



Centro Universitário de Brasília

Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

JULIANA FALCÃO SANTA RITTA JURY

**ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ANÁLISE DE
UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE CELULARES E ACESSÓRIOS**

Brasília

2016

JULIANA FALCÃO SANTA RITTA JURY

**ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ANÁLISE DE
UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE CELULARES E ACESSÓRIOS.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação Lato Sensu em Gestão
Empresarial
Orientadora Ma: Carolina de Souza Scott
Mairinque

Brasília

2016

JULIANA FALCÃO SANTA RITTA JURY

**ESTILO DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ANÁLISE DE
UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE CELULARES E ACESSÓRIOS.**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação Lato Sensu em Gestão
Empresarial
Orientadora Ma: Carolina de Souza Scott
Mairinque

Brasília, 14 de dezembro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Me. Mauro Castro Souza

Dedico ao meu marido, Pedro Ivo, por não me deixar desistir de concluir o trabalho final do curso.

A minha querida mãe por sempre me demonstrar amor. Por tantas vezes que se preocupou comigo evitando pedir qualquer favor que tomasse meu tempo para não prejudicar minhas horas de estudo.

As minhas filhas Natália e Giovana, que apesar de tomarem meu tempo, me faziam esquecer o desgaste alegrando-me com um amor incondicional.

À Deus, por me dar disposição e despertar o desejo de prosseguir após um ano parada sem estímulo pela perda do meu querido pai.

Para todos aqueles que rezaram e acreditaram no meu sucesso.

AGRADECIMENTO

Gostaria de deixar registrado meu agradecimento a minha supervisora de monografia, Carolina Scott, por ter me orientado em meus estudos e pesquisas, atentando-se ao conteúdo em cada revisão. Agradeço ainda pela aceitação em me orientar acreditando que seria possível mesmo com o curto espaço de tempo.

A uma pessoa muito querida da família, Tatiana Barroso, por me dar todo suporte em relação à toda formatação do trabalho acadêmico com seu exímio conhecimento nas normas da ABNT.

A uma grande parceira e amiga, Karen Evenllyn, por ter me dado todo suporte com relação às informações da organização necessárias para execução do estudo.

Por fim, aos empreendedores Fabrício e Felipe Neves; Roberto Luiz e Luiz Roberto Fernandes por terem investido parte no valor do curso.

RESUMO

Na era da Informação as mudanças intensificaram inserindo as organizações em uma alta competitividade. Para se manter no mercado, as organizações precisam cuidar de quem possui e aplica os conhecimentos necessários ao alcance dos resultados: as pessoas. As pessoas são o capital intelectual e contribuem para organização com seus esforços para alcançar os resultados. Para ter uma continuidade dos esforços ou até potencializa-lo, é necessário que as pessoas estejam motivadas e envolvidas com os objetivos e metas institucionais. Para liberar o potencial motivacional precisamos entender e trabalhar a motivação e para ter as pessoas envolvidas, inevitavelmente tem que entrelaçar a liderança ao estudo, pois o líder tem papel fundamental na influência do comportamento do individuo em ambiente de trabalho. Assim sendo, este estudo foi desenvolvido no intuito de demonstrar uma possível correlação existente entre o estilo de liderança e a motivação com a qual os colaboradores desempenham sua função, intensificando o estudo sobre dois conceitos que apesar de não serem novos ainda despertam muito interesse. O estudo exploratório foi realizado em uma empresa no segmento de celular com a equipe de vendas através de questionário virtual para analisar estilo de liderança e identificar presença ou ausência de motivação nas equipes de trabalho. O estudo demonstrou uma visão diferente quanto ao estilo de liderança na avaliação dos liderados com relação a auto avaliação dos líderes, as lojas com maior índice de insatisfação possuem líder com estilo democrático em menor grau comparado com demais estilos.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Capital intelectual. Liderança. Motivação. Gestão empresarial.

ABSTRACT

In the age of information, changes have intensified, putting organizations in fierce competition. To secure their place in the market, organizations need to take care of whom possesses and applies the knowledge required to reach the goal: the people. People are the intellectual capital, and contribute to the organization with their efforts to obtain the desired results. In order to have a continuity of the efforts or to even increase them, it is necessary for the people to be motivated and involved with the institutional goals and objectives. For this motivational potential to be liberated, one needs to understand and stimulate the motivation. And to involve the people, it is indispensable to intertwine leadership and study, because the leader has a fundamental role in influencing the individual behavior in the workplace. Therefore, this work has been developed with the objective of demonstrating a possible correlation between the style of leadership and the motivation with which the collaborators perform their duties, intensifying the study about two concepts that, in spite of not being new, still attract a lot of interest. The exploratory study was performed with the sales team of a company acting in the cellphone market, through a virtual questionnaire, to analyze the style of leadership and identify the presence or absence of motivation in the sales team. The study has demonstrated a difference in opinion about the style of leadership between the evaluation of the subordinates and the self evaluation of the leaders. The stores with the highest indices of dissatisfaction have leaders with a smaller degree of democratic style, when compared to other styles.

Keywords: People management. Intellectual capital. Leadership. Motivation. Company management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 O ESTUDO DAS PESSOAS EM AMBIENTE DE TRABALHO: DA EXPLORAÇÃO DE RECURSOS À GESTÃO DE PESSOAS	11
2 MOTIVAÇÃO	14
2.1 Teorias da motivação	17
2.1.1 Teoria das necessidades.....	17
2.1.2 Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth)	18
2.1.3 Teoria das necessidades socialmente adquiridas.....	18
2.1.4 Teoria da motivação higiene ou dois fatores.....	18
2.1.5 Teoria do estabelecimento das metas.....	19
2.1.6 Teoria das expectativas.....	19
2.1.7 Teoria da equidade	20
2.2 Motivação e liderança: caminhos imbricados	21
3 TEORIAS DA LIDERANÇA	24
3.1 Estudos sobre estilos de liderança	25
4 NOVO CENÁRIO CORPORATIVO: O LÍDER DO FUTURO	29
5 METODOLOGIA	35
5.1 Classificação da pesquisa	35
5.2 Universo da pesquisa	35
5.3 Definição da amostra	36
5.4 Procedimentos de coleta de dados	37
5.5 Instrumento e análise da pesquisa.....	37
5.5.1 Teste de potencial de liderança.....	37
5.5.2 IMST (Inventário da motivação e do significado do trabalho).....	38
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA	39
6.1 Resultados do teste de potencial de liderança (auto-avaliativo).....	39
6.2 Resultados do teste de potencial de liderança e inventário de motivação (adaptado).....	46
6.2.1 Resultados do teste de potencial de liderança (adaptado para o liderado).....	46
6.2.2 inventário de motivação (adaptado).	54

7 DISCUSSÃO	62
7.1 Discussão do teste de potencial de liderança (auto-avaliativo)	62
7.2 Discussão do teste de potencial de liderança e de motivação (adaptado para os liderados).....	62
CONCLUSÃO	65
REFERÊNCIAS	67
APÊNCIDE A- QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO	69
APÊNCIDE B – QUESTIONÁRIO SOBRE POTENCIAL DE LIDERANÇA	75

INTRODUÇÃO

Sem as pessoas as organizações não funcionariam, pois segundo Chiavenato (2004) são elas que exercem as atividades, produzem e criam os produtos e serviços. As pessoas contribuem para organização com trabalho, esforço, conhecimento e competência esperando retorno da organização como remuneração (salário e benefício), retribuição e satisfações.

Há então uma relação de dependência entre as pessoas e as organizações. Para que a organização alcance sua meta e seu objetivo de forma eficaz são necessários que o olhar esteja voltado para as pessoas, pois elas são o diferencial competitivo mediante capital intelectual que possuem e aplicam nas organizações.

Direcionar o olhar para as pessoas passou a ser objeto de estudo, em 1927, a partir da escola das relações humanas. Motivação e liderança tiveram sua relevância também a partir deste período. Percebe-se então a importância que ambos os termos têm para as pessoas, sendo explorados até os dias atuais pelo interesse de obter melhores resultados dentro das organizações. Embora o conceito de liderança e motivação não seja novo, ainda desperta muito interesse na sociedade. Isso porque não há um só tipo de liderança nem tão pouco uma única forma de se motivar os funcionários. Sabemos que a equipe é reflexo da liderança, assim sendo, precisamos entender os estilos e características existentes neste conceito. Precisamos também, entender como trabalhar para estimular o potencial motivador de cada indivíduo, afinal, manter a equipe motivada tem sido um desafio para os líderes de muitas organizações.

À luz desse cenário, este estudo visa ampliar as discussões sobre as teorias da liderança e motivação no trabalho, sendo mais uma fonte de base para os que buscam conhecimento do tema. Estando presente em mais de mil estudos acadêmicos no último ano, a importância do trabalho reflete-se no desejo de verificar e analisar a melhor forma de gerenciar o capital humano. A organização requer bons resultados e são as pessoas, peças fundamentais, para alcance destes. Gerenciar o capital humano é papel da liderança. O líder precisa impulsionar a equipe a fim de obter melhor comprometimento, desta forma, nos remetemos ao conceito de motivação. Não há como não tratar do tema motivação quando se tem a necessidade de impulsionar o comportamento humano.

Assim, o objetivo geral do estudo consiste em pesquisar o estilo de liderança sob o olhar do líder e do liderado e compará-la com a motivação dos colaboradores.

Os objetivos específicos são:

- 1 – Apresentar, de acordo com revisão da literatura, os principais conceitos e teorias de liderança e motivação;
- 2 – Analisar e identificar os diferentes estilos de liderança;
- 3 – Analisar e identificar os diferentes tipos de motivação;
- 4 – Comparar o estilo de liderança sob o olhar do líder e do liderado;
- 5 – Analisar a motivação dos colaboradores.

A monografia se encontra estruturada da seguinte forma: o primeiro capítulo há um breve histórico sobre as pessoas no ambiente de trabalho e o entendimento da mudança da visão que se obtém entre recursos humanos e gestão de pessoas. No segundo capítulo trataremos conceitos relacionados à motivação e como liderança e motivação se entrelaçam. O capítulo três trata da liderança com conceitos, teorias e estilos. Por fim, ainda sobre a descrição literária, trataremos do perfil desejado para o líder do futuro. No quinto capítulo apresenta-se a metodologia utilizada. Os resultados são apresentados no sexto capítulo. Após os resultados, no sétimo capítulo é apresentada a discussão e por fim, uma breve conclusão sobre o estudo com expectativa de contribuição sobre o impacto da liderança na motivação dos colaboradores.

1 O ESTUDO DAS PESSOAS EM AMBIENTE DE TRABALHO: DA EXPLORAÇÃO DE RECURSOS À GESTÃO DE PESSOAS

O conhecimento sobre como gerenciar pessoas é resultado de pesquisas em mais de um século. A base da evolução teórica sobre o assunto se desenvolveu desde os primeiros teóricos da Administração com a revolução industrial até os dias atuais.

A escola clássica, conhecida como Administração científica ou Taylorismo, com duração entre os anos de 1900 a 1950, marcado pelas relações industriais, tinha uma visão mecanicista do homem, sendo as pessoas vistas apenas como recursos de produção. Mósca (2014) relata que o trabalho era movido meramente pelo incentivo financeiro, entendia-se assim que quanto maior a produção, maior seria o ganho monetário. Além da ênfase na eficiência da produção, para alcance de maior escala de produção com menor custo, Chiavenato (2014) aponta outras características da época, tal como poder centralizado e estrutura piramidal, pois havia muitos níveis hierárquicos na organização. Apesar dos muitos níveis hierárquicos, o método era rotineiro, pois as tarefas eram simples e repetitivas sem inovações com mudanças vagarosas.

Em meados de 1950 a 1990, com mudanças mais aceleradas, surge a escola neoclássica considerando elementos das relações humanas, deixando a antiga visão mecanicista, inserindo as pessoas como recursos da organização que precisavam ser administrados. Na busca de inovação a estrutura piramidal é substituída pela matricial com poder descentralizado sob duas vertentes (produtos e serviços) e departamentalização horizontal e não mais vertical. O ambiente deixou de ser estável e imutável com capacidade de mudança e inovação (CHIAVENATO, 2014). Este período ficou denominado como Administração de Recursos Humanos.

A partir de 1990 até os dias atuais, com as intensas mudanças principalmente pelo impacto da tecnologia de informação e comunicação, o período ficou conhecido como Era da Informação. Esta era nos trouxe informações em tempo real com a televisão, telefone e computador eliminando fronteiras geográficas, dando ênfase ao conhecimento. Dessa forma, as pessoas passaram a ser vistas como capital humano a partir do reconhecimento do capital intelectual de cada colaborador. Substituiu-se assim a forma de administrar pessoas, a estrutura corporativa torna-se

orgânica sem departamentalização baseado em equipe interdisciplinar (trabalho coletivo com interação de conhecimentos distintos) com ambiente dinâmico voltado para criatividade e inovação.

A nova era da informação acirra a competitividade entre as organizações, selecionando as organizações mais bem sucedida como aquelas que são “capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço” (CHIAVENATO 2014, p. 37). Sob esse cenário, as pessoas dotadas de conhecimento (saber), habilidade (saber fazer para aplicar o conhecimento) e competência (saber fazer para aplicar o conhecimento e alcançar ótimo resultado) passam a ser o recurso mais importante da organização transformando a administração de recursos humanos em gestão de pessoas. De uma função mecânica com foco em produtividade e não nas pessoas passou-se a garantir resultados com a relação que se fez entre a organização e o colaborador. A Gestão de pessoas deu valorização ao ser humano e com esta priorização, há incentivo e inovação para alcance de melhores resultados.

Verificam-se acima visões que foram sendo evoluídas com o passar dos anos sobre o indivíduo e o trabalho. Os primeiros teóricos não priorizavam as pessoas, mas sim aquilo que quantitativamente elas poderiam produzir. À medida que se amplia o entendimento da relação do homem com o trabalho, aprimora-se a percepção do papel das pessoas nas organizações. O conceito de trabalho possui muitos significados tanto na linguagem cotidiana quanto científica. De acordo com Ferreira (2006), trabalho é a aplicação das forças humanas para alcançar um determinado fim, sendo este remunerado ou assalariado.

Trata-se da produção de alguma coisa, seja produto ou serviço que gere valor. Essas produções de acordo com Schermerhorn Jr. (1999) são esforços que o indivíduo despense para com a organização a fim de atender suas expectativas individuais, assim sendo, o trabalho deve envolver uma troca satisfatória entre ambos. Enquanto o indivíduo contribui com os esforços na execução de atividades, a organização dá ao indivíduo algo em troca (valor) que o motive a dar continuidade no empenho para com o trabalho.

As relações que se tinha do desenvolvimento do trabalho do indivíduo e o alcance de resultados foi sendo alterado e com a atual denominação de Gestão de pessoas direciona-se para as tarefas táticas e estratégicas (Tarefa vinculada ao

objetivo, estratégia e decisão organizacional) fazendo com que “As pessoas – de agentes passivos que são administrados – passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais” (CHIAVENATO, 2014, p. 42).

Mósca (2014) relata que gestão de pessoas é tudo aquilo que é feito por pessoas com talentos e habilidades, desenvolvendo o conhecimento nas funções de acordo com os objetivos e metas institucionais, potencializando os resultados.

Para Chiavenato (2014), a Gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais:

As pessoas como seres humanos na qual o indivíduo não é mais visto como mero recurso, mas visto como indispensável à organização detentor de conhecimentos, habilidades, competência e personalidade própria;

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais na qual o indivíduo não é inerte, mas sim ativo que eleva os resultados da organização com inteligência e talento impulsionando-a frente a tanta competitividade;

As pessoas como parceiros da organização na qual o indivíduo conduz a organização ao sucesso através do investimento de seu esforço na expectativa de terem retorno tal como remuneração e crescimento de carreira. O envolvimento do indivíduo com a organização se dá através deste retorno, pois sendo positivo será mantido ou até crescente o investimento dele para a empresa.

Exige-se assim um novo olhar da organização para as pessoas, pois elas são o principal ativo da organização, detentoras de conhecimento, utilizam suas habilidades com esforço criativo e inovador no cumprimento de metas. Voltar o olhar para as pessoas baseando-se nos fundamentos de Chiavenato descritos acima será mais fácil conseguir liberar o potencial motivacional de cada colaborador envolvendo-o com prazer nas atividades impulsionando o crescimento da organização. Liberar o potencial motivacional de cada colaborador envolve motivação e liderança e esses dois conceitos estão dentro do contexto de gestão de pessoas, para tanto buscaremos entender o significado de cada um desses componentes, liderança e motivação, tão necessários para a organização.

2 MOTIVAÇÃO

Antes do século XVIII, que deu início à Revolução Industrial, utilizava-se o modelo punição e recompensa para que os indivíduos cumprisse aquilo o que era solicitado.

Com a revolução industrial veio à busca do aumento de produção com a ideia central e conceito simplificado de que “Quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha e, por conseguinte, maior será a motivação” (BERGAMINI, 2008, p. 4).

Bergamini (2008) relata que a visão era simplista, pois para Taylor, a motivação vinha do salário, sendo assim, com o ganho maximizado, os indivíduos produziram o máximo, porém, os indivíduos diminuíram o ritmo, pois visualizavam que quanto mais produzissem, menos mão de obra seria necessária. Com medo de perderem o emprego, preferiam produzir menos com menor ganho e manter a necessidade de segurança garantida (conseguir manter o emprego). Dessa forma, pode-se observar que este recurso utilizado como recompensa poderia surtir efeito tanto positivo (Maior produção), quanto negativo (Menor produção). O recurso gera controle no comportamento do indivíduo sem ser o responsável de fato pela motivação.

A autora descreve que em 1927, Mayo estuda as relações humanas e defende a ideia de que o indivíduo precisa ser considerado na sua totalidade, com pressuposto básico de que a melhor forma de motivar seria através de comportamento de interação social. A estratégia no estudo das relações humanas era de fazer os indivíduos entender que era parte integrante do grupo, com o reconhecimento de valor de cada um. O pesquisador substituiu assim a ênfase que Taylor deu da remuneração por produção pelo relacionamento interpessoal, redesenhando as formas de recompensa. Para trabalhar com recompensa era necessário conhecer e reconhecer as necessidades de cada indivíduo.

A autora descreve ainda que em 1960, McGregor desenvolve outro fator motivacional, a auto realização, na qual o indivíduo busca naturalmente alcançar o maior nível de maturidade por ser laborioso e produtivo. Este fator motivacional quando não atendido gera comportamento de passividade e indiferença prejudicando os objetivos organizacionais e deixando as pessoas que nela trabalham insatisfeitas.

Pessoas insatisfeitas são avessas à colaboração atingindo negativamente o resultado da empresa.

As teorias supracitadas não foram suficientes para propor uma visão única sobre a motivação humana, na verdade os estudos se complementam. Para definir um conceito abrangente sobre motivação, é necessário entender que a motivação é reflexos das necessidades humanas e assim sendo, é imprescindível que os indivíduos sejam tratados como únicos por possuírem diferenças pessoais e necessidades diferentes. O que motiva uma pessoa pode não motivar a outra pelo fato de cada um valorizar o que lhe é apropriado, assim, “Torna-se forçoso aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais que facilitem sua adaptação a um determinado tipo de trabalho” (BERGAMINI, 2008, p. 9).

Satisfazer uma de suas necessidades é o que move o indivíduo a ação. Com esta afirmação percebe-se então que atender parte das expectativas é fundamental ao desempenho esperado pela empresa, pois, é o desejo natural das pessoas (Necessidades individuais) que faz com que elas se engajem nas funções tendo em vista a satisfação que o alcance delas poderá lhe fornecer. Quando não há condições que ofereça essa satisfação, o indivíduo faz “apenas o suficiente para não perdê-lo” (BERGAMINI, 2008, p. 36).

Para não se ter indivíduos que fazem apenas o suficiente para manter o emprego, Rodrigues (2005) informa que o líder precisa fomentar nas pessoas um estímulo ao caminho do alcance de um mesmo objetivo. Este estímulo ocorre quando o líder entende a necessidade das pessoas e faz com que elas tenham a expectativa de alcançá-lo, obtendo a satisfação.

Estímulos como salário, benefícios (Recompensa extrínseca) é parte integrante e reforça o comportamento, mas não mantém a motivação. “A motivação para o trabalho depende do significado que cada qual atribui a ele” (BERGAMINI, 2008, p. 11). É necessário que o trabalho tenha sentido (significado) para ser valorizado por quem o exerce, pois ninguém se esforça por nada. As pessoas se esforçam somente naquilo que percebem trazer valor, somente quando percebem que o esforço pode levar ao alcance das necessidades desejadas. Para o trabalho ser capaz de reforçar o comportamento, é necessário que a pessoa perceba que é por meio dele que se consegue atingir a necessidade de auto realização disposta na pirâmide de Maslow.

Reforçar o comportamento com recompensas condiciona o indivíduo a executar, mas não mantém o desempenho, pois o indivíduo passa a aguardar o recebimento do estímulo para gerar a resposta, sendo assim o reforço torna-se apenas um controle. Esses reforços devem ser feitos para estímulo ou provocação a fim de se ter o esforço rápido (BERGAMINI, 2008).

Conforme mencionado no capítulo anterior, é fundamental que haja a manutenção da motivação (motivo que leva a pessoa a ação) para que o engajamento da pessoa na atividade seja perpetuado, podemos definir motivação como um estímulo que leva as pessoas a se comportarem de determinada maneira. Os estímulos precisam ser adequados, pois o que funciona para um indivíduo pode não ser adequado a outro, além de ser incontestável o fato de que os estímulos são limitados, ou seja, servem como estímulo em uma estratégia ou período, mas com o tempo vai perdendo força.

Bergamini (2008) descreve que para manter esta motivação, é necessário que a pessoa responsável por quem exerça a atividade possua conhecimento sobre a vida de quem a exerce e que saiba orienta-lo e o ajuda-lo no alcance dos objetivos individualizados.

Para que haja a motivação, Mósca (2014) menciona que o esforço deve ser direcionado ao alcance de um objetivo condicionado pela possibilidade de atingir a satisfação de necessidades de cada indivíduo. Essas necessidades e os estímulos necessários para gerar o esforço variam de pessoa para pessoa sendo influenciado por valores internalizados e história de vida

Com a definição de Mósca, percebe-se que aceitar os indivíduos como únicos é imprescindível, pois “Cada ser humano incorpora e processa diferentes estímulos recebidos, por conseguinte responde a eles de maneira que lhe é particular” (BERGAMINI, 2008, p. 23).

É o conhecimento individualizado de cada pessoa que compõe a equipe que dá condições para que haja a descoberta de como influenciar o comportamento de cada uma delas. Essa descoberta faz com que o líder desenvolva ações que motivam as pessoas a executarem as ações.

2.1 Teorias da motivação

As pessoas são movidas por expectativas próprias e essas expectativas é que potencializam a ação do indivíduo para alcance dos objetivos. “A motivação, quando presente, libera a energia fantástica que conduz pessoas à realização, tão pouco considerada no trabalho escravo” (CAVANCANTI, 2006, p. 18). Para se obter um bom resultado é preciso estimular as pessoas a se esforçarem. As teorias abaixo oferecerão um panorama geral de como maximizar o fator motivacional inspirando a força de trabalho. Iniciar-se à com as teorias de satisfação: teoria das necessidades; teoria ERG; teoria das necessidades socialmente adquiridas e teoria da motivação higiene e após abordar-se à as teorias do processo: teoria das metas, teoria da expectativa e teoria da equidade.

2.1.1 Teoria das necessidades

Maslow formulou esta teoria com base de que ser humano é movido pela busca da satisfação das necessidades disposta em hierarquias de predominância. Visualizada em forma de pirâmide, as hierarquias são dispostas da base da pirâmide até o topo (local de maior maturidade) da seguinte maneira:

Necessidades fisiológicas (Respiração, fome, sede e sono) que são necessidades de sobrevivência – Necessidades de segurança (Proteção física e emocional) – Necessidades sociais (Interação social, afetividade, companheirismo e amizade) – Necessidades de estima (Auto respeito, amor-próprio, autonomia, status, reconhecimento e consideração) – Necessidade de auto-realização (Crescimento pessoal, auto-satisfação e realização do próprio potencial).

Quando satisfeitas as necessidades de cada hierarquia, o ser humano é direcionado a motivar-se com a próxima hierarquia. (CAVALCANTI, 2006). “Trata-se de um processo sequencial no qual o próprio fato de se atender a uma necessidade evoca ou desperta a necessidade seguinte” (BERGAMINI, 2008, p. 88).

Entende-se com esta teoria que o que leva o comportamento a ação é a falta de alguma das necessidades dispostas na pirâmide e que o indivíduo na carência, age no objetivo de satisfazer essas necessidades e que uma vez satisfeita vem à tona uma nova necessidade energizando a ação da pessoa para o novo

objetivo, sendo assim, sempre existirá outra necessidade ativando o comportamento. (BERGAMINI, 2008).

2.1.2 Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth)

Schermerhorn Jr. (1999) menciona que a partir do estudo de Maslow, surge a teoria ERG de Clayton Alderfer onde reduz as categorias de necessidades e defende a ideia de que qualquer uma das categorias definidas por ele pode influenciar o comportamento e que uma vez satisfeita a necessidade, essa pode sim reativar o comportamento sem perder o impacto motivador. As categorias forem reduzidas para três: necessidade de existência que inclui o desejo de bem-estar mental, emocional e material; necessidade de relação que inclui o desejo de procurar a satisfação nos relacionamentos pessoais e necessidade de crescimento que inclui o desejo de desenvolvimento mental e emocional constante.

2.1.3 Teoria das necessidades socialmente adquiridas

Investigando as necessidades humanas, assim como Clayton Alderfer, McClelland analisou que os padrões motivacionais são identificados em apenas três tipos de necessidades: Realização (desejo que a pessoa tem de superar desafios, atingir metas), afiliação (desejo que a pessoa tem de estabelecer relações sociais amistosas) e poder (desejo que a pessoa tem de influenciar pessoas e controlar situações). Essas necessidades são adquiridas de acordo com as experiências de vida, são mutáveis e influenciadas de acordo com cada situação. (CAVALCANTI, 2006).

2.1.4 Teoria da motivação higiene ou dois fatores

O ambiente de trabalho cria implicações na motivação assim como as necessidades individuais. Cavalcanti (2006) menciona que a partir de pesquisas voltadas a eventos ocorridos no trabalho que gere extrema satisfação ou extrema insatisfação, Herzberg (1966) identificou que os fatores que levam a satisfação ou insatisfação são distintos, separando-os como fator motivador, dos quais são relacionados diretamente ao trabalho, ou seja, a atividade desenvolvida (execução da

atividade, reconhecimento recebido, conteúdo do trabalho, responsabilidade e desenvolvimento) e fator de insatisfação ou higiene, dos quais não são relacionados ao trabalho em si, sendo direcionado a outros pontos que não a atividade desenvolvida, mas ao meio em que a pessoa está envolvida (política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais, condição de trabalho, salário, status e segurança). (CAVALCANTI, 2006). Os fatores de higiene “quando estão presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação” (BERGAMINI, 2008, p 98), assim entende-se que fatores higiênicos são capazes de produzir insatisfação e fatores motivacionais de gerar satisfação.

Entendendo as necessidades individuais, surgem teorias que acrescentam para que se tenha a compreensão de como optam e escolhem por trabalhar firme ou não nas tarefas da organização: A teoria das metas, da expectativa e da equidade.

2.1.5 Teoria do estabelecimento das metas

Locke propôs em sua teoria que o estabelecimento de metas gera satisfação podendo ser fator motivacional caso seja bem estabelecida e administrada (SCHERMERHORN JR., 1999). A definição de metas faz com que as pessoas tenham objetivo, direcionando as energias para uma finalidade consciente. Sendo desafiadoras, passíveis de ser atingida, quantificáveis, mensuráveis e definida em conjunto com os envolvidos provoca maior nível de aceitação. Há maior produção de resultados quando no estabelecimento de metas é definido especificamente o que se espera de um funcionário. (CAVALCANTI, 2006). Em contrapartida, conforme mencionado acima, se as metas não forem bem estabelecidas e administradas o direcionamento não será adequado rompendo o aumento no desempenho.

2.1.6 Teoria das expectativas

Nesta teoria a motivação está direcionada a situação de quem espera a ocorrência de uma determinada recompensa (BERGAMINI, 2008). Vroom apresenta três componentes motivacionais e visualizados como concentração dos esforços gerados por uma pessoa. A expectativa em que o indivíduo tem de que seu esforço trará bom desempenho; a instrumentalidade em que o indivíduo percebe que o bom

desempenho gerará recompensa e a valência em que o indivíduo é atraído por recompensa ou valor. Para que haja a motivação o indivíduo precisa dar valor e acreditar nos componentes (CAVALCANTI, 2006). Esta teoria “propõe que o indivíduo , por meio do conhecimento que tem, escolhe determinado curso de ação, que proporcione o maior grau possível de prazer, e conseqüentemente produza o menor grau possível de sofrimento” (BERGAMINI, 2008, p. 79).

Para que a expectativa seja alcançada, o líder precisa selecionar pessoas com habilidades certas ao cargo, treiná-las, dar suporte e definir metas alcançáveis. Para que a instrumentalidade seja percebida, o líder precisa deixar clara a relação entre desempenho e recompensa, cumprindo sempre com o que foi acordado. Para que a valência tenha recompensas maiores, o líder precisa identificar às necessidades individuais e tentar trabalhar da melhor forma as recompensas disponíveis, tentando criar relação entre ambas. (CAVALCANTI, 2006).

2.1.7 Teoria da equidade

Nesta teoria Cavalcanti (2006) aponta que os indivíduos estão interessados nas recompensas absolutas, porém, em constante comparação para que não haja tratamento injusto, no intuito de receber igual pelo mesmo esforço, ou seja, o esforço dedicado e a recompensa recebida são comparados com o esforço e recompensa recebida dos outros indivíduos que se assemelham. “Assim, cada um busca a justiça ao ser avaliado pelos mesmos padrões que avaliaram os demais” (BERGAMINI, 2008, p. 79). Adam propôs esta teoria ao perceber que as pessoas estão em constante comparação um com o outro e que ao perceber a inequidade sentem desconforto reduzindo seu esforço.

Para que a teoria seja estabelecida sem que um indivíduo reduza seu esforço em relação ao outro, mantendo sempre sua responsabilidade, é necessário que o líder estabeleça metas individuais associadas às metas do grupo. Essas metas precisam ter sentido para cada colaborador, pois assim entenderão o tamanho do impacto que seu trabalho possui em relação a todos os envolvidos e terão um maior envolvimento com a tarefa (CAVALCANTI, 2006).

Todas as teorias acima foram aplicadas para compreensão dos fatores que motivam as pessoas. É necessário que se tenha uma visão ampla a respeito dessas

teorias para que se aplique o melhor caminho a ser usado dentro da organização na busca da força de trabalho com a compreensão das diferenças individuais. O líder deve verificar a forma que melhor incentive a sua equipe, pois é dele o papel de potencializar a força de trabalho e para isso precisa conhecer as expectativas de cada indivíduo que forma a equipe, pois só assim saberá como fazer para motiva-los na execução de um bom trabalho.

2.2 Motivação e liderança: caminhos imbricados

Bergamini (1994) considera liderança e motivação como assuntos que se entrecruzam. Liderança e motivação estão dentro do contexto de gestão de pessoas e se relacionam. Gerenciar é “obter resultado através das pessoas” (RODRIGUES, 2005, p. 103) para tanto é necessário que o líder motive as pessoas ao caminho de um mesmo objetivo. Este estímulo ocorre quando o líder entende a necessidade das pessoas e faz com que elas tenham a expectativa de alcança-la, obtendo a satisfação. Dessa forma, observa-se que as ações geradas na organização para motivar os indivíduos são responsabilidades dos líderes (MÓSCA, 2014). Se a motivação está presente nas necessidades individuais e o líder precisa ficar atento ao que está contido nela, percebe-se que a consideração acima de Bergamini (1994) é veraz.

Sendo os líderes responsáveis pelas pessoas que desenvolvem a ação, é necessário que utilizem a capacidade de influencia-las motivando-as para que se engajem com comprometimento a fim de alcançar bons resultados para a organização.

Para gerar a motivação, é indispensável que o líder perceba e conheça de forma individualizada a cada colaborador da sua equipe, pois cada indivíduo tem suas próprias orientações motivacionais, ou seja, são movidos por diferentes necessidades (BERGAMINI, 2008). Entendendo a orientação motivacional, o líder direcionará a ação do colaborador de forma assertiva, pois a direção estará diretamente ligada à força de um desejo que seja valorizado por ele. Dessa forma, a autora defende a ideia de que o líder facilita o processo motivacional oferecendo recursos para que as pessoas atendam as suas próprias necessidades. Se o líder não oferecer recursos facilitando o alcance do que lhe é almejado, não conseguirá manter um ambiente de trabalho no

qual as pessoas potencializam as ações e competências a fim de gerar resultado, fazendo apenas o básico de sua função.

Nesse contexto os donos da organização acreditam que as pessoas não executam melhores resultados por falta de conhecimento ao invés de considerar que melhor será sua produtividade uma vez que se permita e trabalhe em busca de atender os interesses pessoais, pois quando atendida, impulsiona a utilização de aptidões. Para Mósca (2014) o papel do líder é de mediar as necessidades pessoais e profissionais de sua equipe juntamente com os objetivos e metas da organização. O autor define a liderança “Como uma forma de influência na qual um indivíduo tem atitudes intencionais que podem modificar o comportamento do outro” (MÓSCA, 2014, p. 62). De forma intencional, mediando às necessidades dos colaboradores em conjunto aos objetivos e metas organizacionais, estimulando assim a motivação, o líder conseguirá melhores resultados da equipe.

Heller (2001) define motivação como sendo a força que estimula as pessoas, sendo o Gestor responsável por estimulá-las. Os líderes responsáveis pelas pessoas que desenvolvem essas ações

Utilizam estratégias distintas que vão desde a coerção, por meio do estabelecimento de regras rígidas e normas restritivas, até as diferentes tentativas de obter o envolvimento e o engajamento das pessoas com valores, objetivos, regras e procedimentos culturalmente definidores da forma como a organização funciona com seu cotidiano (BORGES; MORÃO, 2013, p. 208).

Bergamini (2008) leva em consideração a compreensão do comportamento motivacional e assim considera que a coerção citado acima por Borges & Morão não se mostra válida, pois controle e punição faz com que as pessoas realizem a atividade por obediência e não por prazer. Neste sentido, Ducker (2000) defende a ideia de que liderar é influenciar a pessoa independente da cadeia de comando. Lopes et al. (2016) informa que a liderança deve ser feita por meio da influência sem uso de força ou poder do cargo, utilizando a autoridade que possui com carisma sendo transparente e imparcial. Estar em uma posição hierárquica alta não garante haver seguidores, os líderes precisam ser positivamente percebidos por seus seguidores (BERGAMINI, 1994).

A relação de trabalho e a coordenação do trabalho vêm sendo discutida deste o século XX época em que o trabalho voltou à atenção aos aspectos

humanísticos. Os primeiros estudos sobre liderança (1904-1948) enfatizava características ou traços, ou seja, as qualidades pessoais de um líder. Quem obtivesse os traços físicos, intelectuais, sociais e direcionados para tarefa poderia exercer a liderança. Nesta teoria observa-se liderança focada apenas na figura do líder, enfatizando-a como sendo inato a quem possuísse estas características ou traços. Surge então a Teoria Comportamental, com a visão de que a liderança não era inata e que poderia ser aprendida mediante comportamentos adotados (CAVALCANTI, 2006).

Conforme mencionado acima pelo autor, a relação de trabalho e a coordenação do trabalho vêm sendo discutida há anos e está muito envolvida com motivação e liderança. As teorias da motivação dispostas no capítulo anterior ofereceram um panorama geral de como maximizar o fator motivacional inspirando a força de trabalho. Este é o papel do líder. Para entendermos melhor os dois assuntos que se une, o autor menciona ainda um breve relato sobre os primeiros estudos da liderança, posição do líder. Faz-se então necessário abordar as teorias da liderança para identificar os modelos existentes e a forma de atuação.

3 TEORIAS DA LIDERANÇA

O líder é responsável por estimular e encorajar as pessoas para darem o melhor de si na direção do alcance dos objetivos. Na busca de verificar as ações tomadas para entender o sucesso da liderança, surge o estudo das teorias da Liderança.

Com enfoque no comportamento do líder, surge a teoria contingencial de Fred Fiedler destacando três aspectos na evolução do estudo sobre liderança: O líder, os liderados e o contexto da liderança. O líder possui um estilo de liderança de acordo com sua personalidade e o controle das situações são tomadas de acordo com a qualidade de relação com os liderados, com o grau da tarefa ou com o grau de poder que tem para recompensar ou punir os liderados. Independente se o estilo seja voltado para tarefas ou para os relacionamentos, é através da união entre o estilo de liderança e das situações que o líder terá ou não o sucesso na atuação (SCHERMERHORN JR., 1999).

Desenvolvido por Hersey e Blanchard (1977), a teoria da liderança situacional defende a ideia de que para se ter sucesso, é necessário que o líder ajuste seu estilo de liderança de acordo com a prontidão dos seguidores em desempenhar as atividades. Os estilos desta teoria são resultantes das combinações dos comportamentos dos líderes na orientação da tarefa e para os relacionamentos. Estas combinações podem gerar quatro estilos de liderança: de delegação; de participação; de vendas e de convencimento. No estilo de delegação os seguidores são responsáveis pelas decisões com orientação baixa na tarefa e no relacionamento; no estilo de participação os seguidores participam das decisões com baixa orientação na tarefa e alta no relacionamento; no estilo de vendas os seguidores possuem apoio do líder, porém as decisões partem do líder persuadindo-os, gerando orientação alta tanto na tarefa como no relacionamento e no estilo convencimento os seguidores recebem as decisões sendo supervisionados de perto na realização das tarefas tendo orientação alta na tarefa e baixa no relacionamento. Assim como na teoria contingencial, Hersey e Blanchard acredita que o modelo de liderança a ser utilizado deve ser escolhido conforme as necessidades.

Ainda sob a ótica da teoria contingencial, a teoria caminho-objetivo desenvolvido por House (1971) mede o sucesso da liderança através da direção que

o líder dá aos liderados na busca de atingir os objetivos tanto da tarefa quanto objetivos pessoais. Nesta teoria a pessoa alcança alto padrão de desempenho quando percebe que a alta produtividade é o caminho que o leva aos seus objetivos pessoais. É necessário que o líder escolha o melhor estilo de atuação de acordo com a situação podendo exercer uma liderança diretiva na qual o líder dá direção do que e de como deve ser feito as tarefas; de apoio na qual o líder é aberto e afetuoso com preocupação voltada ao bem-estar dos liderados; orientada para realização na qual o líder determina meta e busca alto grau de desempenho ou para participação na qual o líder propõe a participação dos liderados nas decisões.

O modelo de participação do líder foi estudado por Vroom e Yetton (1973) na busca de ajudar o líder a tomar a melhor decisão em situações conflitantes. O método de decisão pode ser autoritário sem participação das pessoas, consultiva onde o líder escuta os liderados antes de tomar a decisão ou grupal na qual o líder busca a melhor decisão em conjunto com as pessoas.

Com a evolução dos estudos, a teoria contingencial deixa claro que o líder precisa desenvolver bem sua relação com os liderados, flexibilizando o estilo de liderança de acordo com a situação (CAVALCANTI, 2006).

3.1 Estudos sobre estilos de liderança

Na teoria comportamental, os líderes eram definidos em estilos de liderança. Mósca (2014) menciona os três estilos de liderança definidos por Kurt Lewin: Autocrático - estilo de liderança centralizador, no qual o líder define as ações conforme sua opinião e as impõe ao grupo; Democrático – estilo de liderança no qual as decisões e ações são precedidas de debates e acordos entre os membros do grupo, sendo orquestradas pelo líder e Liberal (Também conhecido como *Laissez-faire*) – neste estilo o papel do líder é de facilitador e as decisões são originadas do grupo.

Os estilos de liderança foca relação do líder com o liderado. Cavalcanti (2006) menciona que só há liderança quando existem seguidores e que essas relações apresentam-se da seguinte forma em relação aos estilos: No estilo autocrático só há autoritarismo quando há seguidores que obedecem, no estilo democrático só há democratização quando os seguidores participam das decisões e

no estilo liberal como há falta de liderança, o líder não consegue suscitar ação na equipe.

Os estilos de liderança geram resultados diferentes nas equipes. Estudo realizado pelo Sebrae menciona que as pessoas submetidas ao líder democrático exibe boa qualidade e quantidade das atividades exercidas. Associada a um clima de prazer, essas pessoas integram-se a equipe comprometendo-se com responsabilidade ao trabalho. Dessa forma, observa-se um melhor aproveitamento do capital intelectual quando o estilo do líder está voltado a democratização.

Antigos estilos de gerenciamento, autocráticos e burocráticos, utilizados tradicionalmente nas organizações, estão sofrendo uma transformação para uma liderança democrática focada no desenvolvimento do indivíduo e estimulando o progressivo desenvolvimento da organização. (MÓSCA, 2014, p. 60).

O estilo de liderança adotado é influenciado pelas situações. É necessário que o líder saiba quando aplicar cada estilo, adequando os estilos as situações vivenciadas.

Ainda na teoria comportamental, os estilos de liderança eram orientados em dois sentidos: voltados para tarefa ou para as pessoas.

Chiavenato (2005) relata que estilo de liderança voltado para tarefa centra-se a preocupação apenas no trabalho, em sua execução e seus resultados e que o estilo de liderança voltado para as pessoas centra-se a preocupação nas pessoas e nos relacionamentos humanos, sem o descuido do olhar ao desempenho, mesmo a tarefa estando em posição secundária. Neste estilo as pessoas atuam e participam de decisões. Segundo o autor, pesquisas revelaram que o estilo de liderança voltado para tarefa gera grande pressão pela preocupação com resultados, causando insatisfação, conflito e por consequência, menor produtividade.

Boa produtividade é causada pelo líder carismático que tem forte influência sob os liderados. Esta influência se dá pela boa relação que se têm com o liderado. Este tipo de líder exercer um impacto inspirador que motiva as pessoas a gerar esforços a fim de atingir ou superar o desempenho. Essa preocupação com as relações inspira os liderados, entusiasmando-os. As ideias do líder carismático faz com que os liderados se dediquem na realização das ações. Outro estilo que inspira os liderados é a liderança transformacional, nele o líder utiliza o carisma a fim de

atingir ou superar o desempenho, porém, com foco em mudança e inovação impulsionando aspirações (SCHERMERHORN JR.,1999). O desempenho é atingido ou superado, pois esta liderança busca o potencial máximo dos liderados com a preocupação de satisfazer as necessidades de alto nível. O relacionamento neste estilo de liderança propõe estímulo mútuo, ou seja, troca. Há um vínculo de parceria que se estabelece onde o liderado segue o líder naturalmente (BERGAMINI, 1994).

Independente do estilo de liderança escolhido diante de cada situação, os líderes precisam se preocupar tanto com a tarefa (produção) como com as pessoas (que realizam a produção) para alcançar seus resultados. A demanda é assegurar o sucesso através da influência que se faz nas pessoas para gerarem esforços para alcance do objetivo. O líder carismático e o transformacional possuem grandes influencia na dedicação do liderado na tarefa, ou seja, faz com que as pessoas gerem esforço maior para atingir os resultados propostos.

Se os resultados veem através de pessoas, é necessário que o líder conheça e instigue as pessoas a atingirem o máximo desempenho identificando os potenciais de cada um, utilizando-os a favor do aumento da produtividade, pois “Quanto mais você souber sobre o perfil comportamental de seus colaboradores, mais informação estratégica terá para maximizar o rendimento deles, para fazê-los alocar o máximo de seu potencial nas tarefas designadas” (RODRIGUES, 2005, p. 152).

Obter melhores resultados das pessoas envolve comprometimento. Rodrigues (2005) menciona que para isso é necessário que a pessoa sinta-se parte da equipe, que se orgulhe em trabalhar na organização, que visualize e tenha oportunidade de crescimento e que a recompensa pelo trabalho executado seja satisfatória.

O autor menciona que é necessário o líder dispor de três aspectos básicos: Direção; honestidade e esperança. Mostrar os propósitos claros e o caminho correto ao alcance dos objetivos, de forma transparente incitando que tudo dará certo conduzirá a se ter bons resultados. Além dos três aspectos básicos, é necessário que o líder exerça a liderança pelo exemplo e comunique todas as instruções de modo adequado, para que haja credibilidade dos liderados em segui-lo, propiciando maior compreensão do que é solicitado ou informado.

Os aspectos acima são indispensáveis, porém em meio a intensa competição, faz-se necessário que o líder adquira novas competências para que se torne um líder eficaz, para que sobreviva em meio a novas tendências de mercado e para que possa despertar interesse na equipe fazendo com que eles façam o resultado.

4 NOVO CENÁRIO CORPORATIVO: O LÍDER DO FUTURO

No capítulo de Gestão de pessoas há uma breve contextualização histórica onde se observa a evolução da tecnologia, do trabalho e a relação do homem com o trabalho ao longo do tempo. Essas mudanças têm nos influenciado até os dias atuais.

Na era industrial havia segregação entre pessoas e o trabalho. Cavalcanti (2006) hoje ainda percebe-se a dificuldade desta junção. As responsabilidades pelas tarefas são individuais, porém, o resultado é coletivo. Deixar para trás a visão de homem como peça de engrenagem, que vendia sua força de trabalho (apenas um recurso) e visualizar o homem como colaborador (parceiro) que propicia conhecimento e desenvolvimento para o ambiente corporativo constitui desafio para os líderes. É necessário que o líder faça com que os colaboradores associem a união de pessoas e trabalho para eficácia organizacional.

As pessoas são o maior ativo da empresa, porém ainda existem organizações que estão com olhar voltado para eficiência e minimização dos custos. Estas que os tratam “como mero recurso e custos não cruzaram ainda a fronteira do milênio” (MAYO, 2003, p. 2). É necessário entender o valor humano, pois eles não são meros recursos, são elementos importantes que geram valor decisivo através da contribuição de sua propriedade intelectual – o conhecimento.

Não tratar a equipe como mero recurso e criar relacionamento positivo gera sinergia e cooperação com esforço mútuo na busca do alcance dos objetivos propostos (DONADIO, 2011). É necessário que o líder trabalhe estratégias para que haja a manutenção da motivação (motivo que leva a pessoa a ação) para que o engajamento da pessoa na atividade seja perpetuado (CAVALCANTI, 2006).

Se estamos em um ambiente de mudanças constantes, com competição acirrada onde os modelos de trabalho são redesenhados, a forma de atuar no campo profissional também precisa estar em evolução, afinal de contas, na condição de mudança, são os líderes que participam ativamente do processo de crescimento, adaptando a organização a situação presente e moldando-a ao futuro.

É necessário que o líder de hoje perceba a necessidade de reinventar-se, de se transformar em um líder para o próximo século onde haja liderança emocional, cultural e intelectual que assuma riscos. Lopes et al menciona que é importante que o

líder do futuro use a inteligência emocional afim de prever comportamentos. Nivelar o comportamento racional (consciência) do emocional (impulso) eleva o nível de atuação do líder, pois estabelece melhores relações. O líder do futuro para Peter Drucker (2000) é aquele que trabalha com paixão e que compreende os colaboradores como agentes constituintes da organização, sendo eles os recursos estratégicos de grande valor.

O autor menciona que verificar estratégias passadas, atuais com visão do futuro é perfil de líder que aceita transformação. Aceitar a transformação é realizar esta análise temporal e esquecer velhos hábitos e atitudes, eliminar paradigmas levando consigo apenas o que possui relevância para o futuro.

Com a missão e visão direcionadas ao objetivo, flexibilidade e construção de parcerias tanto no setor social como governamental os líderes caminharão para um nível maior de resultados. Essa parceria tanto no setor social como governamental parte da preocupação das instituições serem administrada com foco na sua própria tarefa sem se preocupar com os interesses dos outros.

Faz-se necessário pensar globalmente integrando os aspectos econômicos, culturais e políticos para competir com sucesso. A liderança para o próximo século requer que haja responsabilidade de atuar com foco na sua própria tarefa para não prejudicar o desempenho, porém, por ser um sistema interdependente é necessário comprometer-se com a sociedade em busca de um bem comum. Com parceria mútua e valores compartilhados há propósito gerando significado do trabalho na vida da pessoa que o desenvolve. Fornecer ferramentas para estimular esta parceria com comprometimento em alcançar os resultados é papel do líder do futuro.

O autor menciona ainda que para ter uma equipe dedicada e talentosa, há de haver definição compartilhada com clareza nos prazos e objetivos. Ceder o poder de controle, dando orientação e aderir a autonomia, sem controle de tempo, é uma flexibilidade que gera comprometimento com a tarefa. Neste contexto, os colaboradores organizam seu próprio horário trabalhando com precisão e qualidade.

Morais (2013) ao longo de todo esse processo evolutivo leva em consideração dois pilares: Empreendedorismo (Instrumento de transformação social e econômica por meio de provocar emprego e renda), no qual “o indivíduo atua como vetor de transformação em seu ambiente de trabalho por meio de realização de seus

sonhos, projetos e suas metas, alinhando-os aos interesses da organização” (MORAIS, 2013, p. 55-56) e o resgate dos valores espirituais e humanísticos (tal como compromisso e amor ao próximo) apresenta características e comportamentos profissionais que melhor se aplicaria aos dias de hoje.

O pilar do empreendedorismo aborda as seguintes características: Busca de oportunidades, iniciativa, visão de futuro e estabelecimento de metas, persistência e comprometimento, comunicação e rede de relacionamentos. Essas características são vistas nos profissionais que trabalham com paixão, mantém-se informados e possuem atitudes para tornar a oportunidade uma realidade, que visualizam além do momento presente, que traçam objetivos, estabelecem prazos e comprometem-se em alcançar o objetivo, que comunicam-se de forma eficaz com todos os envolvidos e mantêm sempre fortalecida o *network*, ou seja, rede de contato para parcerias com construção de relacionamento saudável e de respeito onde haja troca e atenção para com as pessoas envolvidas.

O pilar resgate dos valores aborda as seguintes características: espiritualidade nos negócios, bom humor e otimismo, gentileza, comportamento solidário, disciplina e ética. Essas características são vistas nos profissionais que trabalham com consciência humanitária tratando as pessoas com respeito e dignidade na busca de relações em que haja “ganha-ganha”, ou seja, em que todos os envolvidos consigam atender suas necessidades com relações justas, que estabelecem ambientes agradáveis contaminando o clima de forma positiva com convivência descontraída, que trabalhem com otimismo analisando sempre o melhor lado de cada situação, que tenham boa conduta sendo gentis nas relações visando auxílio mútuo, que obedeçam as regras, os superiores e os regulamentos. Com este pilar entende-se que se temos melhores seres humanos, teremos melhores profissionais.

Essas características não são inatas, podendo ser desenvolvidas e são apresentadas por Morais (2013) como sendo atitudes e comportamentos fundamentais para que o profissional do futuro consiga estabelecer um novo cenário corporativo necessário a meio de tantas mudanças e avanços tecnológicos: Construção de equilíbrio e felicidade onde haja transparência, ética, valorização das pessoas, ambientes positivos de trabalhos gerando satisfação, melhores resultados e lucratividade para organização, colaboradores e parceiros, pois o profissional do

futuro “É o profissional que busca crescer e vencer, mas não busca apenas para si os frutos do sucesso, ele compartilha, procura gerar oportunidades e crescimento para as pessoas à sua volta, para sua comunidade e para o país” (MORAIS, 2013, p. 132-133).

Atualmente as organizações por conta da alta concorrência, tomam decisões a curto tempo, colaboradores operacionais brilhantes tornam-se líderes por necessidade de urgência e/ou crescimento da organização sem competências ou padrões de comportamento indicados ao cargo. Dessa forma, acabam se debatendo com a necessidade de desenvolvimento da liderança por falta de capacitação. Muitas das vezes quando as organizações percebem esta necessidade, o nível de satisfação dos liderados já está baixo, ocasionando queda na qualidade e produtividade ou até mesmo perda de alguns indivíduos na equipe, seja por saída voluntária ou involuntária. Além dos efeitos indesejáveis acima, Mayo (2003) menciona que uma liderança deficiente pode ocasionar desavenças desequilibrando o clima de trabalho, escolhas de estratégias que impeça ou atrapalhe a progressão e êxito com o mercado e com os clientes. Todos esses efeitos indesejados interferem na disposição habitual dos colaboradores nas tarefas. Bergamini (1994) menciona que a escolha dos líderes durante anos foi feita baseada em padrões que pouco se tem haver com o papel do líder do futuro. Muitos dos escolhidos para esta função não levavam em consideração o importância da motivação para o trabalho.

O líder precisa estar preparado para manter ou aumentar a motivação dos que para ele trabalha. Serra (2005) destaca que os subordinados fazem aquilo que acredita ser esperado deles. Se um líder não tiver a capacidade de determinar expectativas e desempenho eficientes nos indivíduos, sendo estes factíveis e possíveis de serem atendidos, os mesmos não corresponderão conforme desejado, impactando na baixa produtividade. Um líder precisa ter a habilidade de desenvolver os talentos e estimular os liderados, influenciando as atitudes. Sendo estimulado pelo trabalho, o colaborador sente-se mais motivado, gerando maior contribuição para a organização. É importante lembrar que as necessidades dos indivíduos também precisam ser atendidas para que ele atenda a da organização. O ganho precisa ser mútuo. Os líderes precisam conhecer os liderados e saber quais são seus interesses, atrelando-os as metas da organização.

O líder precisa conhecer as expectativas pessoais dos seguidores, interpretando para eles a realidade, de tal forma que isso consiga ajudá-los a chegar aos objetivos que almejam. É quase certo que a crise organizacional está ligada a crise de liderança, e esta, por sua vez, liga-se necessariamente à crise da motivação pessoal (BERGAMINI, 2008, p. 210).

O exemplo de alguns problemas relatados acima é gerado pela falta de eficácia na liderança. É claro que a motivação está ligada a fatores intrínsecos (necessidades pessoais) e ao seu próprio trabalho, porém há uma grande consideração que precisa ser levado em conta: a sujeição da competência do líder com o liderado. Bergamini (2008) aponta competências indispensáveis para que a liderança atue com qualidade, são elas: confiança para que haja comunicação e entendimento das expectativas motivacionais das pessoas; *feedback* para que haja informações avaliativas preparando melhor os comportamentos para o desempenho esperado pela organização favorecendo o envolvimento e a troca; busca do desenvolvimento para potencializar as competências de todos os envolvidos; ajustamento psicológico afim de que as emoções estejam organizadas para que as ações sejam coerentes ao bom funcionamento organizacional (potencialidade do desempenho com equilíbrio emocional) e autoconhecimento para que a pessoa entenda seu padrão de conduta e desenvolva continuamente.

Apoiar, reconhecer e orientar o trabalho dos colaboradores certamente trará maiores resultados de desempenho. Estas atitudes dependem muito das categorias motivacionais que o líder esteja inserido. Serra (2005) discorre sobre as três categorias de David McClelland aprendidas e adquiridas com a interação que as pessoas têm com o meio em que vivem: Categoria afiliativa, de realização e de poder. A primeira categoria inseriu-se líderes que dão prioridade a forma como são aceitos pelo restante das pessoas, ao invés de priorizar as realizações concretas e o alcance dos objetivos. A segunda categoria inverte da primeira colocando o reconhecimento próprio como prioridade e a terceira são relacionadas, sobretudo ao poder.

É imprescindível que seja definido a forma de atuação do líder. É necessário estar aberto ao aprendizado, solicitando ajuda e moldando-se através das experiências, no intuito de desenvolver as deficiências.

A orientação do líder e o conhecimento que ele tem das expectativas motivacionais da equipe faz com que haja apoio para alcance dessas expectativas em meio aos métodos organizacionais. Direcionando as pessoas a atender as

necessidades em conjunto ao alcance dos resultados organizacionais, cria-se uma interação dinâmica entre colaborador e organização.

“É possível integrar os objetivos individuais aos objetivos organizacionais desde que o chefe acredite que o segredo para fazer que façam é dar significado ao trabalho de seus subordinados” (DONADIO, 2011, p. 20). Entender o que estimula e os motivos que levam as pessoas a desenvolverem o trabalho é essencial para eficácia do líder.

É necessário que a liderança se empenhe em criar condições à motivar o colaborador. Quem tem o papel de motivar, precisa quebrar barreiras, “criar as circunstâncias nas quais a motivação inerente às pessoas – a dedicação e o interesse naturais que a maioria de nós tem – seja liberada e direcionada para metas viáveis” (SERRA, 2005, p. 124).

Para Robert (2001) essas condições podem ser criadas ao traçar objetivos claros e compartilha-los a fim de garantir que todos saibam o que a empresa pretende alcançar, criar comunicação eficiente com participação nas decisões fortalece a confiança e as relações. Intervir nos conflitos internos, orientar a execução das tarefas, dar *feedback*, desenvolver o potencial, reconhecer e elogiar o bom desempenho gera conquistas notáveis com ambiente adequado e desempenhos potencializados.

Sendo os líderes responsáveis por manter presente esta motivação no ambiente de trabalho, envolvendo os colaboradores, deixando-os sentir parte do processo, percebe-se a necessidade de um novo modelo para as organizações. Neste novo modelo faz-se necessário processo de interação com trocas benéficas entre líder e liderado, favorecendo os vínculos fazendo do trabalho uma fonte de satisfação colocando em prática o desenvolvimento pessoal (FERGUSON, 1995 apud CAVALCANTI, 2006).

5 METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos para coleta e análise de dados utilizados para execução desta monografia, bem como a definição da amostra e caracterização da organização pesquisada.

5.1 Classificação da pesquisa

Essa monografia refere-se a um estudo exploratório. Cerro e Bervian (2002) mencionam que este tipo de estudo é uma pesquisa que busca mais conhecimento sobre o assunto de estudo. Limita-se ao objetivo do estudo com exatidão na exposição das informações.

5.2 Universo da pesquisa

O estudo vincula-se a empresa Grupo Lig Celular – Empresa de comércio de aparelhos celulares LTDA. A empresa é de médio porte e conta com três grandes marcas: Talk, Lig Celular e Tech Masters.

A Talk surgiu no ano 2000. No ano de 2004 surge a Lig Celular. No ano de 2013 a Tech Masters, marca autorizada Apple, com centro de serviço e revenda inseriu-se na gestão do Grupo Lig.

Atualmente o grupo possui 14 lojas próprias e mais de 23 pontos de vendas.

A missão do grupo é desenvolver um ambiente de negócios que maximize a geração de valor para os colaboradores, clientes e parceiros. Sua visão é ser referência como a melhor empresa em seu segmento. Seus maiores valores são: foco no cliente, valorização dos seus colaboradores, excelência na qualidade dos produtos, excelência na qualidade dos serviços, inovação, ética, eficiência e agilidade nos processos.

5.3 Definição da amostra

A organização de estudo, Grupo Lig Celular, possui unidades em Brasília - DF; Campinas – SP; São José do Rio Preto – SP; Florianópolis – SC e Belo Horizonte – BH.

As unidades de Brasília estão localizadas nos seguintes shoppings: Shopping Boulevard com 7 colaboradores e uma loja da marca Lig Celular, Conjunto Nacional com uma loja da marca Talk contendo 6 colaboradores e uma loja da marca Tech Masters contendo com 9 colaboradores; Pátio Brasil com uma loja da marca Talk contendo 8 colaboradores e uma loja da marca Lig Celular contendo 7 colaboradores; Terraço Shopping com 8 colaboradores e uma loja da marca Tech Masters; Park Shopping com uma loja da marca Talk e uma loja da marca Lig Celular, ambas com 7 colaboradores e Pier 21 com 6 colaboradores uma loja da marca Tech Masters. As unidades de Campinas estão localizadas nos seguintes shoppings: Shopping Iguatemi com 10 colaboradores e uma loja da marca Lig Celular e Galleria Shopping com 8 colaboradores e uma loja da marca Tech Masters. A unidade de São José do Rio Preto conta com 7 colaboradores e está localizada no Shopping Iguatemi com uma loja da marca Lig Celular. A unidade de Florianópolis conta com 10 colaboradores e está localizada no Shopping Beiramar com uma marca da Tech Masters. A unidade de Belo Horizonte conta com 8 colaboradores e está localizada no Shopping BH com uma marca da Lig Celular.

A amostra foi selecionada baseada em maior número de funcionários na área de vendas, nos cargos de Gerente de loja, vendedor (a) e caixa.

A pesquisa foi feita com os profissionais da área de vendas (7 Gerente de loja, 24 vendedor (a) e 10 caixa).

Frente a não obrigatoriedade em participar da pesquisa (participação voluntária) e limite de tempo reduzido para aplicação tem-se então uma amostra não probabilística por conveniência. Oliveira (2004) menciona que os resultados não podem ser generalizados, mas que os dados são aceitos como válidos, pois o tipo de amostra baseia-se na suficiência de qualquer amostragem que esteja livre de participação no momento da aplicação.

Este tipo de amostra pode ser denominado também como amostra acidental sendo formada por parte constituinte do todo, ou seja, amostra obtida por aqueles que se manifestaram (FONSECA, 1996). Assim entende-se com mais clareza o posicionamento de Costa Neto no qual o todo se trata da população objeto e os que se manifestaram trata-se da população amostrada.

5.4 Procedimentos de coleta de dados

A participação foi espontânea, de modo que o único critério estabelecido para compor a amostra era que o cargo deveria estar voltado para área de vendas. A coleta de informações foi feita individualmente de forma virtual, através do Google form.

A pesquisa foi realizada durante 6 dias. A pesquisadora comunicou que a pesquisa era voluntária, que os dados eram sigilosos e o RH da empresa reforçou a informação com os Gerentes de loja e estes com as equipes.

5.5 Instrumento e análise da pesquisa

5.5.1 Teste de potencial de liderança

O questionário de liderança utilizado foi o elaborado por Gilberto Teixeira, Professor Doutor da Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. Este questionário possui 10 questões associadas a um conjunto com 03 itens de alternativas podendo ser escolhido apenas um item de preferência. A aplicação foi feita sem adaptação, nos líderes – Gestores de loja, para analisar o estilo de liderança. Sendo um instrumento auto-avaliativo é uma medida perceptual objetiva que visa analisar o estilo de liderança utilizado pelo líder na organização. A aplicação foi feita com adaptação nos colaboradores – Caixa e vendedores para analisar o estilo de liderança do Gestor da loja a fim de corroborarmos as informações.

A análise deste questionário foi feita através da soma dos pontos dados nas alternativas a (potencial autocrático), b (potencial permissivo) e c (potencial

democrático) separadamente, sendo multiplicado por 10 dando assim, o potencial de cada estilo.

5.5.2 IMST (Inventário da motivação e do significado do trabalho)

O questionário de motivação utilizado foi elaborado por Mirlene Maria Matias Siqueira, Professora Doutora da Universidade de Brasília. Este questionário é dividido em três partes totalizando 171 questões, sendo utilizada com adaptação somando-se 15 questões ancorados em uma escala de 04 pontos que varia entre 0 (discordo totalmente) a 04 (concordo totalmente). A adaptação foi feita, pois nesta pesquisa a necessidade é de identificar a presença ou ausência da motivação nas equipes de trabalho na função de vendedores e caixa.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DE PESQUISA

Nesta seção apresentam-se os resultados encontrados nessa monografia, obtidos por meio de análise quantitativa, a fim de avaliar o estilo de liderança e a influência deste na motivação dos colaboradores.

A pesquisa foi feita com os profissionais da área de vendas (Gerente de loja, vendedor (a) e caixa). A pesquisa foi realizada nas 14 lojas próprias do Grupo Lig Celular, porém apenas 9 aderiram a participação, ficando as unidades de Campinas, fora do estudo.

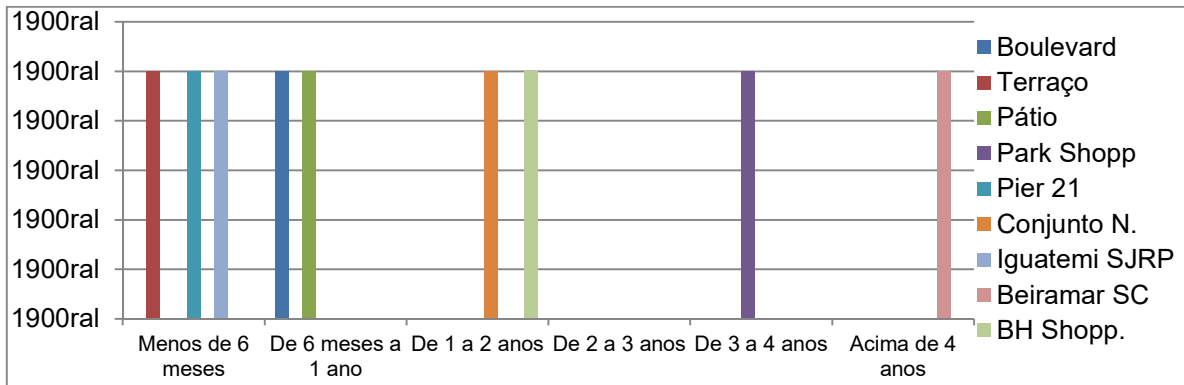
Com a população objeto de 107 pessoas a população amostrada, acessível ao estudo foi de 41 pessoas. Conforme menciona Costa Neto (2002) ocorre com frequência escolher uma amostra para realizar o trabalho (população objeto) e apenas parte estar acessível a ele (população amostrada). Além da falta de adesão nas lojas de Campinas, observa-se baixo número de participação nas demais lojas por se tratar de um estudo com participação voluntária a amostra não foi representativa por inacessibilidade.

6.1 Resultados do teste de potencial de liderança (auto-avaliativo)

Dos 9 líderes existentes, o número obtido de participação na pesquisa, do cargo de liderança foi de 7 pessoas. A maioria (77,77%) dos respondentes era do gênero masculino e a maior parte (42,85%) com tempo de serviço de menos de 6 meses.

Dos 7 gerentes estudados, a maioria (55,5%) possui menos de um ano de casa. Os dados podem ser visualizados no gráfico 1.

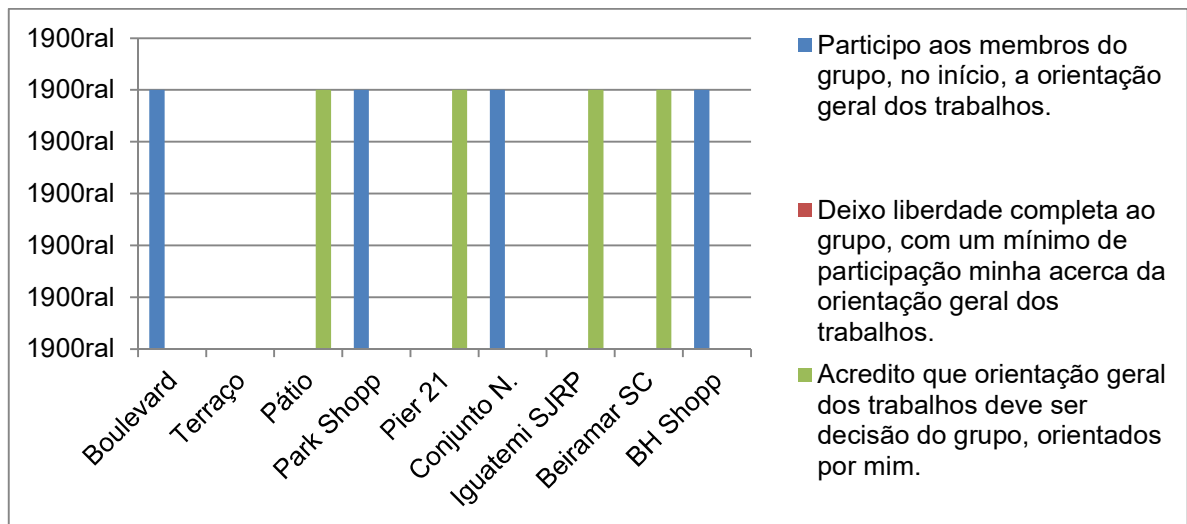
Gráfico 1 - Há quanto tempo você desempenha o papel de líder na empresa



Os líderes que desempenham o papel de líder com menor tempo na empresa são das lojas de Brasília localizada no Boulevard, Terraço, Pátio, Pier e da loja de São José do Rio Preto localizada no Iguatemi.

No que se refere à orientação do grupo, de acordo com o gráfico 2 verifica-se que o todo (100%) independente da forma, orientam o grupo.

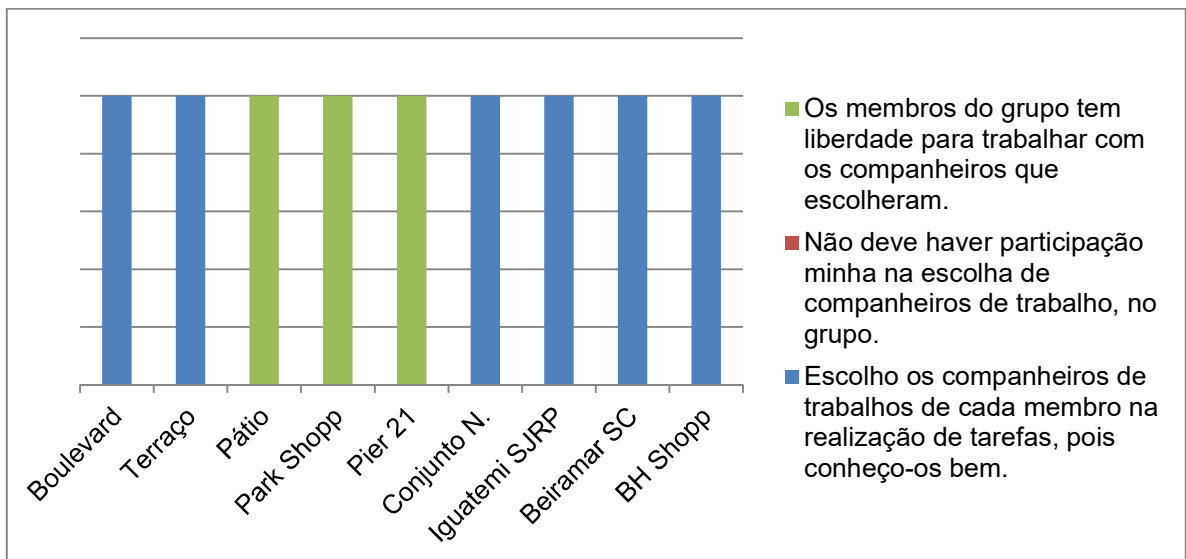
Gráfico 2 - Assinale o comportamento que você adota em relação a orientação de um grupo



Os dados indicam que parece haver compartilhamento de opiniões dos líderes sobre a orientação que dão ao grupo. Porém, com relação a participação, percebe-se que apenas (44,4%) dos líderes deixam os colaboradores participarem de forma ativa nas decisões.

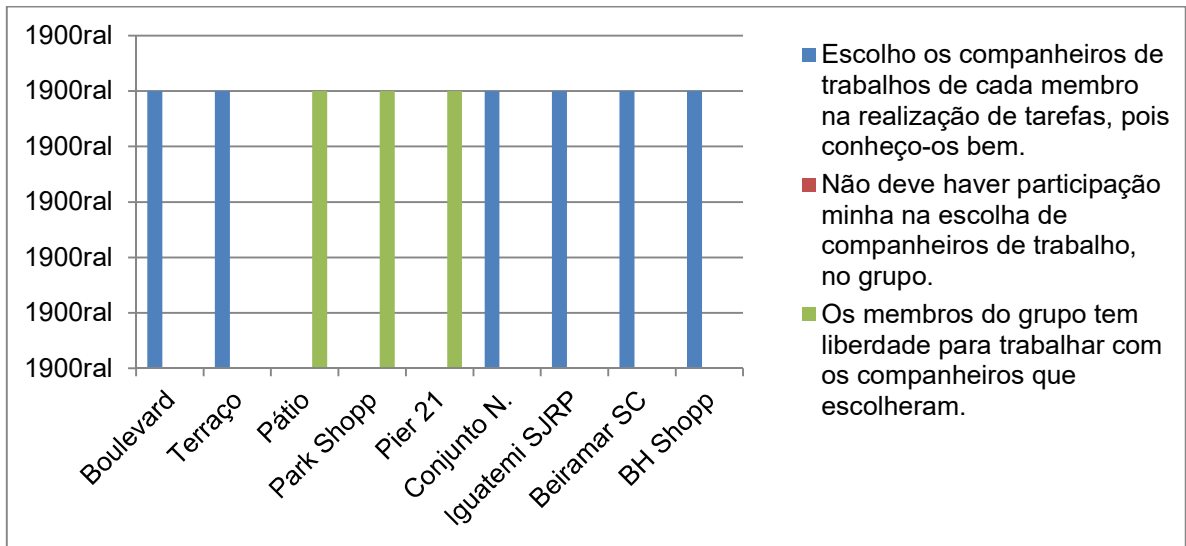
No gráfico 3 verifica-se que a maioria (66,6%) possui o comportamento de escolher os membros para realização das tarefas por conhecê-los bem, o que indica não darem autonomia para os membros do grupo efetuar a escolha. Este é um importante achado, visto que a autonomia é elemento que está ligado às necessidades humanas. A autonomia gera responsabilidade pelo trabalho e influencia a motivação. Os líderes determinam os companheiros de trabalho a cada tarefa.

Gráfico 3 - Assinale o comportamento que você adota ao escolher pessoas para a realização de uma tarefa



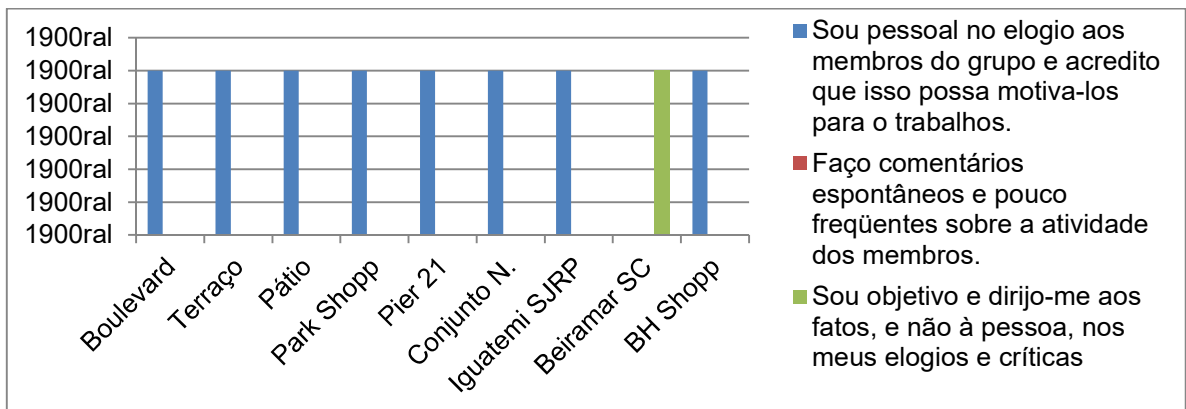
Com relação ao comportamento frente as tarefas do grupo, a maioria (55,5%) determina qual a tarefa que cada um deva executar. Isto sinaliza que esses líderes costumam fixar as diretrizes sem debatê-las com o grupo. Este dado corrobora com o gráfico 2.

Gráfico 4 - Assinale o comportamento que você adota com relação as tarefas de um grupo.



A maioria (88,8%) exerce elogio ao grupo de maneira pessoal.

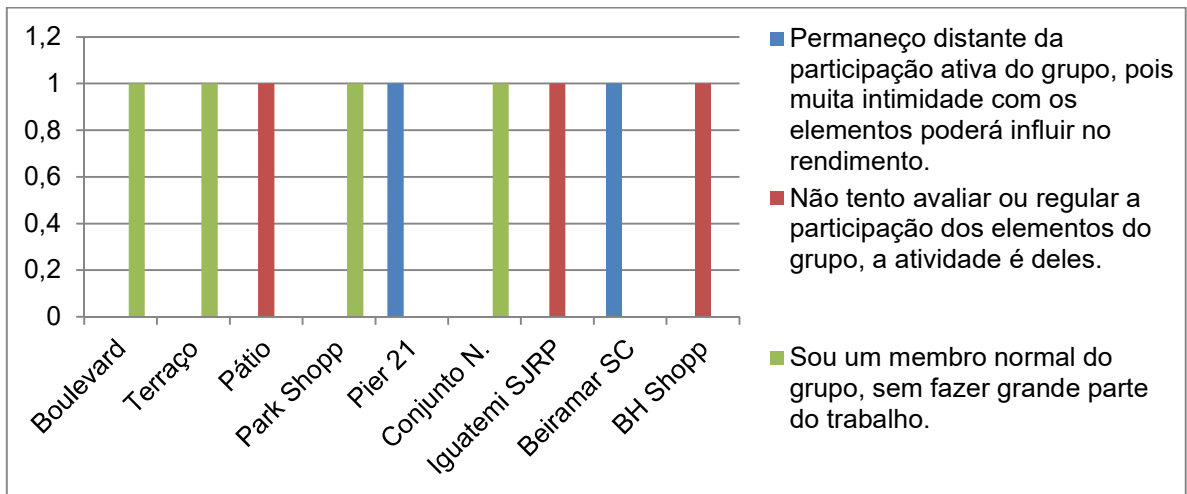
Gráfico 5 - Assinale o comportamento que você adota ao exercer elogio ao grupo.



Observa-se que pode não haver muita objetividade por direcionarem ao pessoal e não aos fatos, dessa forma, pode ser que não esteja havendo motivação com relação a este critério.

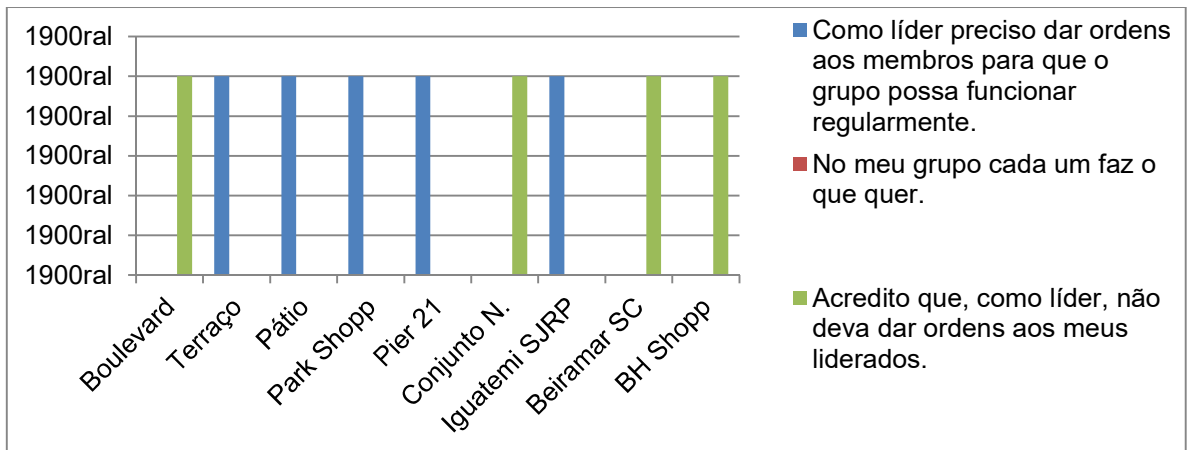
No gráfico 6 verifica-se que a maior parte (44,4%) descreve-se como um membro normal do grupo. Parece que os líderes não se encarregam muito das atividades, deixando a participação nas atividades do grupo como responsabilidade tanto dos líderes como dos liderados.

Gráfico 6 - Assinale o comportamento que você adota em relação a sua participação nas atividades do grupo.



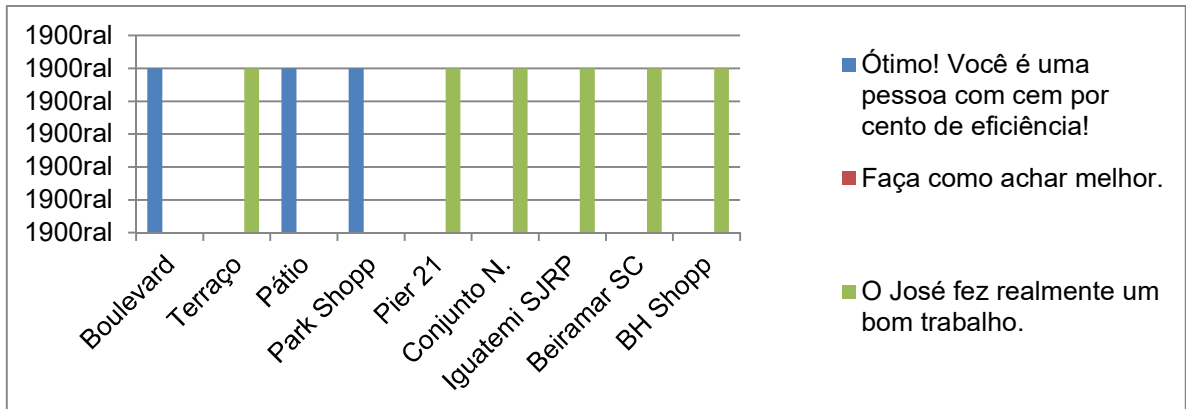
Com relação ao comportamento voltado a ordens, a maioria (55,5%) acredita que precisa dar ordens para que haja funcionamento regular no grupo. Os resultados indicam que há prevalência de estrutura piramidal, baseada no comando.

Gráfico 7 - Assinale o comportamento que você adota ao dar ordens aos membros de um grupo.



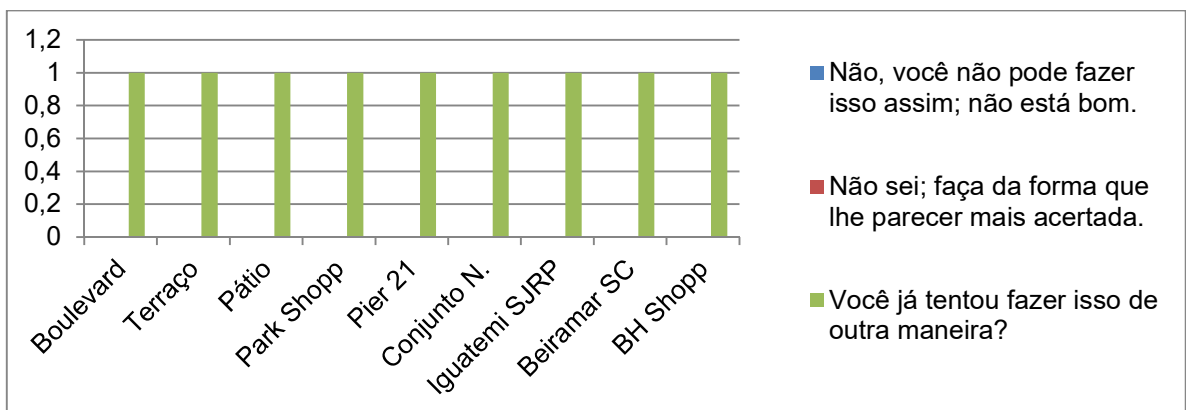
Sobre o comportamento que o líder adota ao mencionar o bom trabalho do membro do grupo, percebe-se que a maioria (66,6%) tece elogios de maneira pessoal, assim como também se observa no gráfico 5, porém lá, com mais ênfase.

Gráfico 8 - Assinale o comportamento que você adota ao mencionar o trabalho realizado positivamente por um membro do grupo.



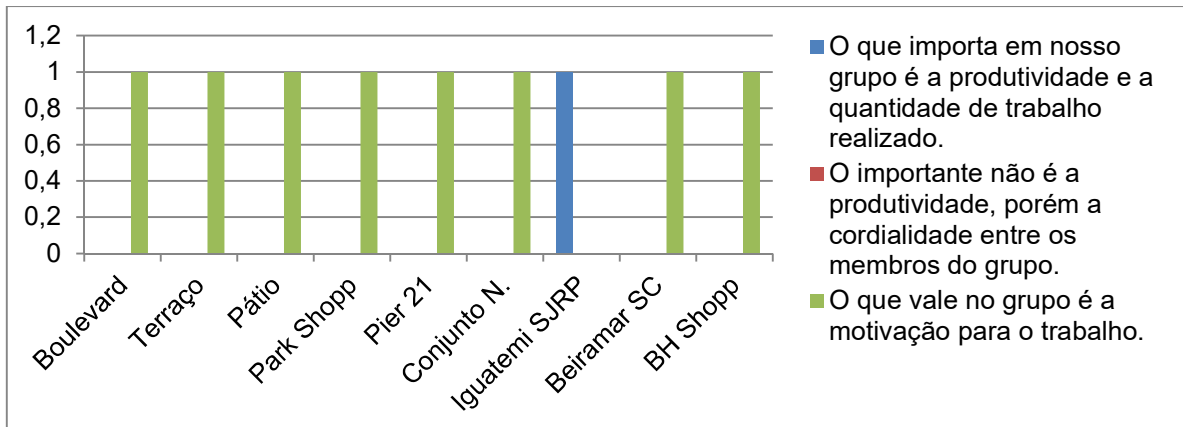
No gráfico 9 verifica-se que os líderes compartilham a opinião de que é necessário ter cuidado ao mencionar o resultado negativo do trabalho dos membros do grupo no qual a liderança corrigi as falhas e erros.

Gráfico 9 - Assinale o comportamento que você adota ao mencionar o trabalho realizado negativamente por um membro do grupo.



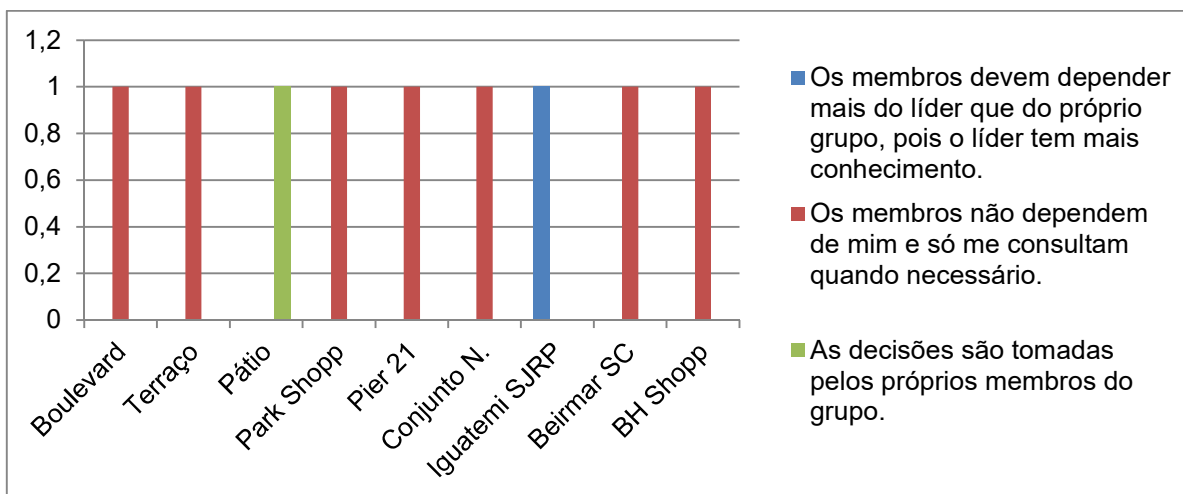
Observa-se considerando o resultado do gráfico 10 que a maioria (88,8%) dos líderes percebem a motivação como fator mais importante dentro do grupo. Este dado merece destaque, pois significa que a motivação gera valor, ou seja, merece destaque quando se trabalha com um grupo.

Gráfico 10 - Assinale o comportamento que você acredita ser mais importante dentro de um grupo.



No gráfico 11 verifica-se que a maioria (77,7%) dos líderes acredita que os liderados não dependem deles, consultando-os apenas quando necessário.

Gráfico 11 - Assinale o comportamento que você adota ao exercer a função de líder de um grupo.

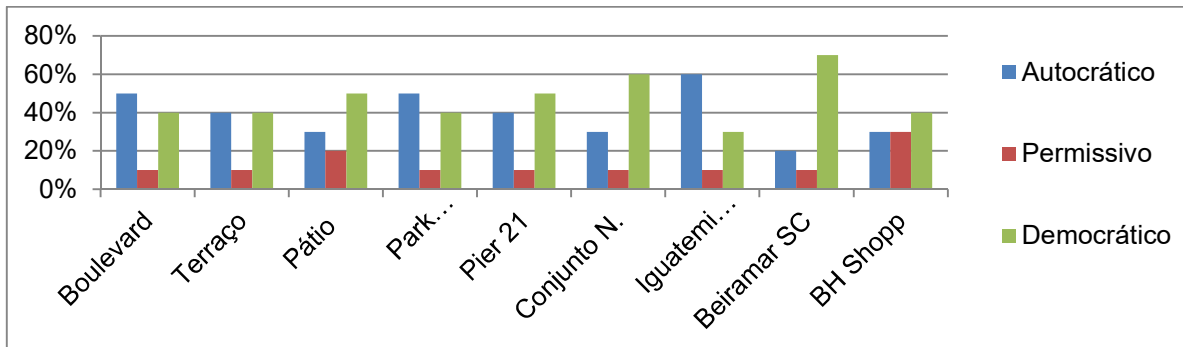


Observa-se então que o grupo toma providências sendo assistido pelo líder, porém há uma discordância com o gráfico 06 em que a maioria dos líderes acredita que precisa dar ordens para que haja funcionamento regular no grupo.

Na tabela abaixo verifica-se que a maioria (55,5%) predomina o estilo democrata em diversas situações. Apenas (33,3%) predomina o estilo autocrata e a maioria (77,7%) raramente deixam o grupo sendo autogerido (Permissivo). Observa-se que o estilo de liderança é alterado de acordo com a situação. A loja que apontou maior estilo autocrata foi a de São José do Rio Preto (SJRP) localizada no Iguatemi,

com atuação de liderança inferior a 6 meses. A que apontou maior estilo democrata foi a de Florianópolis, localizada no Beiramar, com atuação de liderança acima de 4 anos. O estilo permissivo maior foi verificado na loja de Belo Horizonte no BH Shopping, com período de 1 a 2 anos de atuação da liderança.

Gráfico 12 - Resultado do teste potencial de liderança



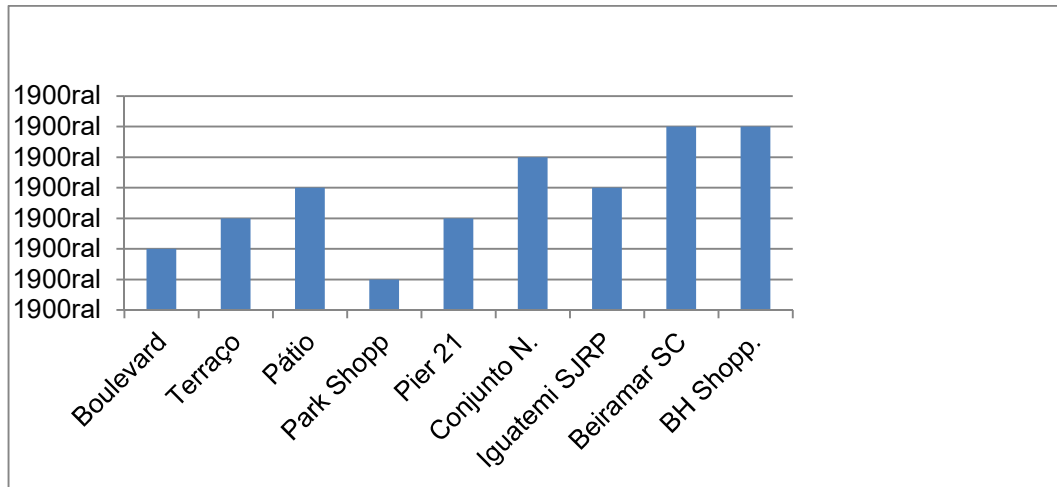
6.2 Resultados do teste de potencial de liderança e inventário de motivação (adaptado)

O número obtido foi 34 participantes. A maioria (55,81%) dos respondentes era do cargo de vendedor (a). A maioria (53,48%) dos participantes era do gênero feminino e a maior parte (39,53%) com tempo de serviço de 6 meses a 1 ano.

6.2.1 Resultados do teste de potencial de liderança (adaptado para o liderado)

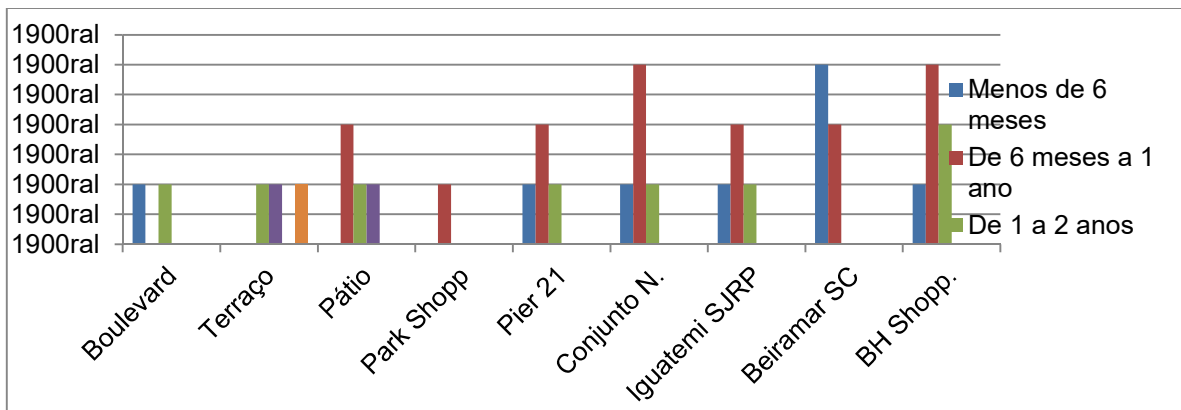
Com o total de 34 participantes, observa-se conforme tabela abaixo, que a maior participação se deu nas lojas de Florianópolis/SC – Tech Masters e Belo Horizonte/MG – Lig Celular. Não houve participação das lojas de Campinas (Lig Celular e Tech Masters).

Gráfico 13 - Assinale abaixo em qual loja você trabalha



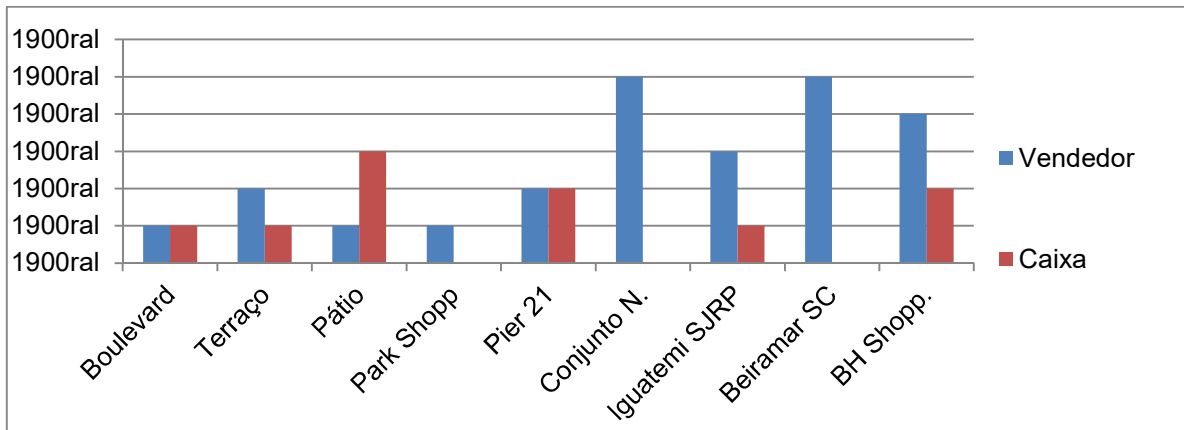
No gráfico abaixo verifica-se que a maior parte (44,11%) possuem de 6 meses a 1 ano de tempo de casa.

Gráfico 14 - Há quanto tempo você está na empresa



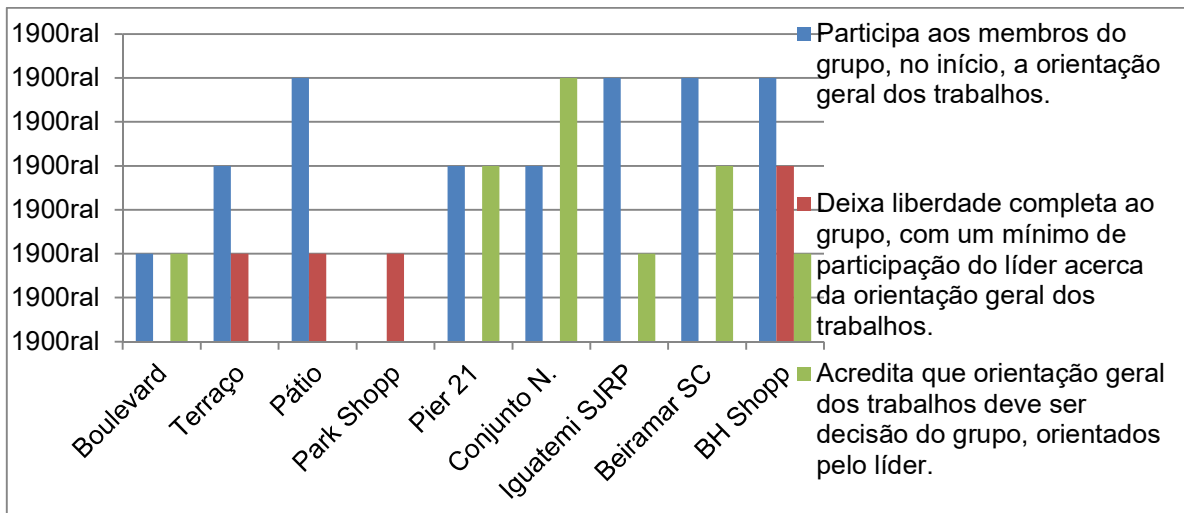
No gráfico 15 verifica-se que a maioria (70,58%) exerce o cargo de vendedor (a).

Gráfico 15 - Qual o seu cargo



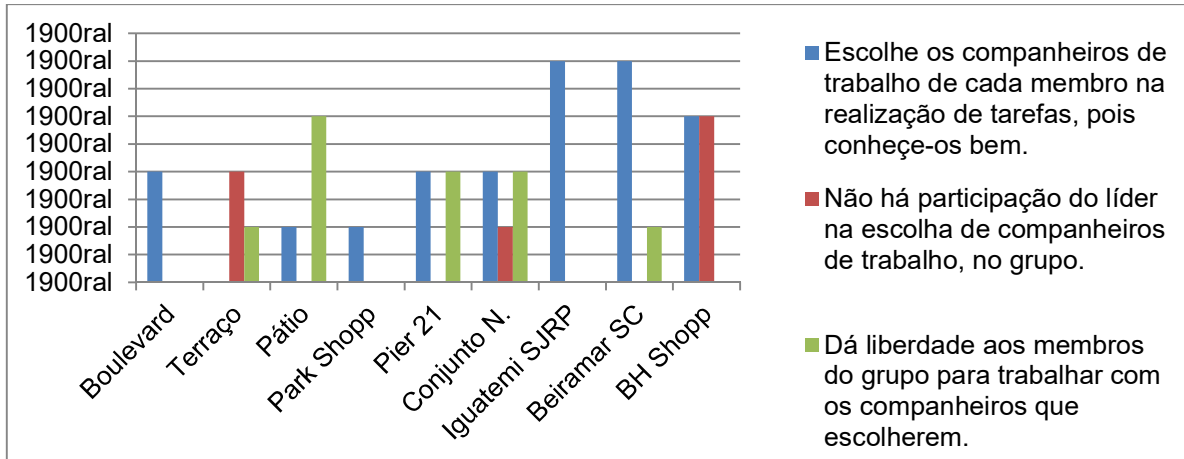
No gráfico 16 a maioria (55,8%) concorda que os líderes participam aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos. Percebe-se que apenas os liderados do Conjunto Nacional sentem que possuem maior liberdade na realização das atividades.

Gráfico 16 - Assinale o comportamento que seu líder adota em relação a orientação do grupo.



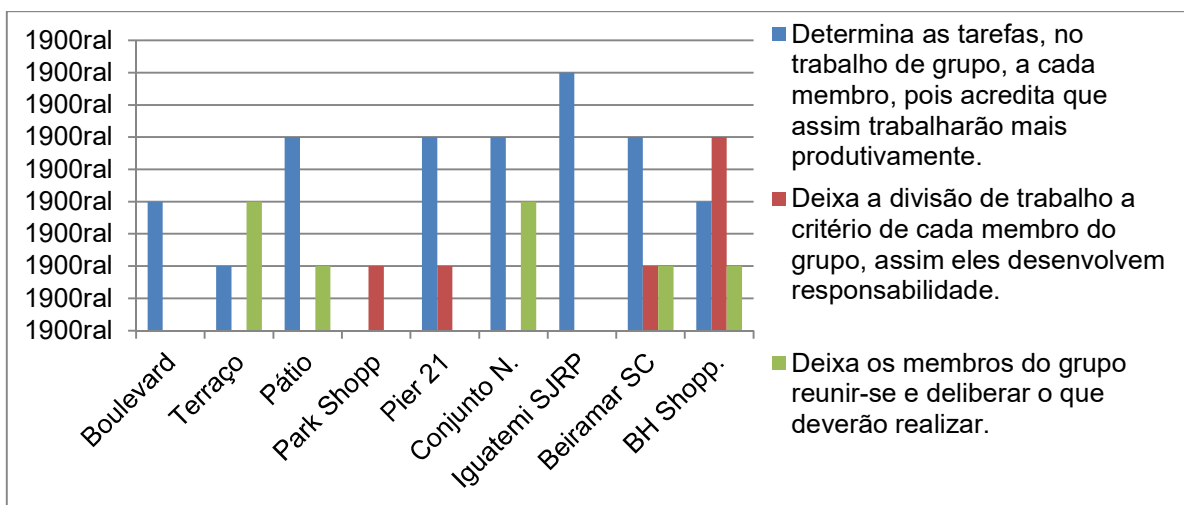
Verifica-se no gráfico 17 que a maioria (55,8%) dos liderados percebe que a escolha dos companheiros para o trabalho é feita pelos liderados. Assim a liberdade de escolha dos companheiros para realização das tarefas só é percebida de forma significativa, no Pátio. Observa-se também que no Terraço há total liberdade para tomada de decisões e no BH Shopping ora há total liberdade, ora não há.

Gráfico 17 - Assinale o comportamento que seu líder adota ao escolher pessoas para a realização de uma tarefa.



A maioria (61,76%) observa que o líder determina as tarefas que cada membro deve executar. Assim observa-se que a maioria dos líderes centralizam as decisões. As lojas do Terraço e BH Shopping há maior participação dos colaboradores nas atividades de grupo.

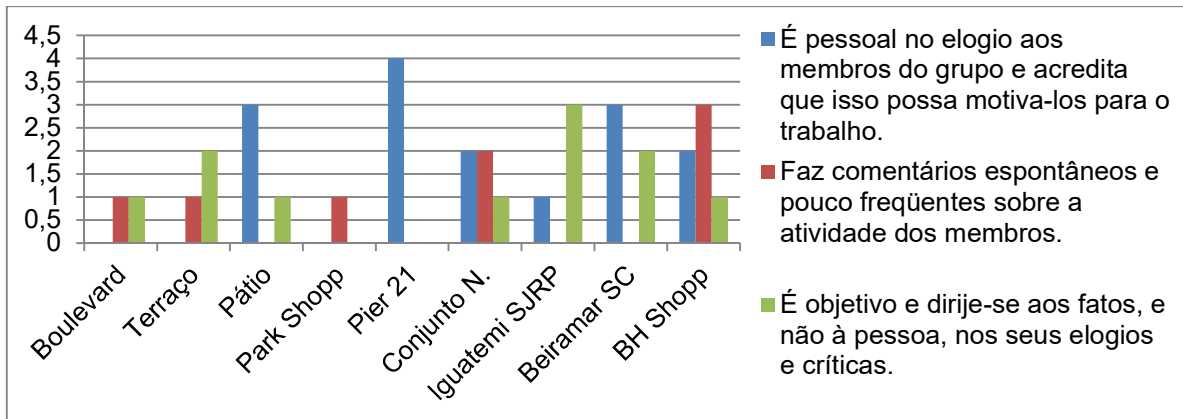
Gráfico 18 - Assinale o comportamento que o líder adota com relação às tarefas de um grupo.



Verifica-se no gráfico 19 que a maior parte (44,2%) dos liderados percebe que o líder exerce elogio de maneira pessoal. Observa-se que diferente da avaliação

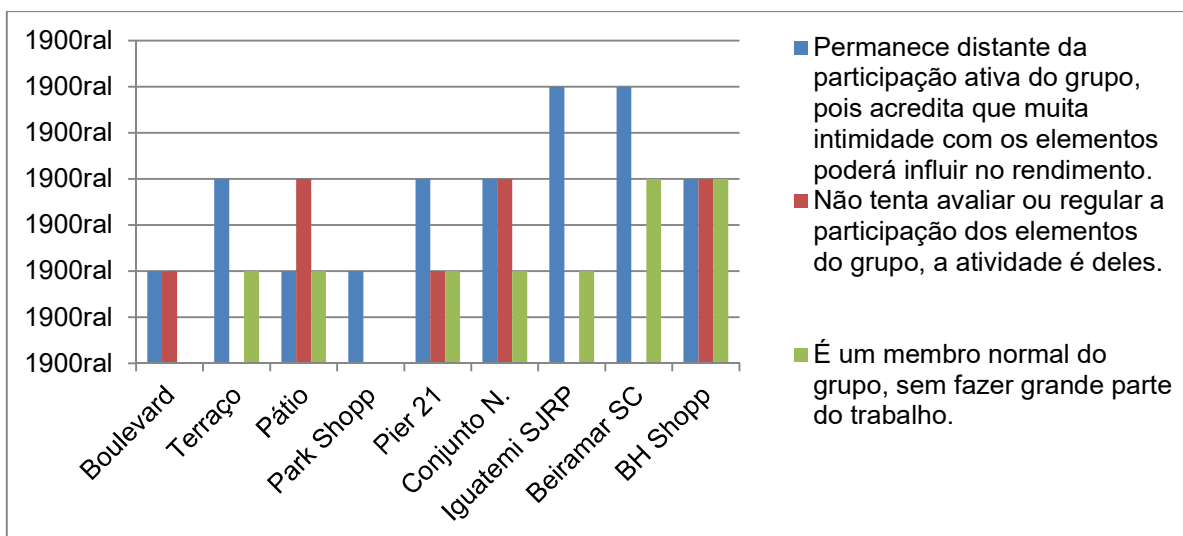
dos líderes, boa parte dos liderados (32,35%) acreditam que os líderes são objetivos, dirigindo-se aos fatos e não à pessoa. Com estes dados observa-se que a visão do líder com liderados é compartilhada apenas no Pier 21.

Gráfico 19 - Assinale o comportamento que o líder adota ao exercer elogio ao grupo.



A maioria (50%) percebe que o líder não participa de forma ativa no grupo. Observa-se que os liderados acreditam ter muita liberdade na execução das atividades.

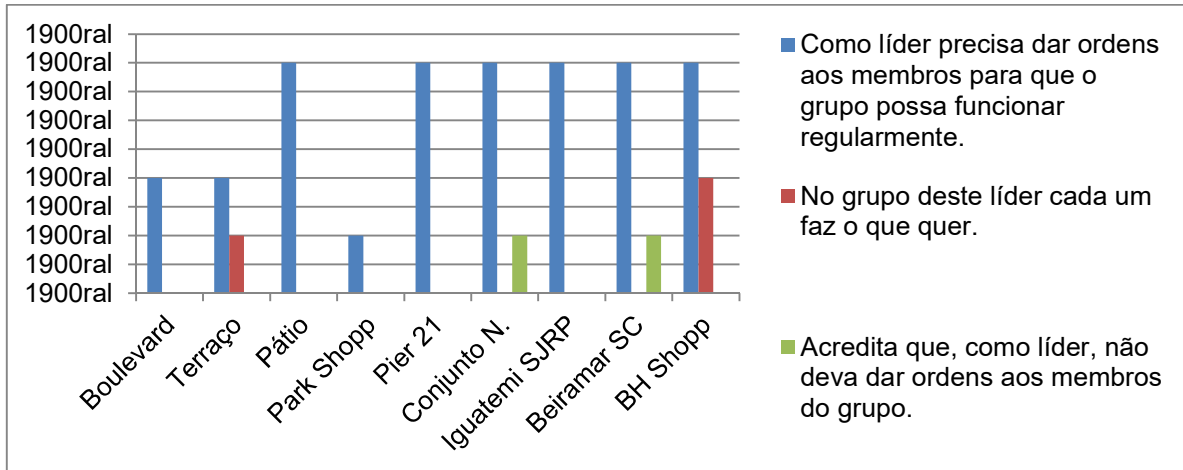
Gráfico 20 - Assinale o comportamento que o líder adota em relação a sua participação nas atividades do grupo.



A maioria (85,30%) observa que os líderes costumam das ordens. Os dados mostram que os liderados observam o comportamento de comando que parte

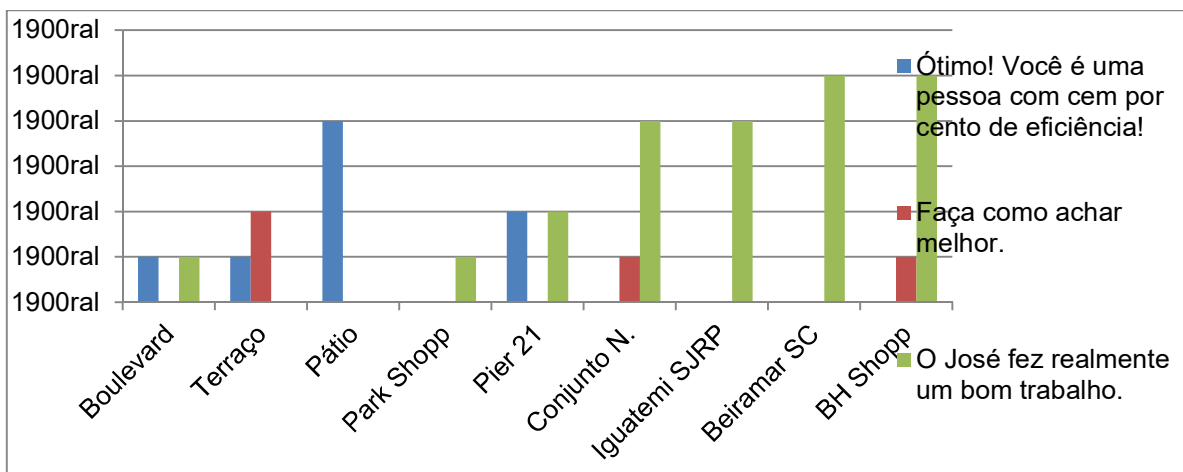
dos líderes. Tal achado no gráfico 21 mostra a diferença na percepção da visão dos líderes e dos liderados nas lojas do Boulevard, Conjunto Nacional, Beiramar e BH Shopping. Nestas os líderes acreditam não precisar dar ordens aos liderados.

Gráfico 21 - Assinale o comportamento que o líder adota ao dar ordens aos membros de um grupo.



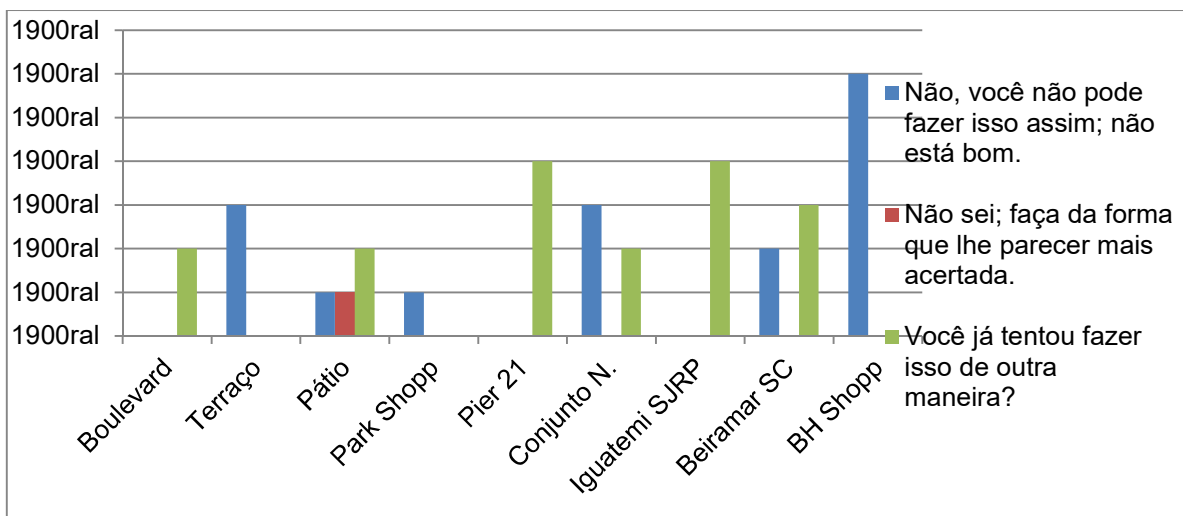
Sobre o comportamento que o líder adota ao mencionar o bom trabalho dos membros do grupo, percebe-se que a maioria (64,70%) dos liderados avalia que os líderes tecem elogios de maneira pessoal, direcionada. Em relação a auto avaliação percebe-se que os liderados da loja do Pátio compartilham da visão do líder, sendo mais objetivo e menos pessoal.

Gráfico 22 - Assinale o comportamento que o líder adota ao mencionar o trabalho realizado positivamente por um membro do grupo.



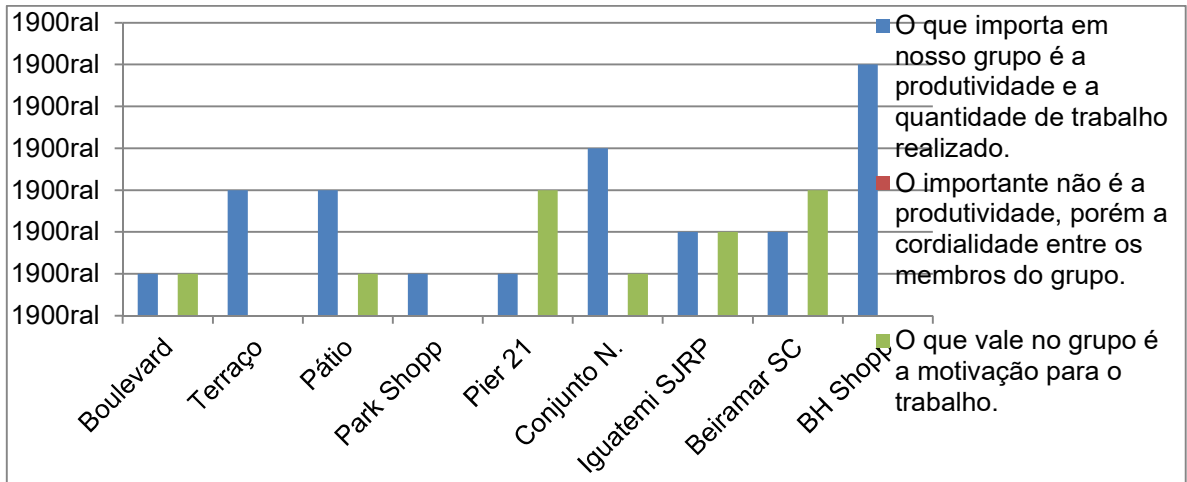
O gráfico 23 a maioria (50%) dos liderados acredita que os líderes são impositivos ao mencionar o resultado negativo do trabalho. Isto demonstra que o líder mostra um caráter autoritário, pois a alternativa apresenta poder. Observa-se que os liderados da loja do Boulevard, Pier 21 e Iguatemi SJRP compartilham da visão do líder, sendo mais prudente ao mencionar o trabalho realizado negativamente. Essa forma estimula novas formas de pensar sobre o trabalho com assistência do líder.

Gráfico 23 - Assinale o comportamento que o líder adota ao mencionar o trabalho realizado negativamente por um membro do grupo.



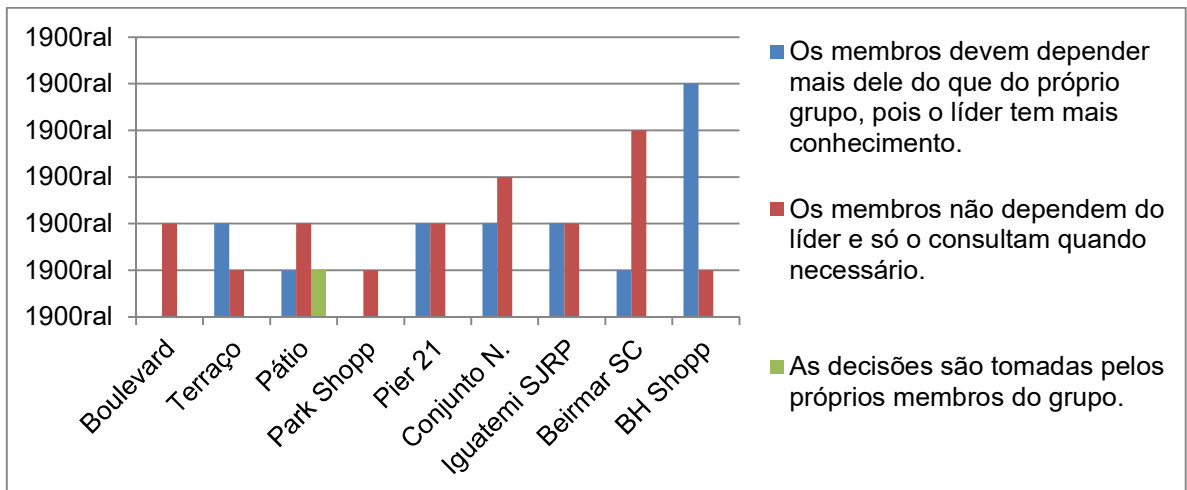
A maioria (67,65%) percebe que os líderes dão muita importância a produtividade e quantidade de trabalho realizado conforme verifica-se no gráfico 24. Isso quer dizer que os liderados acreditam que os líderes estejam com olhar mais voltado para a realização das tarefas, do que para as pessoas. Lojas do Pier 21, Iguatemi SJRP e Beiramar SC observa-se que a motivação é levada em consideração.

Gráfico 24 - Assinale o comportamento que o líder acredita ser mais importante dentro de um grupo.



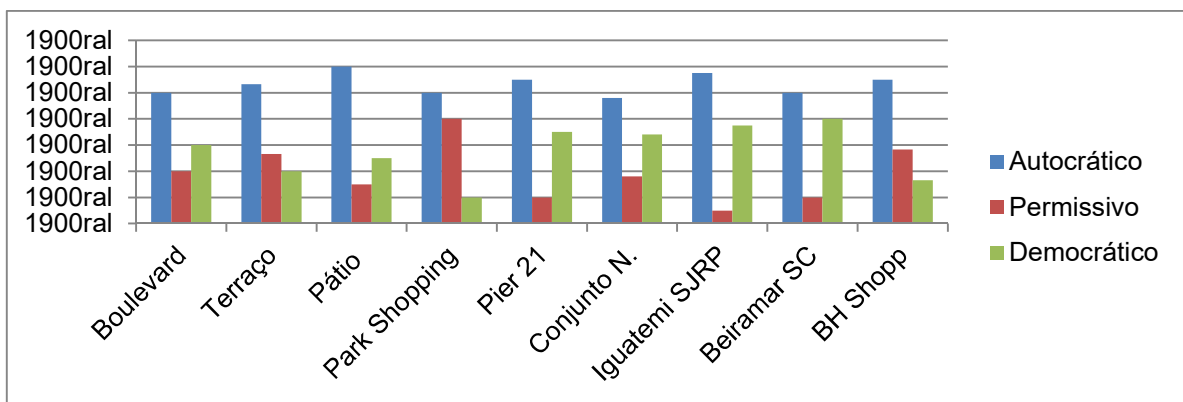
A maioria (52,95%) dos liderados percebe que não dependem do líder. Esse dado significa que os líderes apoiam os grupos e que os liderados tomam decisões sem esperar as determinações do líder. Observa-se que nas lojas do Terraço e BH Shopping os liderados acreditam que o líder tem a tendência de centralização do poder apesar dos líderes acharem que não se comportam dessa forma.

Gráfico 25 - Assinale o comportamento que o líder adota ao exercer sua função no grupo.



No gráfico a seguir verifica-se que a maioria dos liderados percebe que o estilo autocrático predomina o estilo dos líderes. Observa-se que os liderados veem os líderes das lojas do Terraço, Pátio, Pier 21, Conjunto Nacional, Beiramar e BH Shopping diferente da forma como se apresentam na auto avaliação. Nestas lojas o estilo democrático predominava, enquanto na avaliação dos líderes, o estilo autocrático é predominante. Percebe-se assim uma visão diferente do perfil dos líderes na avaliação dos liderados em comparação com o estilo auto declarado dos líderes.

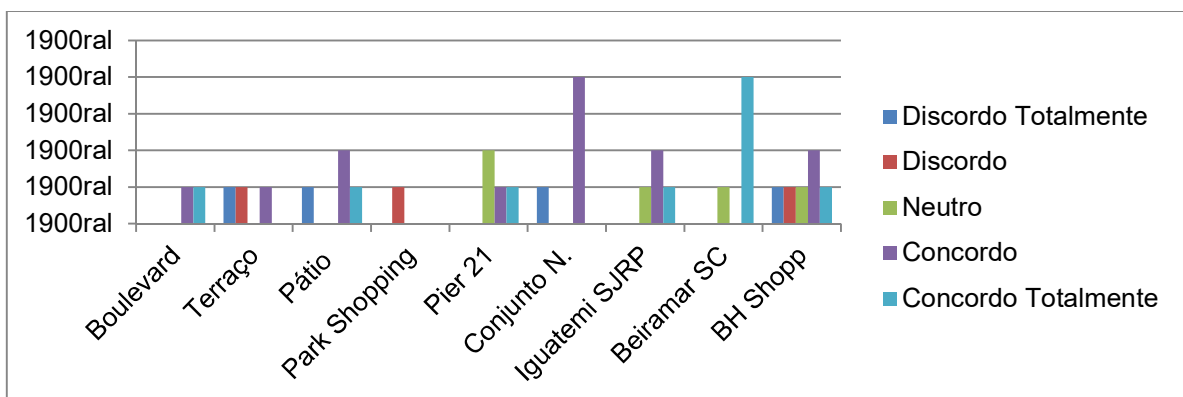
Gráfico 26 - Resultado do teste potencial de liderança (Adaptado).



7.2.2 inventário de motivação (adaptado).

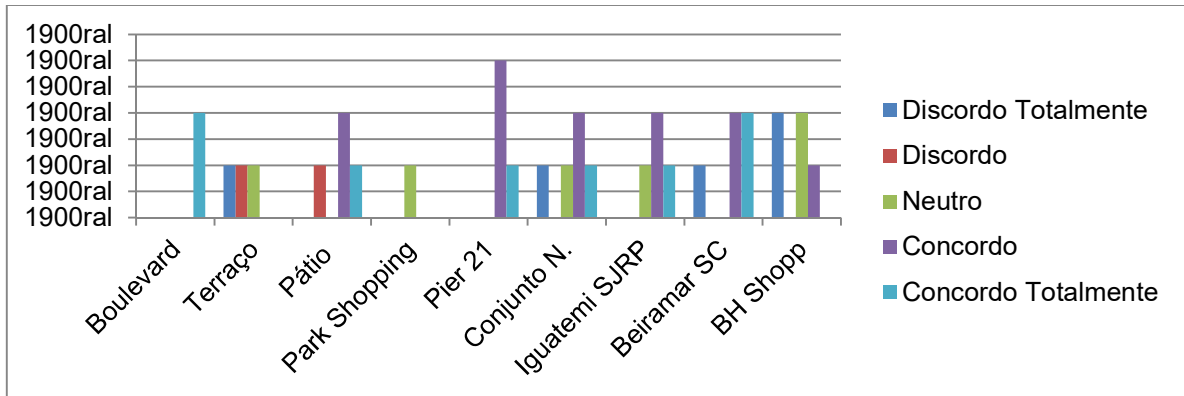
A maioria (64,71%) concorda ou concorda totalmente que as pessoas sabem o quanto é importante o trabalho delas. Isto significa que há reconhecimento da importância das atividades.

Gráfico 27 - As pessoas sabem o quanto é importante meu trabalho.



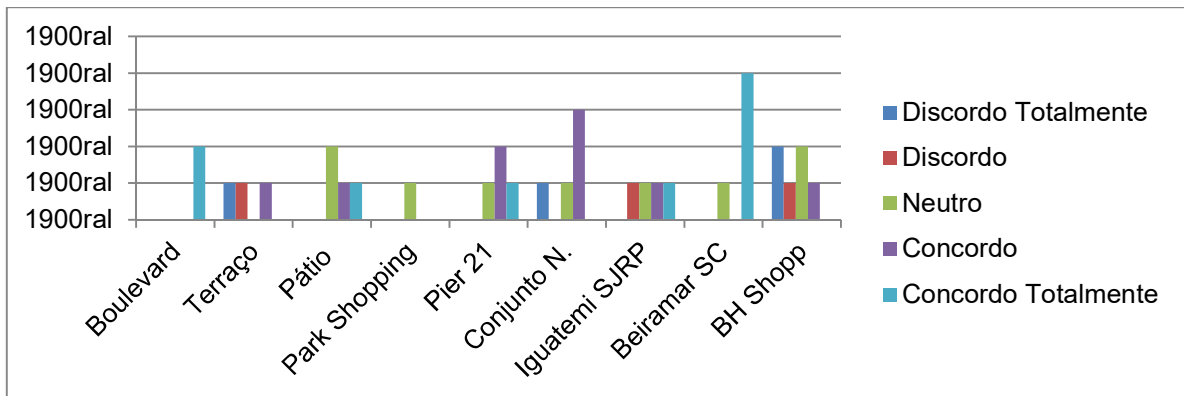
A maioria (58,82%) concorda que são tratadas com respeito. Infere-se que os líderes aceitam as individualidades.

Gráfico 28 - Eu sinto que sou tratada como pessoa respeitada



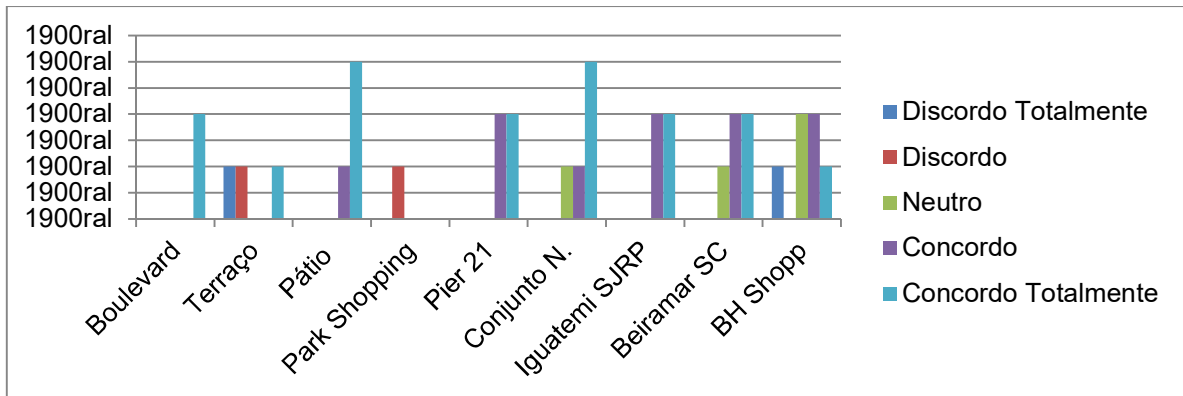
A maioria (52,94%) concorda que as opiniões são levadas em conta. Este dado nos leva a acreditar que a liderança abre espaço para que os liderados participem das decisões.

Gráfico 29 - Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.



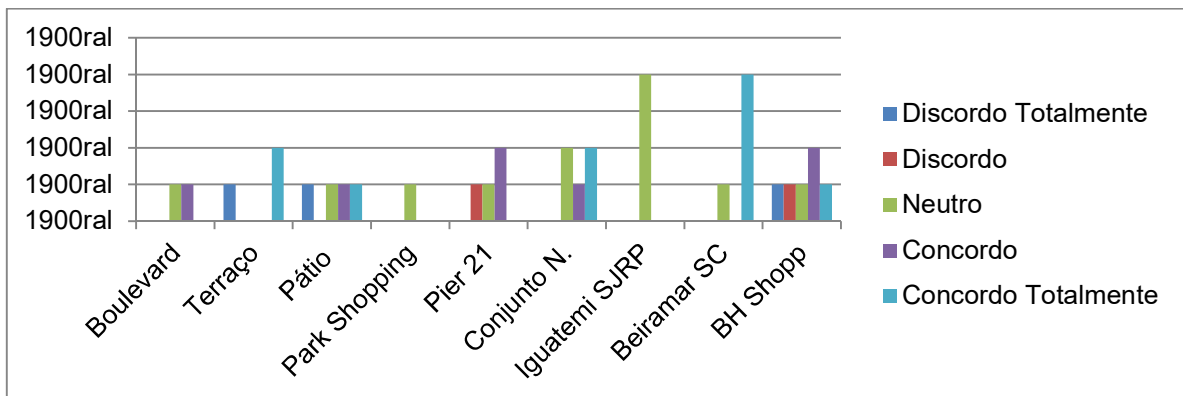
A maioria (76,47%) sente que tem a confiança do chefe. Infere-se que as relações entre os chefes e os colaboradores são positivas.

Gráfico 30 - O chefe confia em mim.



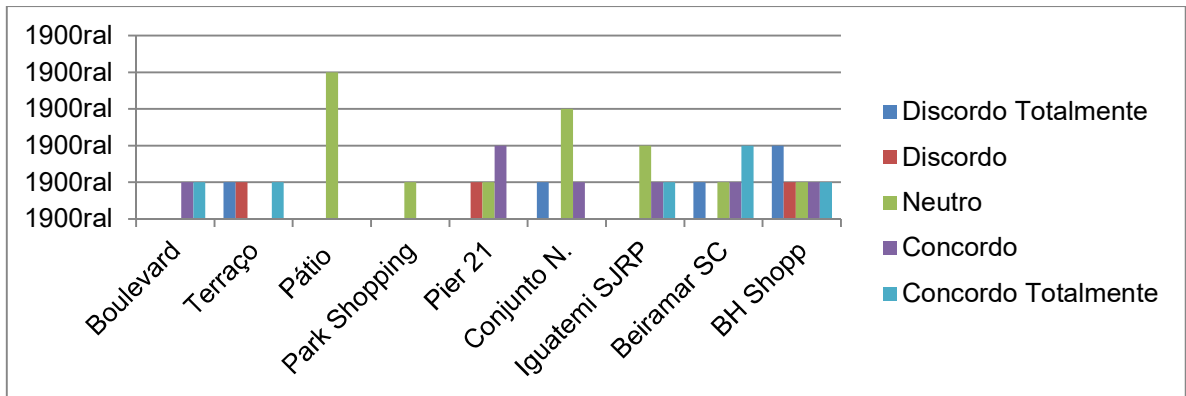
A maioria (50%) acredita esforçar-se muito e ganhar pouco. A maior parte (35,29%) nem concorda, nem discorda de que há muito esforço em relação ao ganho.

Gráfico 31 - Esforço-me muito e ganho pouco.



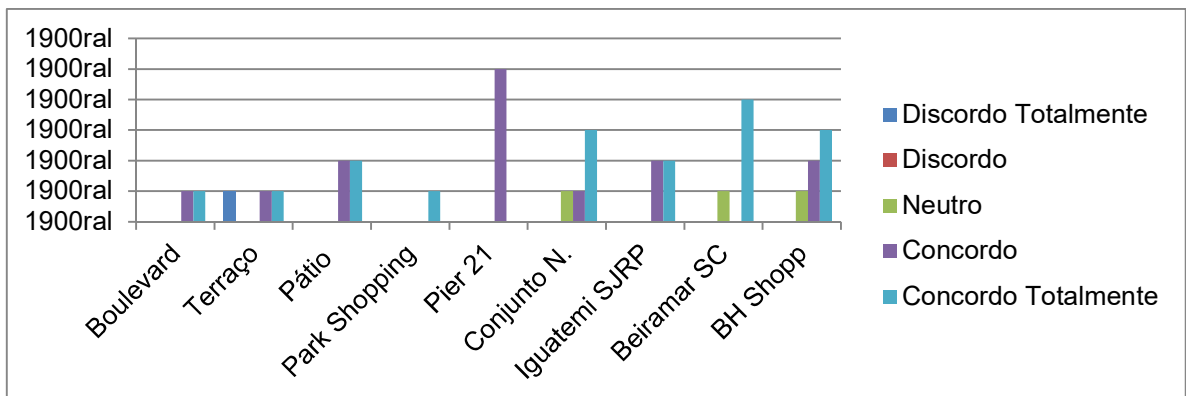
A maior parte (38,24%) sente-se reconhecido pelo que faz. A mesma porcentagem nem concorda nem discorda com a existência do reconhecimento. Esse dado pode estar atrelado ao fato de acreditarem em ser mercedores em receber mais.

Gráfico 32 - Sou reconhecido pelo que faço.



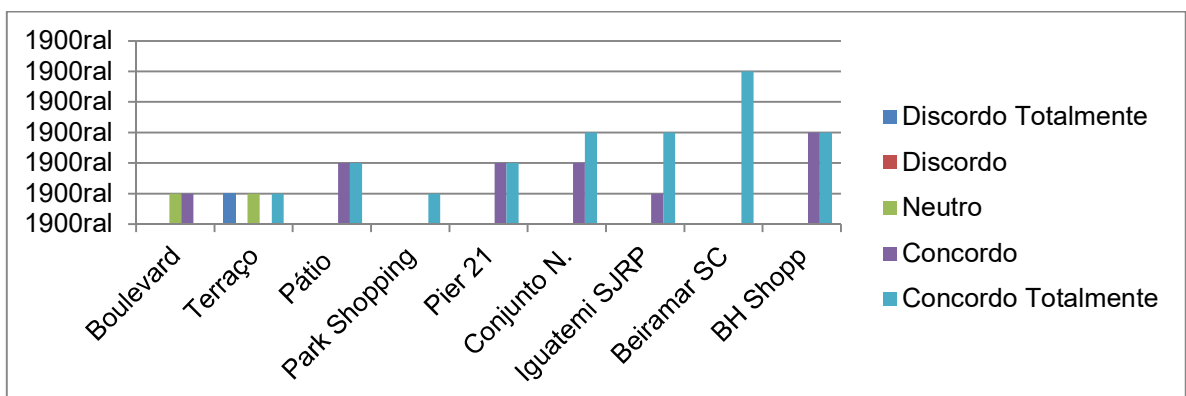
A maioria (91,18) sente-se produtivo. Inference-se então que os colaboradores sentem-se engajados.

Gráfico 33 - Sinto-me produtivo.



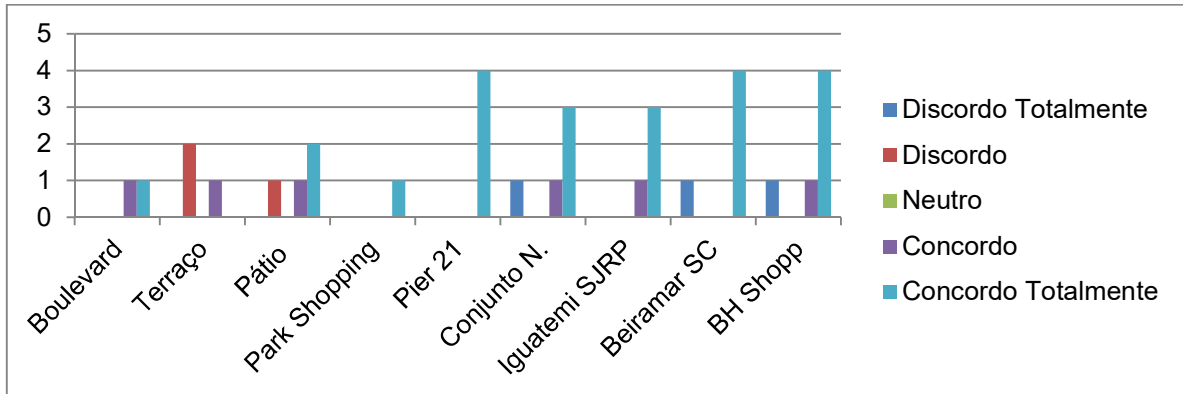
A maioria (91,18%) tem prazer em realizar as atividades. Isto demonstra gostam e que se identificam com o que fazem.

Gráfico 34 - Tenho prazer em realizar minhas tarefas.



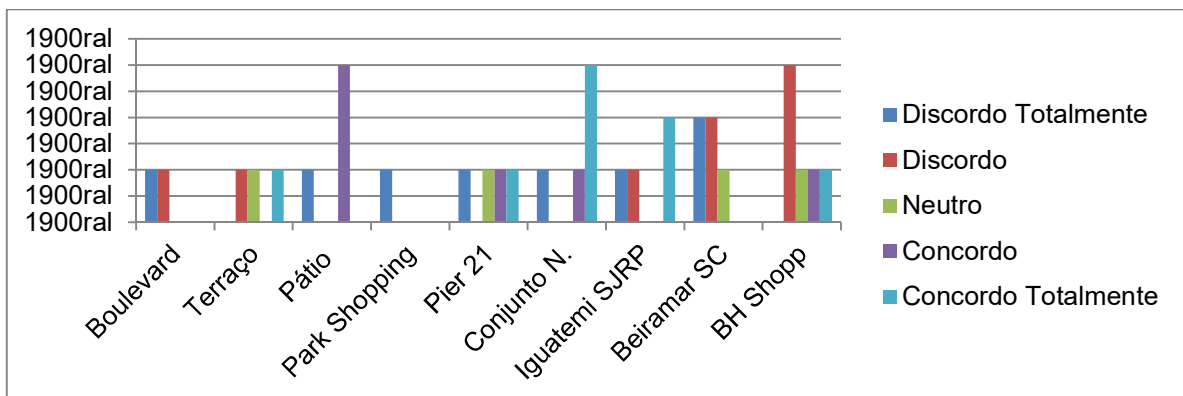
A maioria (82,35%) acredita que o trabalho gera oportunidade de torna-lo mais profissionalizado. Isto sinaliza que o trabalho parece estimular a potencialização do conhecimento.

Gráfico 35 - Trabalhando tenho oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).



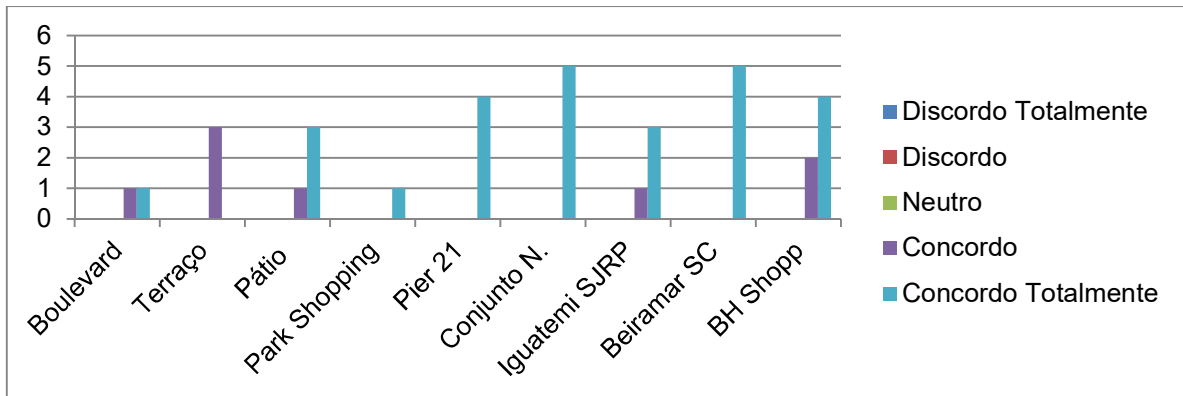
A maior parte (47,06%) não possui a visão de que o trabalho é uma dureza. Pode-se inferir que o trabalho parece haver atribuição de significado e que é vivenciada uma sensação de prazer visto que a maior parte não atribui ao trabalho uma visão de esforço, dedicação e luta.

Gráfico 36 - Acredito que o trabalho é uma dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.



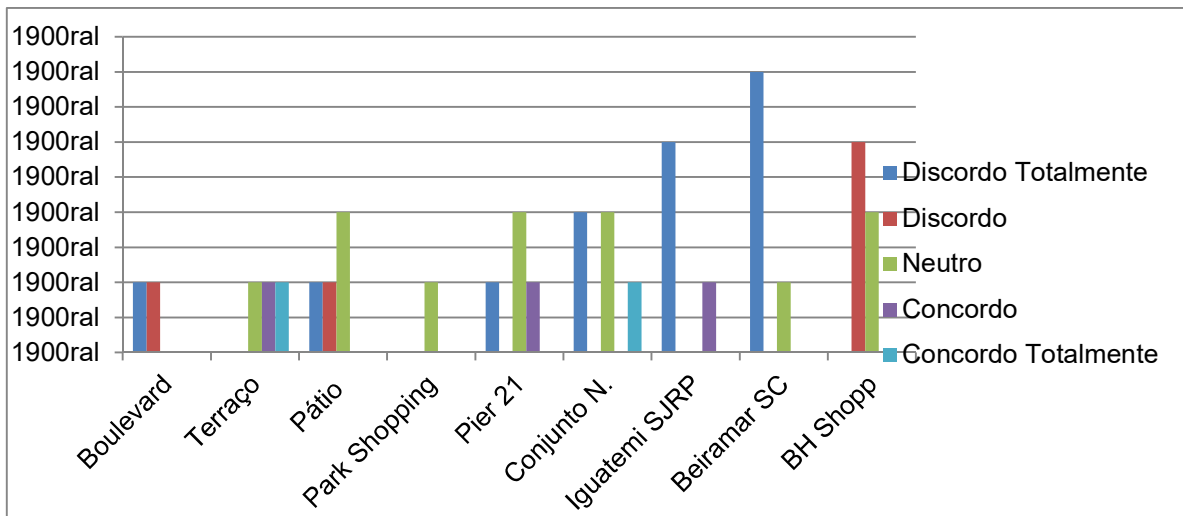
Os colaboradores compartilham da visão de que são exigentes na busca de fazer o trabalho com qualidade. Todos concordam ou concordam totalmente que há a existência deste sentimento por parte deles.

Gráfico 37 - Exijo-me tentar fazer o melhor.



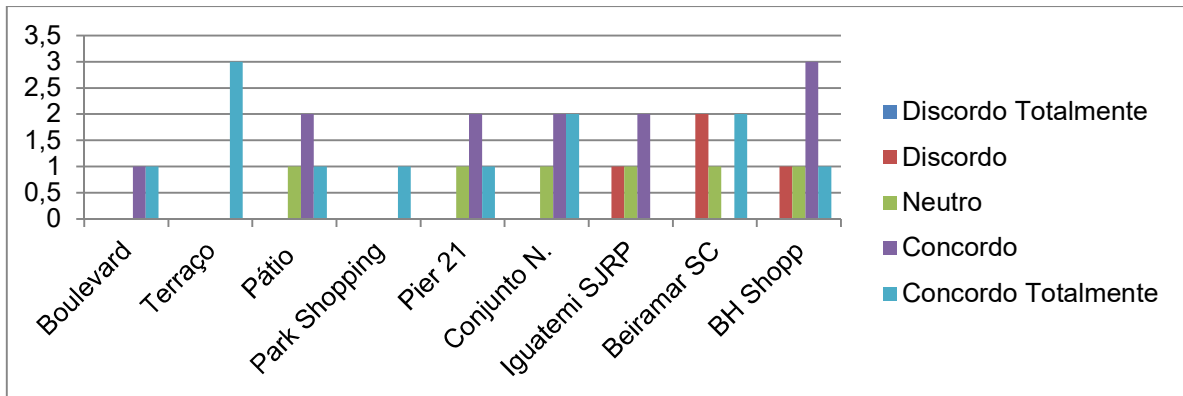
A maioria (50%) discorda ou discorda totalmente de que estão esgotados no trabalho e a maior parte (32,35%) nem concorda nem discorda que há a presença deste sentimento. Os colaboradores não se sentem cansados, assim pode-se inferir que não há excesso de trabalho.

Gráfico 38 - Tenho sentimento de que estou esgotado



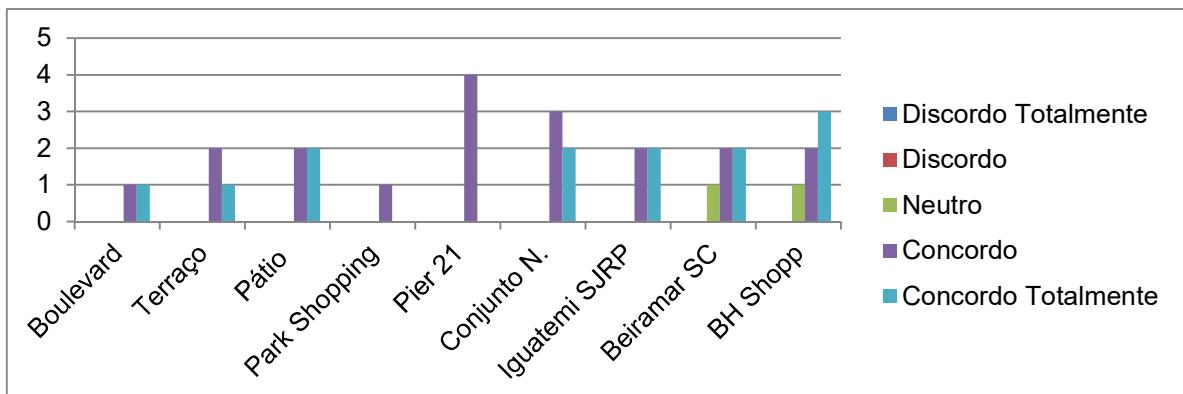
Conforme gráfico 4, a maioria (70,59%) concorda ou concorda totalmente que possui o merecimento de ganhar mais. Infere-se desta forma, que os colaboradores não consideram justo o salário em relação ao trabalho que executam. No gráfico 10 verificou-se que a questão exijo-me em tentar fazer o melhor está presente em todos os colaboradores, talvez sintam que merecem receber mais pelo dedicação que atribuem ao trabalho.

Gráfico 39 - Acredito ter merecimento de ganhar mais pelo que faço.



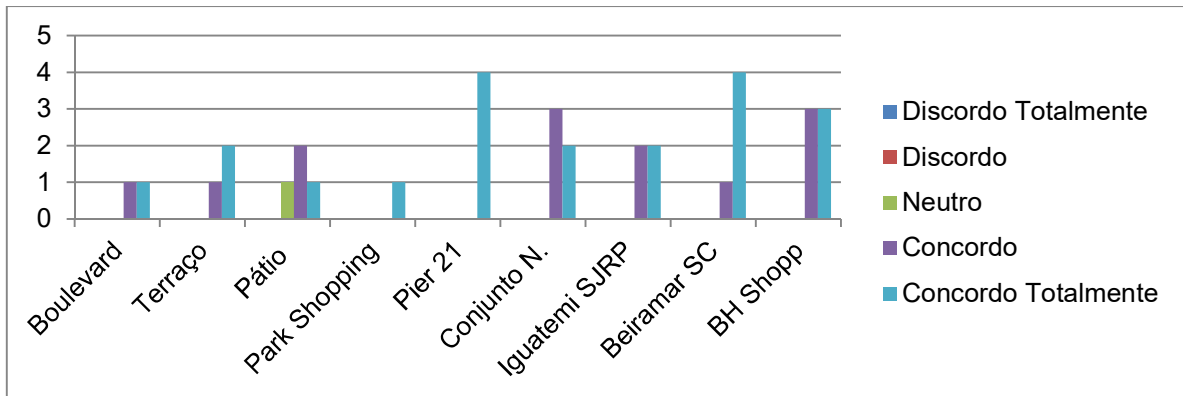
Observa-se com a tabela abaixo que os colaboradores concordam ou concordam totalmente que desenvolvem bem as atividades executando adequadamente com as responsabilidades.

Gráfico 40 - Tenho a percepção de ser produtivo.



Observa-se com a tabela abaixo que os colaboradores concordam ou concordam totalmente que a qualidade do serviço é fato de solidez, ou seja, que garante a estabilidade no emprego.

Gráfico 41 - Tenho permanência no emprego pela qualidade do que faço.



A partir dos resultados acima observa-se que a loja com maior índice de insatisfações possui líderes com estilo democrático em menor grau comparado com o estilo autocrático e permissivo (liberal), sendo elas:

1) Terraço, onde a maioria informa que não sabem a importância do trabalho deles; não se sentem respeitados, não sentem que possui confiança; não sentem que as opiniões são levadas em conta; não percebem reconhecimento e oportunidade de qualificação e sentem-se esgotados.

2) BH Shopping, onde a maioria sente que as opiniões não são levadas em conta e não percebem reconhecimento.

3) Park Shopping que percebe que não sabem a importância do trabalho e não sentem que possui confiança.

Estas três lojas apresentaram índice elevado no estilo permissivo se comparado com as demais lojas.

Lojas que mais que dobram o estilo autocrático em relação ao democrático não apresentaram insatisfação, porém compartilham da visão de que o trabalho é uma dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.

7 DISCUSSÃO

7.1 Discussão do teste de potencial de liderança (auto-avaliativo)

Por meio da coleta de dados e análise dos itens pode-se verificar que existe um estilo de liderança que predomina. Conforme a teoria contingencial de Fred Fiedler, o líder possui um estilo de liderança de acordo com sua personalidade, que é este estilo com predominância, mas que é modificada de acordo com a situação. Hersey e Blanchard (1977), fala da teoria da liderança situacional e defende a ideia de que para se ter sucesso, é necessário que o líder ajuste seu estilo de liderança de acordo com a prontidão dos seguidores em desempenhar as atividades. Cavalcanti (2006) menciona que flexibilizar o estilo de liderança de acordo com a situação gera bom desenvolvimento na relação do líder com os liderados.

Na auto avaliação, a liderança do Boulevard, Parkshopping e Iguatemi SJRP predomina o estilo autocrático, no Terraço há um equilíbrio entre autocrático e democrático. Já no Pátio, Pier 21, Conjunto Nacional, Beiramar SC e BH Shopping predomina o estilo democrático. Mósca (2014) menciona que o estilo autocrático é centralizador, no qual o líder toma as decisões e as impõe ao grupo; o estilo democrático é precedido de debates e acordos entre os membros do grupo e o estilo liberal (Também conhecido como *Laissez-faire*), apresentado na pesquisa como permissivo, o líder tem pouca participação, é facilitador e as decisões são tomadas pelo grupo.

7.2 Discussão do teste de potencial de liderança e de motivação (adaptado para os liderados)

Por meio da coleta de dados e análise dos itens pode-se verificar os líderes do Boulevard e Iguatemi SJRP se percebem quase da mesma forma como são vistos pelos liderados. Já as demais lojas, observa-se que os líderes se percebem de uma forma, porém são vistos pelos liderados de forma distinta. No Terraço predomina-se o autoritarismo na visão dos colaboradores, enquanto na visão do líder há um equilíbrio entre o estilo autocrata e democrata. No Pátio, Pier 21, Conjunto, Beiramar SC e BH Shopping também há predomínio do autoritarismo, enquanto na visão do líder há uma tendência avaliativa para estilo democrata. No Park Shopping o estilo

autocrata prevalece tanto na avaliação do líder quanto do liderado, porém, na avaliação do liderado há um aumento expressivo do estilo permissivo.

Segundo Bergamini (1994), os líderes precisam ser positivamente percebidos por seus seguidores. É importante que os líderes tenham este conhecimento, que saibam qual olhar que os liderados possuem de seu estilo de liderança para trabalhar de forma efetiva.

Uma questão que nos chama atenção é a questão sobre o comportamento que o líder acredita ser mais importante dentro de um grupo. Para os líderes, com exceção da loja do Iguatemi SJRP, o mais importante é a motivação do grupo para o trabalho, porém, os liderados apontam que percebe que o mais importante para os líderes é a produtividade e a qualidade de trabalho realizado. As lojas do Iguatemi SJRP e Beiramar SC possuem essas duas vertentes como sendo importante na visão do liderado.

De acordo com Chiavenato (2005) o estilo de liderança pode estar voltado para tarefas ou para as pessoas. O voltado para tarefa centra-se a preocupação na execução e nos resultados do trabalho e o estilo voltado para as pessoas centra-se a preocupação nas pessoas e nos relacionamentos humanos, sem o descuido do olhar ao desempenho, mesmo a tarefa estando em posição secundária. É importante notar então que os liderados sentem que o líder está com olhar voltado para as tarefas, assim é de suma importância que os líderes executem ações que demonstrem uma mudança focal, deixando os liderados perceber que há sim uma preocupação com as pessoas.

Com relação ao questionário de motivação, a maioria concorda que as pessoas sabem o quanto é importante o trabalho delas. Mayo (2003) menciona que as pessoas são o maior ativo da empresa, assim precisam se sentir valorizadas. Saber que o trabalho é importante é reconhecer e o reconhecimento é fator de satisfação. A maioria concorda que são tratadas com respeito e que o chefe confia nelas. Bergamini (2008) aponta que confiança é uma competência indispensável para a liderança.

A maioria sente-se produtivo, tem prazer pelo que faz, e percebem que as opiniões são levadas em conta, mas acredita esforçar-se muito e ganhar pouco. A teoria de Vroom mostra que os indivíduos tem expectativa de que seu esforço trará bom desempenho. Observa-se que os colaboradores estão com uma expectativa que

não está sendo atendida conforme esperam, mas continuam a se esforçar por conta da instrumentalidade, ou seja, por perceber que o bom desempenho gerará recompensa, atribuindo valor (valência).

Ducker (2000) relata que para ter uma equipe dedicada e talentosa é necessário ceder o poder de controle, assim percebe-se que dar autonomia e deixá-los participar das decisões trará maiores benefícios a organização. Acredito que para sentirem ainda mais satisfeitos é necessário que os líderes assumam em mais situações, o estilo democrático. É imprescindível também que busquem conhecer a individualidade de cada pessoa do grupo, estimulando-os, a fim de minimizar a visão de que ganham pouco pelo que fazem, pois, conhecendo-os bem conseguirão atender as necessidades de cada um. Segundo Bergamini (2008) cada um valoriza o que lhe é apropriado, por isso é imprescindível conhecer a individualidade de cada pessoa do grupo, afinal, é o conhecimento individualizado de cada pessoa que compõe a equipe que dá condições para que haja a descoberta de como influenciar o comportamento de cada uma delas.

Há o compartilhamento da visão de que a qualidade no serviço é fato de solidez, uma vez que concordam que possuem permanência no emprego pela qualidade do trabalho que executam. Talvez por executarem com qualidade e serem produtivos é que possuem a visão de que se esforçam muito e ganham pouco. Este item precisa ser verificado, pois conforme Herzberg (1966) há o fator de insatisfação ou higiene que quando ausentes trazem insatisfação e o salário está dentro desse fator.

A maior parte discorda que o trabalho é uma dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta, assim atribuem o significado ao trabalho e vivenciam uma sensação de prazer sem a sensação de esgotamento.

A maioria acredita que o trabalho gera oportunidade de torna-lo mais profissionalizado, o que torna o trabalho motivador por gerar desenvolvimento.

CONCLUSÃO

Com a competitividade no mundo dos negócios, há a necessidade de aumento de aplicação do conhecimento, habilidade e atitude do indivíduo na organização, pois estes passam a ser o diferencial competitivo a fim de garantir a vantagem da organização em relação aos concorrentes. Sendo assim, é na condução de lidar bem com os talentos humanos que cada vez mais as organizações serão mais bem-sucedidas.

O objetivo deste trabalho consistiu em identificar o estilo de liderança e compará-la com a motivação dos colaboradores. Face ao objetivo estabelecido verifica-se que foi alcançado, pois foi possível levantar o estilo de liderança e detectar que há indícios deste estilo com a motivação. As lojas que possui o estilo permissivo mais elevado percebe-se maior insatisfação por parte dos liderados, sendo elas: BH Shopping, Park Shopping e Terraço Shopping. As lojas em que os liderados apontaram a motivação como sendo o mais importante no trabalho possui menor índice permissivo e maior índice democrático, sendo elas: Pier 21, Iguatemi SJRP e Beiramar SC. Nessas três lojas os colaboradores avaliam como sendo prudente em relação às demais, o comportamento que o líder adota ao mencionar o trabalho feito de maneira negativa por parte dos colaboradores.

Diante do estudo exposto percebe-se a importância do papel do líder na motivação dos colaboradores. Observa-se o alto valor da capacidade que o líder deve ter de escolher o melhor estilo de liderança aplicando-o de acordo com as situações levando em conta as necessidades individuais. Além disso, conclui-se que para ser um líder eficaz é necessário auto-desenvolvimento constante na busca de melhorias frente aos processos de mudança que as organizações se inserem para conseguir competir e se manter no mercado.

Com as teorias motivacionais de necessidade e conteúdo apresentados no referencial bibliográfico, há uma melhor compreensão das diferenças individuais e essa compreensão direcionará o líder a lidar melhor com a força de trabalho que gerenciam.

O instrumento utilizado para avaliar o potencial de liderança dos líderes avaliados foi a auto avaliação. Este instrumento pode gerar viés, pois possui a tendência em avaliar-se de modo mais favorável.

De 96 colaboradores contatados no cargo de vendedor e caixa, 34 participaram da pesquisa e dos 11 líderes contatados no cargo de Gerente de loja, 09 participaram da pesquisa.

Com relação a participação dos colaboradores, na loja do Park Shopping só tivemos uma participação o que torna a avaliação da loja fraca.

Propõe-se também que o estudo seja parte de uma ação do Recursos Humanos interno da empresa a fim de alcançar uma amostra significativa.

Sugere-se proceder a continuidade do estudo identificando quais as necessidades individuais de cada colaborador para entender qual o potencial motivador a ser trabalhado para potencializar a satisfação dos colaboradores em trabalhar na organização, conseguindo até solidez no tempo de casa, pois tanto os líderes quanto os liderados, não possuem muito tempo de contratação.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas: RAE*, Rio de Janeiro, v. 34 n. 3, maio/jun. 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2016. 14:20

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana. *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CAVALCANTI, Vera Lucia. *Liderança e motivação*. Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Regina Arczynska Lago. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

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

COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. *Estatística*. São Paulo: Edgard Blucher, 2002.

DONADIO, Mário. *Chefia, r simples assim*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

DUCKER, Peter F. *Liderança para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *O dicionário da língua portuguesa*. 6. ed. rev. Curitiba: Positivo, 2006.

FONSECA, Jairo Simon da. *Curso de estatística*. Jairo Simon da Fonseca, Gilberto de Andrade Martins. São Paulo: Atlas, 1996.

HELLER, Robert. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Publifolha, 2001.

LOPES, Débora Fonseca et al. A função dos líderes e gerentes nas organizações. 18 f. In: ENCONTRO de iniciação científica : Faculdades Integradas Antônio Eufrásio de

Toledo. Presidente Prudente, 2016. Disponível em: <<http://intertemas.toledoprudente.edu.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/3462/3217>>. Acesso em: 17 maio 2016.

MAYO, Andrew. *O valor humano da empresa*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MORAIS, Roberto Souza. *O profissional do futuro: uma visão empreendedora*. Barueri, SP: Minha Editora, 2013.

MÓSCA, Hugo Motta Bacêllo; Hugo Motta Bacêllo Mósca; José Ricardo Cereja; Sérgio Augusto Pereira Bastos; Organização Andrea Raml. *Gestão de Pessoas nas organizações contemporâneas*. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

OLIVEIRA, Paulo Henrique F.C. *Amostragem básica: aplicação em auditoria*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna LTDA, 2004.

RODRIGUES, Edson. *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCHERMERHORN JR., John R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999

SEBRAE. *Três estilos de liderança e os impactos junto aos colaboradores*. Jun. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNCIDE A- QUESTIONÁRIO SOBRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO

Avaliação de Liderança e Motivação

Prezado Colaborador,

Previamente autorizado pelo Diretor da empresa, Cléris Casagrande, solicito sua participação na pesquisa de conclusão de especialização acadêmica.

A pesquisa tem por objetivo geral identificar o estilo da liderança e sua influencia na motivação de seus colaboradores. Os dados dos respondentes não serão divulgados, mantendo-se o nome em sigilo, pois a finalidade é acadêmica.

Acesse o link abaixo e escolha apenas uma alternativa de cada questão de acordo com a sua preferência, em seguida clique em submit para que suas respostas sejam registradas.

O teste possui apenas 10 questões de múltipla escolha sobre o tema liderança e 15 questões sobre o tema motivação, ambas com tempo de aplicação livre.

Para responder as questões sobre motivação, solicito que reflita sobre seu trabalho e responda as 15 questões atribuindo uma escala de 0 a 4 para descrever o quanto você concorda com a afirmação. Sendo 0 para discordo totalmente e 4 para concordo totalmente.

Atenciosamente,

Juliana Falcão.

Questões de Liderança

Assinale abaixo qual a loja em que você atua na função de líder.

- Boulevard Shopping (Brasília)
- Terraço Shopping (Brasília)
- Pátio Brasil (Brasília)
- Park Shopping (Brasília)
- Pier 21 (Brasília)
- Conjunto Nacional (Brasília)
- BH Shopping (Belo Horizonte)
- Iguatemi (São José do Rio Preto)
- Shopping Galleria (Campinas)
- Iguatemi (Campinas)
- Beiramar Shopping (Florianópolis)

Gênero

- Feminino
- Masculino

Há quanto tempo você desempenha o papel de líder na empresa?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- Acima de 4 anos

Qual seu cargo?

- Vendedor (a)
- Caixa

1. Assinale o comportamento que seu líder adota em relação a orientação do grupo.

- a() Participa aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos.
- b() Deixa liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação do líder acerca da orientação geral dos trabalhos.
- c() Acredita que orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo, orientados pelo líder.

2. Assinale o comportamento que seu líder adota ao escolher pessoas para a realização de uma tarefa.

- a() Escolhe os companheiros de trabalho de cada membro na realização de tarefas, pois conhece-os bem.
- b() Não há participação do líder na escolha de companheiros de trabalho, no grupo.
- c() Dá liberdade aos membros do grupo para trabalhar com os companheiros que escolherem.

3. Assinale o comportamento que o líder adota com relação as tarefas de um grupo.

- a() Determina as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredita que assim trabalharão mais produtivamente.
- b() Deixa a divisão de trabalho a critério de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidade.
- c() Deixa os membros do grupo reunir-se e deliberar o que deverão realizar.

4. Assinale o comportamento que o líder adota ao exercer elogio ao grupo.

- a() É pessoal no elogio aos membros do grupo e acredita que isso possa motivá-los para o trabalho.
- b() Faz comentários espontâneos e pouco freqüentes sobre a atividade dos membros.
- c() É objetivo e dirige-se aos fatos, e não à pessoa, nos seus elogios e críticas.

5. Assinale o comportamento que o líder adota em relação a sua participação nas atividades do grupo.

- a() Permanece distante da participação ativa do grupo, pois acredita que muita intimidade com os elementos poderá influir no rendimento.
- b() Não tenta avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, a atividade é deles.
- c() É um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.

6. Assinale o comportamento que o líder adota ao dar ordens aos membros de um grupo.

- a() Como líder precisa dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente.
- b() No grupo deste líder cada um faz o que quer.
- c() Acredita que, como líder, não deva dar ordens aos membros do grupo.

7. Assinale o comportamento que o líder adota ao mencionar o trabalho realizado positivamente por um membro do grupo.

- a() Ótimo! Você é uma pessoa com cem por cento de eficiência!
- b() Faça como achar melhor.
- c() O José fez realmente um bom trabalho.

8. Assinale o comportamento que o líder adota ao mencionar o trabalho realizado negativamente por um membro do grupo.

- a() Não, você não pode fazer isso assim; não está bom.
- b() Não sei; faça da forma que lhe parecer mais acertada.
- c() Você já tentou fazer isso de outra maneira?

9. Assinale o comportamento que o líder acredita ser mais importante dentro de um grupo.

- a() O que importa em nosso grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado.
- b() O importante não é a produtividade, porém a cordialidade entre os membros do grupo.
- c() O que vale no grupo é a motivação para o trabalho.

10. Assinale o comportamento que o líder adota ao exercer sua função no grupo.

- a() Os membros devem depender mais dele do que do próprio grupo, pois o líder tem mais conhecimento.
- b() Os membros não dependem do líder e só o consultam quando necessário.
- c() As decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo.

Questões de Motivação

1. As pessoas sabem o quanto é importante meu trabalho.

- () 0

- 1
- 2
- 3
- 4

2. Eu sinto que sou tratada como pessoa respeitada.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

3. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

4. O chefe confia em mim.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

5. Esforço-me muito e ganho pouco.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

6. Sou reconhecido pelo que faço.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

7. Sinto-me produtivo.

- 0
- 1
- 2

- 3
- 4

8. Tenho prazer em realizar minhas tarefas.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

9. Trabalhando tenho oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

10. Acredito que o trabalho é uma dureza, pela exigência de esforço, dedicação e luta.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

11. Exijo-me tentar fazer o melhor.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

12. Tenho sentimento de que estou esgotado.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

13. Acredito ter merecimento de ganhar mais pelo que faço.

- 0
- 1
- 2

- 3
- 4

14. Tenho a percepção de ser produtivo.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

15. Tenho permanência no emprego pela qualidade do que faço.

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4

APÊNCIDE B – QUESTIONÁRIO SOBRE POTENCIAL DE LIDERANÇA

TESTE DE POTENCIAL DE LIDERANÇA

Prezado Gestor,

Previamente autorizado pelo Diretor da empresa, Cléris Casagrande, solicito sua participação na pesquisa de conclusão de especialização acadêmica.

A pesquisa tem por objetivo geral identificar o estilo da liderança e sua influencia na motivação de seus colaboradores. Os dados dos respondentes não serão divulgados, mantendo-se o nome em sigilo, pois a finalidade é acadêmica.

Acesse o link abaixo e escolha apenas uma alternativa de cada questão de acordo com a sua preferência, em seguida clique em submit para que suas respostas sejam registradas.

O teste possui apenas 10 questões de múltipla escolha com tempo de aplicação livre.

Atenciosamente, Juliana Falcão.

Assinale abaixo qual a loja em que você atua na função de líder.

- Boulevard Shopping (Brasília)
- Terraço Shopping (Brasília)
- Pátio Brasil (Brasília)
- Park Shopping (Brasília)
- Pier 21 (Brasília)
- Conjunto Nacional (Brasília)
- BH Shopping (Belo Horizonte)
- Iguatemi (São José do Rio Preto)
- Shopping Galleria (Campinas)
- Iguatemi (Campinas)
- Beiramar Shopping (Florianópolis)

Gênero

- Feminino
- Masculino

Há quanto tempo você desempenha o papel de líder na empresa?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses a 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- De 3 a 4 anos
- Acima de 4 anos

1. Assinale o comportamento que você adota com relação as tarefas de um grupo.

- a() Determino as tarefas, no trabalho de grupo, a cada membro, pois acredito que assim trabalharemos mais produtivamente.
- b() Deixo a divisão de trabalho a critérios de cada membro do grupo, assim eles desenvolvem responsabilidade.
- c() Os membros do grupo devem reunir-se e deliberar o que o grupo deverá realizar.

2. Assinale o comportamento que você adota em relação a orientação de um grupo.

- a() Participo aos membros do grupo, no início, a orientação geral dos trabalhos.
- b() Deixo liberdade completa ao grupo, com um mínimo de participação minha acerca da orientação geral dos trabalhos.
- c() Acredito que orientação geral dos trabalhos deve ser decisão do grupo, orientados por mim.

3. Assinale o comportamento que você adota ao escolher pessoas para a realização de uma tarefa.

- a() Escolho os companheiros de trabalhos de cada membro na realização de tarefas, pois conheço-os bem.
- b() Não deve haver participação minha na escolha de companheiros de trabalho, no grupo.
- c() Os membros do grupo tem liberdade para trabalhar com os companheiros que escolheram.

4. Assinale o comportamento que você adota ao exercer elogio ao grupo.

- a() Sou pessoal no elogio aos membros do grupo e acredito que isso possa motivá-los para o trabalhos.
- b() Faço comentários espontâneos e pouco freqüentes sobre a atividade dos membros.
- c() Sou objetivo e dirijo-me aos fatos, e não à pessoa, nos meus elogios e críticas.

5. Assinale o comportamento que você adota em relação a sua participação nas atividades do grupo.

- a() Permaneço distante da participação ativa do grupo, pois muita intimidade com os elementos poderá influir no rendimento.
- b() Não tento avaliar ou regular a participação dos elementos do grupo, a atividade é deles.
- c() Sou um membro normal do grupo, sem fazer grande parte do trabalho.

6. Assinale o comportamento que você adota ao dar ordens aos membros de um grupo.

- a() Como líder preciso dar ordens aos membros para que o grupo possa funcionar regularmente.
- b() No meu grupo cada um faz o que quer.
- c() Acredito que, como líder, não deva dar ordens aos meus liderados.

7. Assinale o comportamento que você adota ao mencionar o trabalho realizado positivamente por um membro do grupo.

- a() Ótimo! Você é uma pessoa com cem por cento de eficiência!
- b() Faça como achar melhor.
- c() O José fez realmente um bom trabalho.

8. Assinale o comportamento que você adota ao mencionar o trabalho realizado negativamente por um membro do grupo.

- a() Não, você não pode fazer isso assim; não está bom.
- b() Não sei; faça da forma que lhe parecer mais acertada.
- c() Você já tentou fazer isso de outra maneira?

9. Assinale o comportamento que você acredita ser mais importante dentro de um grupo.

- a() O que importa em nosso grupo é a produtividade e a quantidade de trabalho realizado.
- b() O importante não é a produtividade, porém a cordialidade entre os membros do grupo.
- c() O que vale no grupo é a motivação para o trabalho.

10. Assinale o comportamento que você adota ao exercer a função de líder de um grupo.

- a() Os membros devem depender mais do líder que do próprio grupo, pois o líder tem mais conhecimento.
- b() Os membros não dependem de mim e só me consultam quando necessário.
- c() As decisões são tomadas pelos próprios membros do grupo.