrão. Em uma análise mais profunda percebeu-se ainda que a grande maioria que optaram pelo estilo de liderança democrático foi obtida pelo gênero masculino.

Esse método de trabalho desempenhado pelo gestor pôde ser visto também na resposta dos colaboradores a respeito do relacionamento entre eles e o gestor, onde 55% afirmaram que o mesmo procura ser companheiro de todos, o que evidencia um estilo mais democrático, porém uma margem considerável de 45% acredita que o mesmo apenas fixa as regras e os mesmos as cumprem, tendenciando para o estilo autocrático, o que essa diferença mínima, pode demonstrar um fator preocupante, devendo ser trabalhado pelo gestor.

A resposta dada pelos colaboradores ressalta ainda que há uma divergência sobre o estilo predominante, pois segundo a maioria há uma variação entre o estilo autocrático e democrático. Mas em relação ao item que não foi citado nas respostas, o qual afirma que não havia um relacionamento harmonioso entre gestor e equipe, pode-se perceber que apesar da divergência, existe um relacionamento mesmo que não completamente positivo dentro da organização, devido à variação com o estilo autocrático, este definido como tendo um líder mais rígido e que se preocupa apenas com as tarefas, ponto esse negativo para um bom relacionamento.

O fator de motivação que pode influenciar no trabalho dos funcionários, foi também um dos pontos analisados na pesquisa, em que por meio de várias questões, percebeu-se qual a influência dos fatores motivacionais e higiênicos existentes na empresa, na percepção dos colaboradores. Segundo Ferreira et al (2006, p.1) “normalmente as pessoas confundem aquilo que satisfaz uma necessidade humana (fator de satisfação), com a própria necessidade (fator de motivação).” Um dos pontos abordados foi a forma como o gestor trabalha a execução das tarefas, ou seja, o reconhecimento quando as mesmas são bem realizadas, conforme pode ser visto no gráfico 11:

Gráfico 11 - Realização de uma tarefa acima do esperado.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Analisando o maior percentual de resposta encontrado, percebe-se que a grande maioria de 64% comentou que o líder sempre reúne a todos para parabenizar aqueles que chegaram a um determinado fim com eficácia e eficiência, método que motiva a todos por haver reconhecimento público por parte da gestão e motivar aos demais na intensão que se esforcem para que seu trabalho também seja reconhecido.

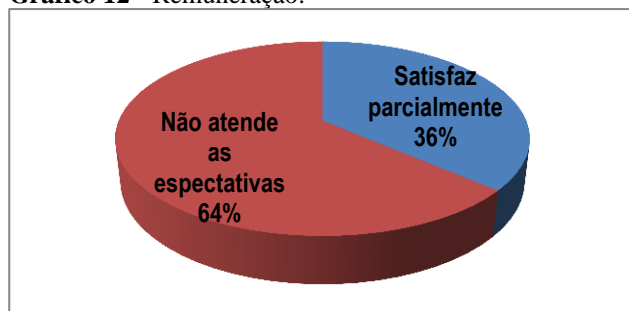
Esse ponto é ressaltado por Robbins (2005), quando diz que o líder deve influenciar sua equipe na obtenção de metas, sendo esse seu papel primordial. O reconhecimento é um dos melhores caminhos para motivar a equipe ao alcançar os resultados desejados pela organização.

Levando ainda em consideração que o reconhecimento é um fator motivacional segundo a teoria de Herzberg atrelado ao indivíduo, dependendo somente dele ser satisfatório ou não, quando visto de uma forma positiva, ressalta que a equipe encontra-se satisfeita em relação à organização, dado esse percebido em relação a maior margem de respostas.

Aprofundando um pouco mais a análise, percebe-se que a grande maioria que analisou o gestor como alguém que reconhece o trabalho de todos foi obtida por pessoas com grau de instrução entre superior completo e incompleto, o que pode representar algo significativo, já que os mesmos possuem uma experiência mais elevada a respeito da importância do trabalho de um profissional independente da área de formação.

De acordo com a teoria de Herzberg, a remuneração é um fator higiênico, trazendo para o indivíduo ou a insatisfação ou a não insatisfação, uma explicação mais precisa pode ser vista no gráfico 12:

Gráfico 12 - Remuneração.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Como pode-se perceber a remuneração é algo que pode acarretar insatisfação na equipe, já que 64%

acreditam que o que ganham não os satisfazem, sendo 100% insatisfeitos, já que o restante de 36% opinaram por uma satisfação parcial. Nenhuma das respostas obtidas apontou para uma não insatisfação, já que em relação a alternativa de extrema satisfação, não houve nenhuma resposta, mostrando um alto grau de insatisfação.

Em uma análise mais detalhada, a porcentagem do total de insatisfação foi obtida pelos entrevistados com ensino médio completo. Os colaboradores com superior incompleto ou já completo aparecem mais satisfeitos com o que ganham, isso pode representar uma maior consciência da realidade salarial dos empregos oferecidos na região.

Outro aspecto também percebido por meio de uma análise mais detalhada foi que 100% dos colaboradores casados estão insatisfeitos com seus salários, motivo justificado por os mesmos possuírem maiores responsabilidades familiares em relação aos demais colaboradores.

A remuneração é considerada como fator higiênico, relativa ao salário e que possui uma característica de poder ser modificada, já que esse fator é considerado com externo ao indivíduo, cabendo à organização melhorar esse aspecto, pois depende dela a sua mutação, trazendo assim a não insatisfação dos colaboradores.

Outro quesito abordado foi à questão do treinamento e aperfeiçoamento por parte na empresa, na intenção de descobrir se a instituição procura investir nesse fator motivacional com sua equipe, sendo percebido que 73% dos funcionários responderam de forma positiva a esse aspecto ao afirmarem que a empresa sempre procura está treinando sua equipe no aperfeiçoamento de suas tarefas. Já a minoria de 27% respondeu de forma negativa ao afirmarem que a empresa raramente investe nessa ferramenta.

Houve um ponto positivo em relação a essa resposta, pois apesar de uma margem significativa responder que raramente a empresa investe em treinamento, nenhum dos entrevistados respondeu que a organização não investe no aprimoramento de suas tarefas.

A capacitação está atrelada ao fator motivacional que não pode ser mudado e que se refere ao progresso profissional, sendo essa característica dependente do sentimento do indivíduo, não cabendo à organização torna-la fator de motivação, pois a empresa pode até investir na capacitação de seus colaboradores, mas isso não significa que os mesmos irão se sentir motivados em relação a isso.

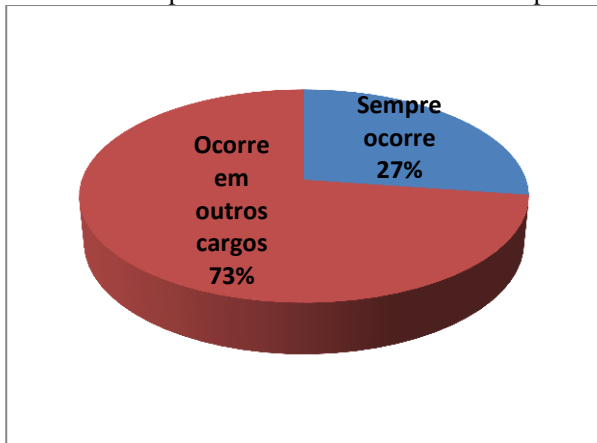
Referente ao ambiente de trabalho (espaço, clima), a resposta obtida foi que os mesmos estão insatisfeitos, pois 55% afirmam que deixa muito a desejar e 45% acreditam que está parcialmente adequado. Esse resultado pode acarretar em insatisfação, já que o próprio ambiente de trabalho não contribui para que os colaboradores se sintam confortáveis para trabalhar na organização.

Revedo ainda o resultado obtido, percebe-se que nenhum dos colaboradores respondeu a opção que relatava que o espaço físico era o ideal, fator que poderia demonstrar a não insatisfação dos colaboradores.

O ambiente de trabalho está atrelado ao fator higiênico, referente às condições de trabalho e de característica mutável, cabendo então à organização tornar esse fator não insatisfatório para os colaboradores, aspecto esse que pode ser visto como algo positivo.

A insatisfação em algumas ocasiões acontece não por culpa da gestora, mas sim por parte da própria empresa, já que a mesma é apenas uma filial que funciona de acordo com o que a direção manda. Porém alguns aspectos já se encontram enraizados no indivíduo, em que por mais que a empresa haja de forma positiva em relação aos fatores higiênicos, existem fatores motivacionais que causam a insatisfação do indivíduo. Esse aspecto pode ser percebido no gráfico 13:

Gráfico 13 - Oportunidade de crescimento na empresa.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

O resultado aponta que a empresa não oferece oportunidade de crescimento aos colaboradores dessa região, pois foi percebido que 73% acreditam que só ocorre para outros cargos, vale ressaltar que progressão profissional é um fator motivacional para Herzberg (SOTO, 2009; CHIAVENATO, 2010). Tendo em vista que se a empresa oferece crescimento para alguns cargos, os outros cargos sentirão uma deficiência de crescimento.

Levando em consideração outros aspectos, a oportunidade de crescimento em outros cargos foi constatada em sua maioria pelos colaboradores que possuem o ensino superior completo ou incompleto, isso pode ser justificado por eles acreditarem que com um nível de instrução maior, a empresa poderia dar uma oportunidade de crescimento profissional aos mesmos.

Percebe-se ainda que nenhum dos entrevistados respondeu que não proporciona oportunidade de crescimento, demonstrando assim que eles observam que a empresa oferece oportunidade, mesmo essa não seja para todos os cargos.

Entende-se então como esse fator demonstra a desmotivação da maioria dos colaboradores, percebe-se que por mais que a empresa haja de forma positiva, os colaboradores poderão ainda assim não se sentir motivado em relação a esse aspecto.

A gestora pode trabalhar os aspectos higiênicos elencados por Herzberg que não necessariamente dependam da diretoria da organização e que poderia acarretar em uma equipe mais satisfeita, criando um

ambiente mais propício a motivação, conforme analisado no gráfico 14:

Gráfico 14 - Atendimento de suas necessidades pela empresa.



Fonte - Pesquisa de campo, 2015.

Pelas respostas apresentadas, a gestora não costuma dar com frequência esse tipo de benefício, que seria o atendimento de alguma necessidade pessoal do tipo sua ausência por algum motivo, pois 55% responderam que isso ocorre apenas em casos especiais, o que pode demonstrar que a gestora prefere mostrar a sua equipe que os benefícios não são fatores a serem colocados como motivadores para o desempenho do trabalho dos mesmos, sendo, portanto fatores higiênicos.

Os benefícios podem melhorar o processo produtivo, mas como já foi evidenciado, a mesma prefere abordar outros aspectos. Uma margem semelhante aponta que a gestora sempre atende e não atende, sendo um percentual mínimo em relação ao atendimento em casos especiais. Não significando que não mereça atenção, pois existe uma diversidade que juntas demonstram uma diferença de 45%.

Analisando por estado civil, os casados foram os que mais opinaram que não existe nenhum tipo de benefício relacionados a possibilidade de se ausentar da empresa, fato que pode ser justificado por possivelmente eles possuírem motivos mais justos de ausência, levando em consideração que a maioria possui filhos, o que pode justificar esse benefício.

A gestora deve atentar para esse aspecto, pois ao perceber que esse é um fator higiênico, com característica de ser esse o papel da administração da empresa muda-lo, cabe ao gestor trabalhar de forma adequada para que os colaboradores se sintam satisfeitos, obtendo assim um ponto positivo que pode contribuir com a motivação da equipe.

Esse tipo de benefício não acarreta custos para à empresa, em contrapartida para os colaboradores resulta em uma equipe mais motivada, com aspectos não insatisfatórios, demonstrado que o gestor ver os colaboradores como fator de extrema importância para empresa, ao avaliar sua vida pessoal junto com a profissional, por mais que o cargo exija disponibilidade para sua adequada realização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação ao primeiro objetivo específico que relatava sobre o perfil dos colaboradores, pode-se obter em contrapartida aos dados coletados que há uma diversidade em relação ao gênero, a margem de maioria dos colaboradores do sexo feminino foi mínima. Em relação ao tempo de serviço houve também uma diversidade em relação ao gênero, tanto homens como mulheres possuem um tempo de serviço relativamente semelhante. A maioria dos funcionários que possuem um grau de instrução mais elevado, com o ensino superior completo é do gênero feminino, cabendo aos homens maioria no menor grau de instrução apresentado nas respostas, com o médio completo. Com relação ao estado civil, as mulheres lideram a margem de maior grau tanto referente a serem solteiras, como casadas. Com relação à idade, houve uma igualdade na distribuição por gênero, no entanto o maior índice refere-se à idade de 26 a 30 anos. O cargo que emprega a maior quantidade de colaboradores está associado ao setor de vendas, no qual mais da metade ocupam esse cargo.

Referente ao segundo objetivo específico que tinha como finalidade descrever as percepções dos colaboradores em relação ao estilo predominante, percebeu-se que apesar de algumas respostas tendenciarem para um estilo mais democrático, como questões relativas à liberdade, confiança e incentivo, apresentando uma margem semelhante, ao longo da pesquisa pode-se ver que ao se abordar questões mais específicas, a margem que tendenciava para um estilo mais democrático, passou a ver o gestor a partir de outros estilos, mostrando diversidade ao apontar algumas atitudes um estilo ora liberal, ora autocrático.

Quanto ao estilo predominante, percebeu-se que não há um padrão na concepção dos colaboradores. Enquanto muitos acreditam que ele age de acordo com um estilo específico, outros se sentem confusos em relação à forma como é desenvolvida a gestão na empresa ao apresentarem respostas que contradizem as anteriores que já havia tendenciado a um estilo específico.

Referente ao terceiro objetivo, que tinha como finalidade verificar a partir da teoria de Herzberg qual a influência dos fatores motivacionais e higiênicos na percepção dos colaboradores, obteve-se como resultado que os fatores higiênicos encontram-se totalmente insatisfatórios, percebendo que os fatores externos, que deveriam agir de forma positiva, estão justamente causando desconforto aos colaboradores, mostrando que a empresa parece não se importar muito em relação à motivação, já que o que depende dela para ser melhorado, não está sendo feito. Já aos fatores motivacionais, esses que atuam de forma interna, percebeu-se que se comparado aos fatores higiênicos, eles apresentam aspectos positivos, ao demonstrar que boa parte dos colaboradores sentem-se satisfeitos em relação a algumas questões, demonstrando uma satisfação em relação à empresa. A empresa deve então melhorar algumas de suas práticas, para tentar garantir que a satisfação aconteça pelo menos nos pontos que depende dela, pois esses fatores podem até não motivar a equipe, mas acarretarão em clima mais agradável para os colaboradores.

O quarto objetivo tratava das percepções do gestor sobre seu estilo de liderança, em que se pôde perceber que em relação a vários aspectos abordados na entrevista, a mesma sempre apontava que possuía traços de um estilo mais democrático, agindo de forma participativa, ao acompanhar sua equipe nas tarefas e fazendo com que todos participassem do processo. Porém, se comparado com o resultado obtido pelos colaboradores, percebe-se que por mais que o gestor acredite que tem a predominância do estilo democrático, a mesma não está conseguindo passar isso de forma clara para os colaboradores, já que nem 50% dos colaboradores estão convictos quanto ao estilo que padroniza sua forma de trabalho. Fica claro que o gestor da empresa deve repensar a forma como vem desenvolvendo as suas atividades, já que a não existência dessa padronização pode demonstrar tratamentos diferenciados para sua equipe, pois tendo em vista essa diversidade de respostas, onde uns encontram-se satisfeitos, outros nem tanto, pode ser resultado do trabalho que ela desenvolve.

A gestora deve então se atentar a esses aspectos, já que o líder é responsável pelo o sucesso ou fracasso da empresa, fazendo com que os resultados aconteçam através dos outros, se essa forma de trabalhar não vem agradando a todos, pode acarretar problemas futuros que venham comprometer o andamento das atividades da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERONI, F. A arte de comandar. São Paulo: Rocco, 2004.
- BALDWIN, T. T. Desenvolvimento de habilidades gerenciais. Rio de Janeiro : Elsevier, 2008.
- BERGAMINI. C. W. Administração dos Sentidos. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. Motivação nas organizações. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTOLINO F. J. Motivação Campinas, SP: Alínea, 2000.
- BORNSTEIN, S. M.; SMITH, A. F. Os enigmas da liderança. In: Peter Drucker Foundation (Org.). O Líder Do Futuro: Visões, estratégias e práticas para uma nova era. 5a. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- BOTELHO, E. F. Administração inteligente: a revolução administrativa. São Paulo: Atlas, 1992.
- CERVO, A. L. Metodologia Científica. Ed. Makron Brooks. São Paulo, 1996.
- CRAWFORD, R. Na Era do Capital Humano. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATTO, Iniciação à administração geral .2.ed. São Paulo: ABDR, 1999.

- _____. Teoria Geral da Administração, Vol. 1 6. ed. rev. e atualizada Rio de Janeiro: Elsevier; 2001.
- _____. Administração Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- _____. Administração: teoria, processo e prática. 4.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier; 2011.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em ciências humanas e sociais. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- DALFT, R. L. Administração. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DELFINO, I. A. L.; SILVA, A. B.; ROHDE, L. R. A Produção Acadêmica sobre Liderança no Brasil: Uma Análise Bibliométrica dos Artigos Publicados em Eventos e Periódicos Entre 1995 e 2009. Artigo. Anpad. Rio de Janeiro, 2010.
- DUBRIN, A. J. Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo : Pioneira Thomson Learning, 2006.
- DRUCKER, P. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo: Pioneira, 2001.
- D'SOUZA, A. Estratégias para uma liderança efetiva 2. São Paulo: Edições Loyola, 1996.
- FALCONI, V. O verdadeiro poder. Nova Lima INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- FERREIRA, A.; FUERTH, L. R.; ESTEVES, R. C. P. M. Fatores de Motivação no Trabalho: O Que Pensam os Líderes. Artigo. Anpad. Bahia, 2006.
- FIGUEIREDO, A. M., 1954 – Como elaborar projetos, monografias, dissertações e teses: da redação científica à apresentação do texto final. 4 ed. – Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.
- GARRIDO, L. M. Quero continuar gerente, e agora? Manual prático sobre a gestão de competências em liderança. São Paulo: Nobel, 2004.
- GIL, A. C. 1946- Como elaborar projetos de. 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.
- _____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.
- GONÇALVES, C. A. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2004.
- GRAY, D. E. Pesquisa no mundo real. 2. ed. – Porto Alegre: Penso, 2012.
- HILSDORF, C. O Segredo da Liderança está nos Liderados – Disponível em: www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/lideranca/o-segredo-da-lideranca-esta-nos-liderados-5070/artigo/ Acessado em 16/06/2013.
- HUNTER, J. C. O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KELLEY, R. E. Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KWASNICKA, E. L. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. – São Paulo : Atlas 2005.
- LEITÃO, J. A relação treinador-atleta: percepção dos comportamentos de liderança e de coesão em equipes do futebol. Porto, 1999.
- MADZA, E. A. Mestres da mudança: liderar escolas com a cabeça e o coração. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- MARCONDES, C. LIDERANÇA: um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso. Monografia. Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB. Espírito Santo, 2010.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E. A. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MAXWELL, J. C. As 21 indispensáveis qualidades de um líder. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- MINTZBERG, H. Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOTIVAÇÃO. In: Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 3 ed. Curitiba: positivo, 2004.
- RIBEIRO, A. L. Teorias da Administração – São Paulo : Saraiva, 2003.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROCHA, E. Gestão de Pessoas para Concursos, v. 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SOTO, E. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

- VENDRAMINI, P. Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador. Tese de Doutorado, UFSC: 2000.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.
- _____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- WAGNER, J. A. Comportamento organizacional : criando vantagem competitiva. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- WHEATLEY, M. J. Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006.
- WEBER, M. Ensaios de Sociologia. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2002.
- YUKL, G. A. Liderança Carismática e Transformacional. In: BERGAMINI, C.; CODA, R.. (Orgs.). Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança . 2.ed. São Paulo: Atlas 1997.