FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDRÉ PEREIRA DO NASCIMENTO
ANGELICA MAGGIONI

O PAPEL DA LIDERANÇA: estudo de caso na empresa Parnauto em Chapadinha-MA.

Chapadinha
2014

ANDRÉ PEREIRA DO NASCIMENTO
ANGELICA MAGGIONI

O PAPEL DA LIDERANÇA: estudo de caso na empresa Parnauto em Chapadinha-MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Fernando Délcio Castro Silva.

Chapadinha
2014

Nascimento, André Pereira do.

O papel da liderança: estudo de caso na empresa Parnauto em Chapadinha-Ma/André Pereira do Nascimento; Angelica Maggioni.- Chapadinha, 2014.

50 f.

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Faculdade do Baixo Parnaíba, 2014.

1. Liderança 2. Motivação 3. Lider 4. Organizações I. Maggioni, Angelica II.Título.

CDU 658.3(812.1)

ANDRÉ PEREIRA DO NASCIMENTO
ANGELICA MAGGIONI

O PAPEL DA LIDERANÇA: estudo de caso na empresa Parnauto em Chapadinha-MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba como requisito para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Esp. Fernando Délcio Castro Silva. (Orientador)
Especialista em Tecnologia da Informação
Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP

_____
Profª. Elizangela Maria Fernandes
Especialista Docência do Ensino Superior
Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP

_____
Profª. Ledany Marinho Veloso
Especialista Didática Universitária
Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP

À nossas famílias pela compreensão e estímulo com clareza e motivação diante das dificuldades, aos meus amigos pelos incentivos durante a nossa caminhada e para todos aqueles que motivaram nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradecemos a Deus e aos nossos familiares que nos incentivaram e nos apoiaram nos momentos difíceis. O mesmo segue a Instituição e a todo o corpo docente que nos proporcionaram um conhecimento de qualidade, e que carregaremos até o término de nossas vidas.

Aos nossos amigos pela força e contribuição pelas horas difíceis.

Ao nosso orientador pelo acompanhamento que me ajudou transmite-me a sabedoria e tranquilidade.

E a todos que de alguma forma contribuíram para a nossa formação.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível”.

Charles Chaplin.

RESUMO

Esta pesquisa consta de uma investigação sobre a importância do líder e seus estilos de liderança como fatores essências para desenvolver a influencia do clima organizacional e contribui para motivação da equipe. Tem como objetivo geral demonstra a importância da liderança nas empresas, destacando seus principais conceitos, as necessidades do ser humano e os diferentes perfis de um líder. O suporte teórico deste estudo conta com seguintes autores: Chiavenato (2009), Maximiano (2010), 0'connor (2001), Robbins (2005), entre outros. Ambiência organizacional reflete a história diante dos fatos que ocorre nos processos de trabalho, do sistema de comunicação que exercer autoridade de caráter organizacional. Assim, com este estudo, pode concluir que a liderança é um elemento indispensável para sucesso das organizações, enfatizando sobre todo o relevante papel que está exercendo sobre a motivação para o trabalho.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Líder. Organizações.

ABSTRACT

This research consists of an analysis of the importance of the leader and their leadership styles as essential factors for the influence of organizational climate and contributes to team motivation. Its overall objective demonstrates the importance of leadership in business, highlighting its key concepts, the needs of the human being and the different profiles of a leader. The theoretical support for this study has the following authors: Chiavenato (2009), Maximian (2010), O'Connor (2001) and Robbins (2005) among others. Organizational environment reflects on the history of the events that occur in the work processes, the communication system of organizational character to exert authority. Thus, this study can conclude that leadership is an essential element for the success of organizations, focusing on the entire role that the acting on the motivation to work.

Keywords: Leadership. Motivation. Leader. Organizations

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

			p.
Figura	- 1	Pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow.....	23
Figura	- 2	Organograma de funcionamento da empresa Parnauto Chapadinha representando estrutura organizacional da empresa.....	32
Gráfico	- 1	Qual sua faixa etária?.....	33
Gráfico	- 2	Seu gerente tem perfil de líder?	34
Gráfico	- 3	Escolaridade: EMI (ensino médio incompleto), EMC (ensino médio completo), ESI (Ensino superior incompleto), ESC (Ensino superior completo.....	35
Gráfico	- 4	Qual seu tempo de serviço?.....	36
Gráfico	- 5	Qual o grau de satisfação com o trabalho: MI (muito insatisfeito), I (insatisfeito), S (satisfeito), TS (totalmente satisfeito).....	37
Gráfico	- 6	Qual o grau de motivação no trabalho.....	38
Gráfico	- 7	Que nota você daria para a gestão da empresa	39
Gráfico	- 8	Qual a satisfação do clima do organizacional no trabalho.....	40
Gráfico	- 9	Você participa na definição dos objetivos.....	41
Tabela	- 10	Perfil do gerente na gestão da empresa Parnauto.....	42

SUMÁRIO

		p.
1	**INTRODUÇÃO**	10
2	**ASPECTOS HISTÓRICOS DA LIDERANÇA**.....	12
2.1	**Conceituando liderança**	13
2.2	**Tipos de liderança**.....	18
2.3	**O perfil do líder nas organizações atuais**.....	20
3	**MOTIVAÇÃO:** conceito e definições	22
3.1	**Liderança e motivação**.....	24
3.2	**Motivação e estima**.....	24
3.3	**Clima e cultura organizacional**	27
4	**CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**.....	30
4.1	**Metodologia**.....	30
4.1.2	Campo de pesquisa.....	31
4.1.3	Análise de dados	32
5	**CONCLUSÃO**	44
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICES	47

1 INTRODUÇÃO

A sociedade tem passado por constantes mudanças culturais, tecnológicas, políticas, econômicas e sociais, e o cenário empresarial tem sido um dos principais afetados por essas transformações. As empresas vêm buscando melhores resultados, diminuindo seus custos, ampliando assim, cada vez mais, o foco na qualidade, produtividade, competitividade e excelência. Esses conceitos estão alterando o enfoque organizacional das tradicionais abordagens da administração, sendo substituídas por outras mais modernas que atendam mais rapidamente às necessidades de mudança. Em consequência, desenvolvem-se diversas ferramentas que auxiliam as empresas a obterem mais informações para a realização de suas mudanças organizacionais.

Uma das grandes transformações ocorridas refere-se ao nível de exigência do mercado consumidor, e diz respeito ao atendimento, apresentação dos produtos e à disputa acirrada de mercado, o que exige cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança mudanças e melhorias na relação empresa-cliente. Dessa forma os velhos paradigmas vêm desaparecendo, trazendo novas teorias e conceitos administrativos gerenciais que aos poucos estão sendo consolidados como fundamentais e válidos nas empresas. A liderança nas organizações se torna um processo cada vez mais crucial, na medida em que representa um importante elemento propulsor de motivação e orientação a ser seguido para se estabelecer as mudanças que o tempo e a sociedade causam.

As empresas são sistemas sociais que interagem com o ambiente externo e interno e assim exigem clareza de objetivos, orientação e direção. As que sintonizarem melhor estes sistemas, criando aquilo que-se denomina “Vantagem em Gestão de Pessoas” – a capacidade de ganhar vantagem competitiva através de estratégias em gestão de pessoas – estarão à frente dos seus concorrentes.

No passado quando se falava em liderança, o conceito era de uma liderança autocrática que trazia no poder a coação, centralização e o pulso firme para a chave ao sucesso. Atualmente a liderança é vista como a arte de comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma positiva mentalidades e comportamentos em busca de um objeto comum e está associada ao sucesso, ideia de que é o melhor, é o primeiro, ou até mesmo, o único.

No processo de liderança, o líder tem como desafio demonstrar entusiasmo naquilo que faz e satisfação nos resultados da sua equipe. O líder desmotivado ou que não reconhece o progresso de sua equipe, não reconhece os resultados.

O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuir para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de respeito e credibilidade (CHIAVENATO, 2009a).

Considerando as observações realizadas na disciplina estagio curricular supervisionado, componente curricular do curso de Administração, surgiu uma problemática instigadora e relevante: Como a liderança influencia no desenvolvimento da empresa? Como o líder pode influenciar positivamente nesse processo?. Nesse sentindo foi questionado como a liderança pode influenciar no desempenho da empresa Parnauto em Chapadinha. Diante disso, o trabalho se justifica na medida em que se reconhece que o grande desafio para o líder na realidade atual é criar um clima propício ao desempenho de seus colaboradores, especialmente no que diz respeito às necessidades de satisfação, autoestima, pro atividade, poder de decisão e realização dentro da empresa.

A pesquisa foi desenvolvida através da aplicação de questionário e analise das respostas dos entrevistados sendo que os dados apresentados na discussão são apoiados na luz de teóricos como: Chiavenato (2009a), Maximiano (2010), 0'connor (2001), Robbins (2005), entre outros.

Inicialmente apresentam-se concepções iniciais sobre liderança nas empresas, em foque nas definições sobre o tema, relacionado previamente os aspectos históricos e os tipos de liderança, o perfil do líder no contexto atual, alem disso destaca a relação entre liderança e motivação.

Em seguida, no trabalho apresenta-se a caracterização da pesquisa, com referência inicial á metodologia utilizada e a empresa onde a pesquisa de campo foi realizada, acompanhada da discussão dos resultados obtidos.

Espera-se que este estudo sobre a liderança possa contribuir significativamente para o desenvolvimento das organizações, especificamente compreendendo os papéis assumidos pelo líder na empresa comercial, bem como suas influências positivas em decorrência do contexto econômico e social atual.

2 ASPECTOS HISTÓRICOS DA LIDERANÇA

O líder totalitário caracterizado pela conjectura passada não é mais aceita com advento e com a consolidação da democracia promovida nos últimos tempos na maioria dos países ocidentais. Isso também acarretou na exigência da mudança do perfil do líder das empresas e organizações, abrindo espaço para a flexibilidade e a ponderação. A liderança, portanto, vai ganhando outras perspectivas. É justamente nesse contexto atual que se observa e exige o conceito de liderança e o novo perfil do líder.

Observando o curso da História pode-se constatar que a liderança caracteriza-se como um instrumento essencial das transformações ocorridas no mundo. Esse fato verifica-se de forma surpreendente na capacidade de algumas pessoas inspirarem e mobilizarem grandes populações, de modo a prosseguirem juntas na busca das mesmas metas. Muitas vezes a liderança pode possuir aspectos negativos e positivos, independentemente de seus objetivos.

No decorrer da historia, a liderança foi caracterizada pela seguinte relação: o dever dos seguidores era submeter-se e obedecer. Com o passar do tempo, a revolução da igualdade promoveu a ideia de que todos os indivíduos podem ser iguais perante a lei, contrariando assim, a relação da autoridade e respeito.

A revolução dos tempos modernos exigiu novos tipos de liderança e novo perfil de colaboradores. Desse modo, surgiu a necessidades de líderes que respondessem aos anseios da população para participar do processo.

Outro critério importante para refletir sobre a liderança pode ser considerado o objetivo da procura do poder, ou seja, quando alguns líderes têm como finalidade a promoção de poder pessoal ou coletivo, é bem provável que sua atuação em nada faça avançar a favor das causas humanas. Mas quando a meta de liderança, por exemplo, é a extensão dos direitos da mulher, é provável que sua atuação seja uma contribuição para o crescimento da liberdade humana.

Na História, alguns líderes ganharam papel de destaque por conta da catalisação de suas ideias a favor de causas humanitárias, por exemplo, Dalai Lama, Jesus Cristo, Abraham Lincon, entre outros.

A título de exemplo da História recente, no Brasil, Fernando Henrique Cardoso catalizou o ideal da instabilidade econômica, tendo como referência a

adoção de medidas monetárias. Outro exemplo confere ao ex-presidente Lula o ideal de justiça social, aspecto referencial para ser escolhido representante da nação.

Todos os critérios utilizados para avaliar a liderança presumem que ser líder é seguir o próximo, é reconhecer que a liderança pode acontecer de forma tardia, pode ser combatida, e principalmente, reconhecida. Só terá colaboradores se convencer- lhes de que é a pessoa ideal para levar os ideais adiante.

2.1 Conceituando liderança

A liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na empresa. Existem vários conceitos desse complexo processo social que é a liderança. Nesta perspectiva, Maximiano (2011, p. 194) conceitua liderança da seguinte forma.

> [...] o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

O autor defende que o bom líder é capaz de influenciar seus liderados independentemente da proximidade física dos mesmos, sendo assim, o exemplo a ser seguido, um admirado por muitos que o seguem, que almejam ser como ele.

Segundo Hunter (2004) afirma que liderança representa a capacidade de influenciar pessoas a agir, para que os objetivos sejam almejados, porém, o líder deve ser capaz, intervir no trabalho dos colaboradores, em prol da conquista do sucesso nas organizações.

Para Maxwell, (2013) liderança está além do gerenciamento, liderança é um conjunto de fatores que são:

- Mais pessoas do que projeto;
- Mais movimento do que manutenção;
- Mais arte do que ciência;
- Mais intuição do que fórmula;
- Mais visão do que procedimento;
- Mais risco do que cuidado;
- Mais ação do que reação;
- Mais relacionamentos do que regras;
- Mais quem é você do que o que você faz.

Diante do entendimento acima, o autor afirma ainda que para liderar há a

necessidade de um envolvimento sentimental, uma sensibilidade aguçada para conseguir chegar ao objetivo desejado. Para ele, liderar vai muito além de regras e ordem.

Para Gaudêncio, (2007), liderança é um processo pela qual as pessoas desenvolve em si mesma as habilidades, desde que aprendam a lidar com as suas próprias emoções de forma madura.

Há outras definições específicas de liderança que explicitam este importante instrumento organizacional. Entretanto, o que melhor define a liderança em termos simples é a realização de metas por meio de direção de colaboradores que forma o conjunto da empresa O indivíduo que comanda com êxito seus colaboradores para alcançar objetivos comuns pode ser considerado líder, pois traz consigo a capacidade de gerir com precisão uma grande variedade de situações com a ajuda de seus liderados.

A liderança segundo O'Connor (2001, p. 23), "vem da luta natural que constantemente travamos para nos reinventarmos". Para ao autor a liderança já surge do próprio homem, que nasce com esse dom característico.

Por isso existe a valorização do líder dentro dos grupos ou empresas, pois eles ajudam a realizar seus objetivos, procurando concentrar os esforços de todos que participam do grupo e neste processo devem ser pensados como recursos estratégicos que podem impulsionar a organização.

Para Hernan e Alday (2014) o bem mais precioso que as organizações têm são as pessoas porque maquinas são apenas "máquinas", a tecnologia não age como foco principal a ênfase estão nas pessoas, elas que dão resultados para as organizações.

A liderança oferece instrumentos ou ferramentas – conhecimento de mercado consumidor, proporciona interação entre membros de grupos e entre grupos - necessárias á mudança para que o grupo possa cumprir as metas estabelecidas já inseridas neste novo paradigma.

Quanto ao papel do líder, cada empresa possui uma realidade e uma cultura diferente que deve ser respeitada e gerida de forma consciente. É necessário muito cuidado para não confundir a liderança com agradabilidade e simpatia para com as pessoas. Geralmente, em toda liderança sempre existirá tomadas de decisões que podem agradar ou não as pessoas dessa forma o verdadeiro líder é aquele que sabe o que precisa ser feito e faz.

A liderança consiste no papel dos administradores, ou seja, a pessoa que desempenha o papel de líder na empresa influencia o comportamento de todas as pessoas lideradas na organização. Neste sentido, só há liderança quando existem liderados, que seguem o líder, aceitam sua influencia, por determinado motivo. Caso a pessoa queria desenvolver suas competências como líder, o primeiro passo consiste em atender as motivações das pessoas que pretende liderar. (MAXIMIANO, 2010).

Nas empresas o papel do líder é um fator muito importante, pois liderar é alcançar metas estabelecidas pela empresa por meio da direção de colaboradores. Neste processo, a liderança acontece quando há lideres que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações tanto dos lideres quanto dos liderados e da empresa. Este tipo de comportamento caracteriza-se pelo uso da influência espontânea para dirigir as atividades das pessoas de um grupo.

A realização eficaz dos objetivos e metas das empresas depende muito do papel da liderança, pois ela agrega pessoas, cria uma visão, estimula a motivação e alcança as metas estabelecidas. É um instrumento que está inserido em diversas áreas da sociedade está presente na política, religião, esporte, setor administrativo etc.

A liderança permite a equipe vislumbrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, incentivando, mostrando que é possível chegar ao objetivo, adotando uma postura de otimismo e entusiasmo. O'Connor (2001, p. 11) diz que, "[...] Um líder completamente solitário é como uma só mão batendo palmas". O verdadeiro líder é aquele que passa e conquista a confiança de seu subordinado.

De acordo Robbins (2005), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

> Líderes são os que, em um grupo ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido devidamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo. (MAXIMIANO, 2006, p. 281).

O líder empreendedor precisa gerar eficácia nas organizações, pois tem necessidade de buscar o exercício de uma gestão com foco em resultados, fundamentando-se em articular a prática do desenvolvimento da satisfação dos colaboradores e comprometimento dos mesmos com os objetivos organizacionais. É imprescindível para a organização que seus líderes adquiram as competências necessárias para alcançar sucesso nos negócios, participando ativamente e assumindo responsabilidades e riscos, como aprendizes e mestres, inovadores e visionários. Este tipo de liderança vem se tornado cada vez mais um fator indispensável para pessoas que assumem postos-chave nas empresas (GUIMARÃES, 2002).

Hersey e Blanchard (2005, p. 1986) afirmam que “uma liderança eficaz exige comportamentos e habilidades, que podem ser adquiridos por meio de desenvolvimento gerencial e experiência no trabalho”.

Sendo assim, aprender em todos os níveis em uma organização vem somando força à medida que se percebe que a liderança não deve se fixar em um pedestal de conhecimento e poder, ou do poder do conhecimento. Desta forma, sabe-se que o líder acerta e erra, buscando sempre aprender, garantindo um aprendizado contínuo, por meio de desenvolvimento de habilidades e atitudes

Hoje a liderança é um dos principais instrumentos das organizações que tem por finalidade o alcance da excelência e da própria superação, isso induz bastantes conjecturas a respeito de modelos e aplicações utilizados para avaliar o potencial dos executivos e das pessoas envolvidas no desempenho das empresas, além de procurar lideres eficazes para se obter um sucesso das organizações (MAXIMIANO, 2010).

Sabe-se que as buscas de resultados positivos sempre foi o grande condutor do funcionamento das organizações. As descobertas sobre a necessidade de reconhecimentos, segurança e sentido de pertinência por parte dos colaboradores apontaram para mudanças dos parâmetros que definiam um bom líder e iniciou-se o novo conceito de liderança.

Desse modo, definir liderança constitui-se uma tarefa difícil, visto que ela

compreende vários enfoques abordados na literatura disponível sobre o assunto. Entre estes enfoques cita-se a preocupação com o que o líder é com que líder faz e a relação com as teorias situacionais sobre estas teorias, os adeptos dela contentam ideia de que a liderança é o tom nato. Segundo eles, o líder pode ser treinado para tornar-se apto para exercer a liderança nas organizações. Todos esses aspectos procuram delinear um perfil perfeito para um líder, que seria o mais propício para qualquer situação.

Sobre este assunto, Bergamini (1997, p. 103), indicar dois fatores idênticos ás definições de liderança:

> Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolver duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influenciação exercido de forma intencional por parte dos lideres sobre seus seguidores.

Cabe ressaltar que, no estudo da liderança apontado pelo autor, com relação ao aspecto da motivação dos colaboradores, surge a partir do envolvimento dos sujeitos de um determinado grupo. Outros teóricos utilizam modernas concepções sobre liderança. Nesse contexto, Limongi-França e Arellano (2002, p. 267) afirmam que:

> [...] Liderança é um processo no qual o líder busca, sob influência e aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação, informação e comunicação, manejo e solução de conflitos, estabelecendo de estratégias de política. A liderança também é exercida quando há intenção de direcionar a aceitação dos seguidores em ser liderados.

Todas as concepções teóricas atuais sobre líder destacam que ele deve proporcionar aos seus subordinados apoio necessário á motivação no trabalho. Isso significa que não cabe apenas ao líder o papel de influenciar os colaboradores a alcançarem metas. Neste aspecto, a motivação para que alcancem o objetivo deve ser facilitada pelo líder.

> [...] o trabalho do líder é ajudar os seguidores a atingir suas metas, fornecendo direção e apoio para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos do grupo. O comportamento do líder é motivacional para os seguidores quando:
> - torna a necessidade de satisfação do seguidor contingencial ao desempenho eficaz;
> - fornece treinamento, direção e recompensas necessárias ao desempenho eficaz;
> - pressupõe que os líderes são flexíveis, podendo adotar comportamentos diferentes conforme a situações.

Diante desse posicionamento, é possível, então, definir líder como a

capacidade de despertar e manter a motivação dos trabalhadores para alcance dos objetivos propostos pelas organizações. Pode-se, dessa maneira, conceber o líder como a pessoa empenhada em promover o crescimento de seus subordinados, utilizando-se da delegação e tornando-se um servidor.

A abordagem fundamental mencionada por Chiavenato (2003) sobre líder e chefe refere-se às diferenças nos modelos de liderança. Na prática o chefe não lidera, apenas detém o poder autoritário sobre os lideres. O líder é aquele que tem influência sobre os membros da empresa e volta-se ao desejo forte de atingir o objetivo para sua equipe. Dubrin (2002) reforça ainda que o líder deve possuir traços e características pessoais especificas para exercer uma liderança eficaz.

> Um líder eficaz deve ter habilidades cognitivas apropriadas, ou habilidade mental e conhecimento. Os lideres de organizações possuem uma habilidade eficaz para solucionar problemas. Eles preveem os problemas antes que ocorram e perseveram até que eles estejam resolvidos. Durante o processo, os lideres demostram imaginação, criatividade e uma disposição para experimentar métodos ainda não provados. As posições de liderança apresentam uma demanda crescente e continua da habilidade de resolver problemas. Um exemplo é a pressão sobre os gerentes para realizar tarefas em um período mais curto de tempo e com uma equipe menor. (DUBRIN, 2002, p. 266)

Correlacionando a ideia do autor citado, o líder configura-se como a pessoa que auxilia a equipe a atingir suas metas, oportuniza a necessidade dos membros. Neste entendimento as equipes são beneficiadas pelas adaptações necessárias da liderança, ou seja, o líder procura adaptar-se á organização, utilizando-se da capacidade de impulsionar os seus colaboradores, com respeito e deferência, além de estimulá-los a prosseguirem como o grupo coeso.

2.2 Tipos de liderança

Definir liderança ideal constitui-se como algo difícil, considerando que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente adequado ou ineficaz, isso depende totalmente da situação. Na verdade, a dificuldade em definir o estilo ideal de liderança não impede de avaliar as varias formas de liderar, assim como resultados obtidos através dos vários estilos adotados pelo líder.

Atualmente existe varias correntes teóricas sobre liderança. A mais difundida refere-se a teoria comportamental, que dividir o ato de liderar em três tipos: liderança autocrática, liderança liberal e liderança democrática. Cabe ressaltar ainda, antes de se analisar cada uma delas, que há controvérsia entre aqueles que

defendem que o individuo já nasce com determinados traços de personalidade para liderar, e a outros que creem que habilidade de liderança é algo adquirido. Para Chiavenato (2003, p. 124, grifo do autor) “a teoria mais conhecida refere-se a três estilos de liderança:

> 1. *Liderança Autocrática*. O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade (...) O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder;
> 2. *Liderança Liberal*. O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum (...) as tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados com o trabalho;
> 3. *Liderança democrática*. O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais.

Neste contexto teoria mais conhecida que esclarece a liderança por meio de estudos de comportamento sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder é a liderança autocrática e democrática. Pode-se verifica os seguintes tipos de liderança, conforme divisão proposta pelo autor: a liderança autocrática centraliza autoridade e a decisões na figura do líder. As pessoas subordinadas não possuem liberdade de escolha e participação.

O líder autocrático caracteriza-se pelo domínio e emissão de ordens e espera obediência dos subordinados, eles definem os objetivos e métodos de trabalho, não oportunizando a participação dos colaboradores no processo decisório. A equipe submetida á liderança autocrática demonstra sinais evidentes de tensão e frustração, sendo que a tensão deste líder esta direcionada para trabalho e não para relação humana para sua equipe. A liderança autocrática enfatiza apenas líder.

Na liderança liberal existe total liberdade para tomada de decisão grupal ou individual com a participação mínima do líder. A postura do líder é evasiva e sem firmeza, ou seja, participativa nas tomadas de decisão apenas quando é solicitado pelo grupo. Com relação à programação dos trabalhos, este tipo de líder apresenta apenas alternativa ao grupo sem participar diretamente da execução delas. Esta fica por contra do grupo. Como resultado, a qualidade do trabalho apresenta sinais de individualismo, insatisfação e pouco respeito ao líder, ou seja, a liderança liberal focaliza apenas ao grupo. (CHIAVENATO, 2005).

Já em uma liderança democrática, o papel do líder é marcado por extrema comunicação, encorajamento da participação das pessoas. O líder

democrático se preocupa com o trabalho e a equipe, atua como um mediador do grupo ajudando nas definições dos problemas e nas soluções. Pode se afirmar que os grupos submetidos a esse tipos de liderança apresentam qualidade surpreendentemente melhor em todos os aspectos, acompanhados pela satisfação e integração grupal.

A partir da análise sucinta dos três tipos de liderança pode-se verificar que na prática, o líder poderá utiliza os três tipos de liderança, de acordo com trabalho a ser executado, os colaboradores e o contexto. Cumpre ressaltar que o desafio maior está em saber como aplicar cada estilo, com quais pessoas e que momentos as tarefas a serem executadas.

2.3 O perfil do líder nas organizações atuais

Os paradigmas das organizações atuais atravessam mudanças significativas no que se refere ao papel da liderança. Isso implica uma retomada principalmente nas definições e diferenças entre chefe e líder.

Segundo esta nova visão, não se pode mais confundir líder e chefe. É preciso estabelecer diferenças entre os dois tipos de atuações. O chefe é aquele que exerce total controle sobre os funcionários da empresa, ou seja, são obedecidos, e não, respeitados. O chefe também focaliza sistemas e estruturas, enquanto o líder facilita a mudança e espira confiança.

As definições sobre líder e chefe denotam controvérsia ainda no campo das organizações. Segundo Hunter (2004, p. 25, grifo do autor), enfatiza que, *“liderança:* é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

Nesta perspectiva, o líder deve ser capaz de impulsionar a equipe a alcançar os objetivos almejados. O mesmo precisa motivar a criação do sentido e da razão da existência do grupo. E importante também criar desafios e dá autonomia para que as decisões seja implementadas grupalmente. As empresas modernas tendem a dar autonomia aos subordinados para que efetivem as mudanças necessárias ao espaço de trabalho e a tomada de decisões.

Conforme Levek e Malschitzky (2002, p. 41), pode se observa alguns princípios necessários para proporciona este processo de delegação de tarefas:

- Deixar claro ás pessoas quais são suas responsabilidade;
- Dar-lhes autoridade correspondente ás suas responsabilidades;
- Estabelecer padrões de excelência no resultado do trabalho;
- Identificar e oferecer treinamento e desenvolvimento necessários para a satisfação dos padrões estabelecidos;
- Fornecer informações e conhecimentos;
- Oferecer feedback sobre o desempenho de cada pessoa;
- Reconhecer as pessoas por suas realizações;
- Confiar na equipe de trabalho;
- Dar permissão para errar, analisando os erros como referencia para os futuros acertos;
- Tratar as pessoas com dignidade e respeito.

Outro fator importante para alcançar o sucesso como líder refere-se aos seguintes comportamentos: o líder deve saber lidar com aspectos relativos às relações interpessoais, à comunicação, ao trabalho em equipe, e principalmente, à motivação. Diante dessa exigência, o líder precisa criar o ambiente favorável à integração e trabalho coletivos, fazendo com que a equipe sinta-se disposto e motivado.

3 **MOTIVAÇÃO:** conceitos e definições

De acordo com autores Houaiss Villar e Franco (2009. p. 1322) motivação é conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento própria da atividade individual. Sabe-se ainda que através dessas necessidades que o ser humano, tem impulso para desenvolver seu trabalho, para garantir a satisfação de sua necessidade. Diante desse entendimento Gil (2011, p. 202) ressalta que,

> A motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivação próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

Percebe-se que desde sempre as pessoas necessitam da motivação para realizar os objetivos da empresa, justamente com os outros recursos disponíveis, pois é delas que vêm a ação, a criatividade e o desempenho. O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente no qual vive e trabalha. De acordo O'Connor, (2001, p. 103, grifo do autor), aborda a importância da motivação através do seguinte exemplo:

> [...] Lembro-me de uma peça escrita por Molière, dramaturgo Francês do século 17, uma sátira cruel à opinião médica da época. Nesta peça, uma junta, formada por médicos conceituados, especula sobre as razões de o ópio funcionar como um sonífero. Depois de muitos argumentos chegaram à conclusão de que o ópio contém um "principio dormitivo". E ele "põe as pessoas para dormir porque põe pessoas para dormir". A descrição se tornou uma explicação. Da mesma maneira, "motivação" não explica tudo - pense nela simplesmente como um atalho útil para a energia que advém do vão entre o que você é e o que você quer ser. Você não pode medi-la, tocá-la, vê-la, ouvi-la, sentir seu cheiro ou prová-la, mas pode senti-la nas pessoas que sabem o que querem e estão preparadas para ir em direção a ela. Isso transparece em suas vozes, você a vê em seus olhos.

A partir do exemplo do autor citado, conclui-se que no ser humano há forças motivacionais dominantes, denominadas, por ele como "energia", que podem fluir intrinsecamente ou extrinsecamente, isto é, positiva ou negativamente o ser humano tende a ser motivado para diversos fins.

A motivação tem sido muito presente nas organizações por conta da influência que exerce sobre as pessoas, configurando-se como necessária para o processo de desenvolvimento das empresas. Ela se origina-se a partir da necessidade que o ser humano tem de receber recompensas.

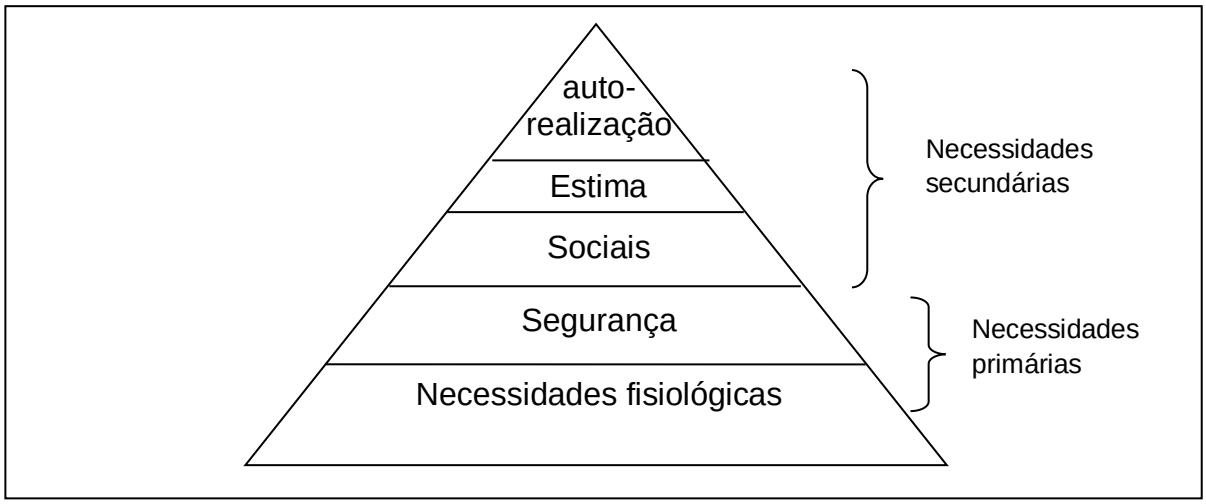
Chiavenato (2009a, p, 121) explora claramente a finalidade da motivação humana ao afirmar que “a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação”.

De acordo com autor torna-se importante analisar o comportamento humano para entender a motivação. Neste sentido, o motivo insere-se como algo que direciona a pessoa a agir de determinado forma. Além disso, é interessante ressaltar que as pessoas são diferentes no que se refere às necessidades, os valores sociais e as capacidades de atingir os objetivos que são variáveis e relativos. Sobre esta questão, Chiavenato (2009a, p.122) aponta a seguinte divisão das suposições inter-relacionadas sobre o comportamento humano:

> 1. O comportamento é causado: ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influi decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos;
> 2. O comportamento é motivado: ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado é dirigido para algum objetivo;
> 3. O comportamento é orientado para os objetivos. “Subjacente a todo comportamento existe sempre um ‘impulso’, um ‘desejo’, uma ‘necessidade’, uma ‘tendência’ expressões que servem para designar os ‘motivos’ do comportamento”.

Além desses aspectos essenciais, existem outros fatores que se interfere na motivação humana em relação às necessidades abortadas por Maslow.

Figura 1: Pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: (CHIAVENATO, 2009b).

Estes fatores têm como finalidade evitar a insatisfação, mais quando, precários, tendem a provocar insatisfação. As organizações têm tentado motivar

seus empregados por meio deles. Podem ser classificados da seguinte maneira, segundo a teoria de fatores de Herzberg.

A partir da análise dos fatores relacionados pelo autor, evidencia-se que o ambiente externo como trabalho em que são elementos relevantes na motivação. Entretanto, apenas o ambiente em que pessoa trabalha e as circunstâncias extremas em que está inserido têm sido enfatizado pela maior parte das políticas das organizações.

A abordagem citada considera que cada pessoa tem tendências a desenvolver diversas forças motivacionais como resultado do ambiente no qual vive, afetando o modo pelo qual perceber seu trabalho em sua vida. Adicionalmente à discussão, sobre os fatores de motivação humana, a motivação pode ser canalizada para diferentes finalidades: Davis e Newstrom (2006, p. 47), definem a motivação para as seguintes finalidades:

> A motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos [...]. Motivação para a afiliação é um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais. Comparações entre empregados motivados para a realização e empregados motivados para a afiliação ilustram como os dois padrões influenciam o comportamento [...]. A motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores [...]. A motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo.

Diante do que foi exposto, torna-se urgente a necessidade de mudanças à visão empresarial sobre no que tange ao ambiente em que as empresas atuam, visto que as mudanças vêm ocorrendo dinamicamente de maneira quase inespectiva. No entanto, a organização empresarial precisa acompanhar os acontecimentos, enfrentar as novidades constantes, implantado ações criativas e inovadoras, a fim de assegurar a qualidade. Todos esses aspectos concorrem para a motivação das pessoas envolvidas no processo organizacional.

3.1 Liderança e motivação

A motivação humana recebe bastante atenção dentro do enfoque da liderança nas organizações. Existem várias teorias sobre a motivação, que explicam o desempenho das pessoas nas situações de trabalho. Sem aprofundamento desta

questão cabe ressaltas que ela caracteriza-se como o fator extremamente essencial à atividade de liderança.

A motivação humana influencia muito no que diz respeito ao trabalho, visto que todos os indivíduos esperam ser valorizados no seu trabalho. Essa valorização pode ser concretizada através de gratificação ou até mesmo de reconhecimento pessoal pela tarefa, bem realizada. Ao discorrer sobre a influência da motivação perante às pessoas, Chiavenato (2005, p. 126) descreve a seguinte situação:

> A experiência de hawthorne teve o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial, mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas, não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhados dentro da situação de trabalho. Elton Mayo e sua equipe passaram a chamar atenção para uma nova teoria da motivação antagônica á do homo economicus: o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mais por recompensas sociais, simbólicas e não matérias. Com a teoria das relações humanas passou-se a estudar a influencia da motivação no comportamento das pessoas.

A experiência relatada pelo autor só reforçou a ideia de que a motivação traz influência positiva aos indivíduos. É possível, assim, concluir que a preocupação com fator motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato relevante na sociedade atual.

3.4 Motivação e estima

Sabe-se que motivar as equipes é uma das principais finalidades das empresas modernas. Para isso elas contratam consultores para desenvolver este processo. É um tema bastante complexo, mas os profissionais acreditam serem capazes de motivar as pessoas.

Motivar não é tarefa fácil, e torna-se impossível, caso o grupo não coopere (RIBEIRO, 1994). Durante muito tempo, acreditou-se que a motivação era algo que emanava de fora para dentro. Isso significa que com estilo simples, por exemplo, um aumento de salários, o grupo já estaria motivado. Neste sentido, várias empresas oportunizaram treinamentos com o objetivo de motivar a equipe, mas nem sempre o resultado obtido era positivo.

A motivação é interna, portanto, uma equipe deve buscar constantemente a capacidade de auto-motivar-se. O próprio individuo, nesta situação, é o principal responsável pela motivação, as empresas deparam-se com problema da falta de

motivação principalmente por não saberem selecionar bem sua equipe (RIBEIRO, 1994).

Nesta perspectiva, faz-se necessário compreender as tendências que estão ocorrendo no processo seletivo, sobre isso, Lacombe (2011, p. 97) afirma que:

> Uma boa seleção deve considerar que se deve dar preferência aos candidatos que possuem habilidades, atitudes e comportamentos requeridos pela empresa e que são difíceis de serem adquiridos por meio de treinamento, como a habilidade de lidar com as pessoas, a capacidade de ouvir o interlocutor, de não perder o controle de si, o conhecimento de si próprio, das suas limitações e dos seus pontos fortes.

De acordo com a visão do autor citado, a seleção busca, dentre os candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados ás competências exigidas e necessárias, e aos cargos existentes. Neste sentido, a seleção visa ao aumento ou manutenção da eficiência e desempenho do colaborador e, principalmente, da eficácia da organização.

Algumas empresas não se dão conta da importância da seleção feita através de técnicas realizadas por profissionais capazes de avaliar aspectos da personalidade dos profissionais, que são fatores essenciais para a garantia do sucesso do indivíduo na empresa e nas equipes de trabalho, pois a seleção quando é bem feita o indivíduo selecionado de acordo com sua competência.

Durante o processo seletivo, um dos elementos principais a ser avaliado nas empresas é a autoestima (RIBEIRO, 1994). De acordo com o autor referenciado, gostar de si mesmo e valorizar-se são requisitos que garantem automotivação. É o equivalente a dizer que uma automotivação procura fazer o melhor para agradar a si mesma; acreditar na sua potencialidade e soluções possíveis para situações difíceis (RIBEIRO, 1994).

Ao contrário, pessoas com baixa estima reclamam de todas as situações e não conseguem buscar fatores que as motivem para desenvolver o bom trabalho, ou seja, não encontram motivo para emprenhar-se nas tarefas e quando se empenham é por estímulos externos fazem com que elas se dediquem mais, mas por pouco tempo. Outra característica das pessoas de baixa estima é o espírito competitivo. Elas tendem a mostrar que são melhores que os outros e se comparam constantemente com colegas (RIBEIRO, 1994).

Já o conceito de autoestima caracteriza-se pela cooperação, isto é, existe uma cooperação consigo mesmo, e as pessoas se empenham para aprimora-se melhor. A autoestima é fundamental para própria vida, entretanto poucas empresas

disponibilizam cursos ou treinamento sobre o assunto. Portanto um dos aspectos que deveriam ser trabalhado dentro das organizações é a autoestima, tendo em vista a qualidade de vida e consequentemente a qualidade da produtividade.

3.3 Clima e cultura organizacional

O conceito de motivação está relacionado ao clima organizacional e ao nível da organização. As pessoas estão constantemente direcionadas ao ajustamento de variadas situações para satisfazer suas necessidades e manter o equilíbrio emocional. Este estado de ajustamento, segundo (CHIAVENATO, 2006), refere-se também á satisfação das necessidades de pertence ao grupo social de estima e de auto-realização.

Quando as pessoas se frustram em relação a essas necessidades, surgem problemas de ajustamento. Isso significa que a satisfação dessa necessidade superior depende muito de outros indivíduos, principalmente daquelas que estão em posições superiores, portanto tornar-se relevante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (KANNANE, 1995).

Conforme estas características pode-se definir o clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre as pessoas da organização (CHIAVENATO, 2009a). Isso corresponde a dizer que o clima organizacional está relacionado com grau de motivação de seus participantes, ou seja, quando há o grau elevado de motivado entre os membros. O clima motivacional se traduz em relação satisfatória. Entretanto, quando há baixa motivação entre os membros por diferentes motivos, o clima organizacional tende a abaixam-se, caracterizando-se por estados psicológicos negativos, como desinteresse e insatisfação.

Assim, constata-se que o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades individuais dos participantes e elevação da moral. Ao contrário, pode proporcionar frustração das necessidades. Assim, pode-se afirmar que o clima organizacional influencia o estado motivacional dos indivíduos e, consequentemente, por ele também é influenciado.

A cultura organizacional caracteriza-se como um importante elemento no funcionamento das empresas. De modo geral, ela se refere ao compartilhamento de valores e crenças que influenciam o comportamento dos trabalhadores. O autor

refere-se ainda à cultura organizacional do seguinte modo:

> Os empregados aprendem a cultura organizacional principalmente por meio da **socialização,** processo pelo qual se dá o entendimento dos valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação à empresa. A socialização é, portanto, um método de doutrinar os empregados sobre a organização, de modo que eles perpetuem a cultura. O processo de socialização ocorre, ocorre, principalmente, por meio da aprendizagem por imitação e observação. (DUBRIN, 2002, p. 355, grifo do autor).

Nesta perspectiva, compreende-se que a cultura está presente em toda organização até mesmo de forma intrínseca, aprendida sob diferentes maneiras sendo que, dependendo de sua força a cultura organizacional de uma empresa pode determinar um impacto na eficácia da organização, por exemplo, os trabalhadores de uma empresa em que a cultura é forte seguem seus valores com poucas indagações.

Outro aspecto importante relacionado à cultura organizacional diz respeito aos elementos da cultura que ajudam a explicar a natureza das forças que influenciam os atos dos empregados. Conforme o autor já referenciado, os principais elementos que influenciam a cultura classificam em:

> 1. *Valores.* Os valores são à base de qualquer cultura organizacional. A filosofia de uma empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário [...].
> 2. *Historias organizacional com significados subjacentes*. Em muitas organizações ocorre a pratica de circulação considerada de historias para reforça os princípios que a gerencia executiva considera importante [...].
> 3. *Mitos*. Os mitos são narrativas dramáticas ou eventos imaginários sobre a história da empresa. Eles contribuíram para a criação de lendas dentro da empresa, ajudaram a unificar os grupos e podem gerar vantagens competitivas [...].
> 4. *Grau de estabilidade*. Uma empresa dinâmica, que opera em ritmo acelerado, tem uma cultura diferente de uma empresa estável, que opera em ritmo lento. [...]. O grau de estabilidade também influencia o quão forte e enraizada a cultura pode vir a ser.
> 5. *Alocação de recursos e recompensas.* O modo como o dinheiro e os outros recursos são alocados exerce uma influência fundamental sobre os valores da empresa.
> 6. *Ritmos e rituais*. Uma parte da cultura de uma empresa é formada por suas tradições ou ritos e rituais. Poucas empresas acreditam que têm ritos e rituais, mas um observador astuto consegue identifica-los [...]. (DUBBRIN, 2002, p. 353, grifo do autor).

Todos esses fatores contribuem para a formação da cultura na organização, sendo que, dependo da proporção, podem desencadear resultados positivos ou negativos, caso não se adeque à personalidade do trabalhador.

Além disso, o líder desempenha o papel essencial na formação e consolidação da cultura organizacional de uma empresa. Na opinião de Robbins, (2005, p. 389):

> [...] Os líderes expressam a cultura da organização tanto por suas palavras como por seus atos. Os lideres em culturas voltadas para o cliente devem expressar uma visão focada no cliente e demostrar, por meio de seu comportamento constante, seu comprometimento com os clientes. Na maioria das empresas bem-sucedidas na implementação desse tipo de cultura, foi o principal executivo foi quem serviu de modelo na difusão da mensagem.

Estas considerações de Robbins (2005) são muito úteis para a compreensão de ações de administração baseadas em uma cultura direcionada para o cliente. Por resultado, criam-se funcionários com habilidade, competência e disposição necessárias, de modo a refletir em soluções de problemas dos clientes, assim que surgirem.

Reforçando a tese do autor, evidencia-se a relevância da atuação eficaz do líder na organização, baseada em atitudes voltadas para o sujeito principal que é o cliente. Sendo que a implementação desse tipo de dinâmica resultará positivamente no processo da empresa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

4.1 Metodologia

O trabalho foi realizado através de levantamentos da literatura acerca do tema tendo como base nos teóricos em diferentes fontes como livros, artigos e referências. Posteriormente, segue-se uma pesquisa de campo com o intuito de fundamentar o estudo sobre liderança no contexto da empresa. A realização de pesquisa em campo foi realizada na Empresa Parnauto Honda Ltda. na cidade de Chapadinha - MA. De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 69) pesquisa de campo é:

> [...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Assim sendo o objetivo da pesquisa de campo basear-se nos dados da realidade como requisito para a obtenção de informações, levando em consideração fundamentar o tema proposto.

Serão dois questionários: o primeiro destinado ao gerente e outro aos demais funcionários - visando obter sinais que indiquem a cultura da empresa: primeiro, sobre as relações de liderança (a maneira como os superiores tratam os funcionários, como eles os dirigem e quais são as atitudes e comportamentos dos funcionários em relação aos seus superiores, o clima entre estes dois níveis hierárquicos). Toda informação coletada sobre o tema foi redimensionada a estudo de casos levando em conta a realidade local Chapadinha, a fim de poder contribuir significativamente para o desenvolvimento da região.

O perfil dos colaboradores foi levantado com base no questionário aplicado a 20 funcionários. Fizeram-se perguntas aos colaboradores da empresa como: questões demográficas (faixa etária, sexo e escolaridade,) e sociais (ocupação e tempo de serviço na empresa) além das perguntas relacionadas ao gerente sobre da importância da liderança na motivação dos funcionários e crescimento da empresa.

4.1.2. Campo de pesquisa

Fundada em 1978, a Parnauto Veículos iniciou suas atividades com foco na comercialização de veículos e autopeças, motores, motonetas, bicicletas, pneus e lubrificantes, tornando-se mais tarde revendedora autorizado de motocicletas Honda no Piauí.

Após a concessão, a empresa logo expandiu e se tornou uma das 20 maiores revendas de motocicletas Honda do Brasil, ganhando diversos prêmios como 1º lugar em vendas de consórcio nacional Honda do MAPI (Maranhão e Piauí) e uma das 10 maiores em vendas de consórcio do Brasil.

A partir de 1999, a empresa implantou filiais nos estados do Piauí e Maranhão, tendo hoje três revendas autorizadas e três Posto Avançado de Vendas (PAVS), abrangendo as cidades de Parnaíba, Piripiri, Barras e Esperantina, no estado do Piauí, e Chapadinha e Tutóia no estado do Maranhão.

Antes da instalação da instituição em Chapadinha, as vendas de motos Honda eram realizadas em pontos de vendas, como Aciclomoto e Xavier Moto Peças, ambas nesta cidade.

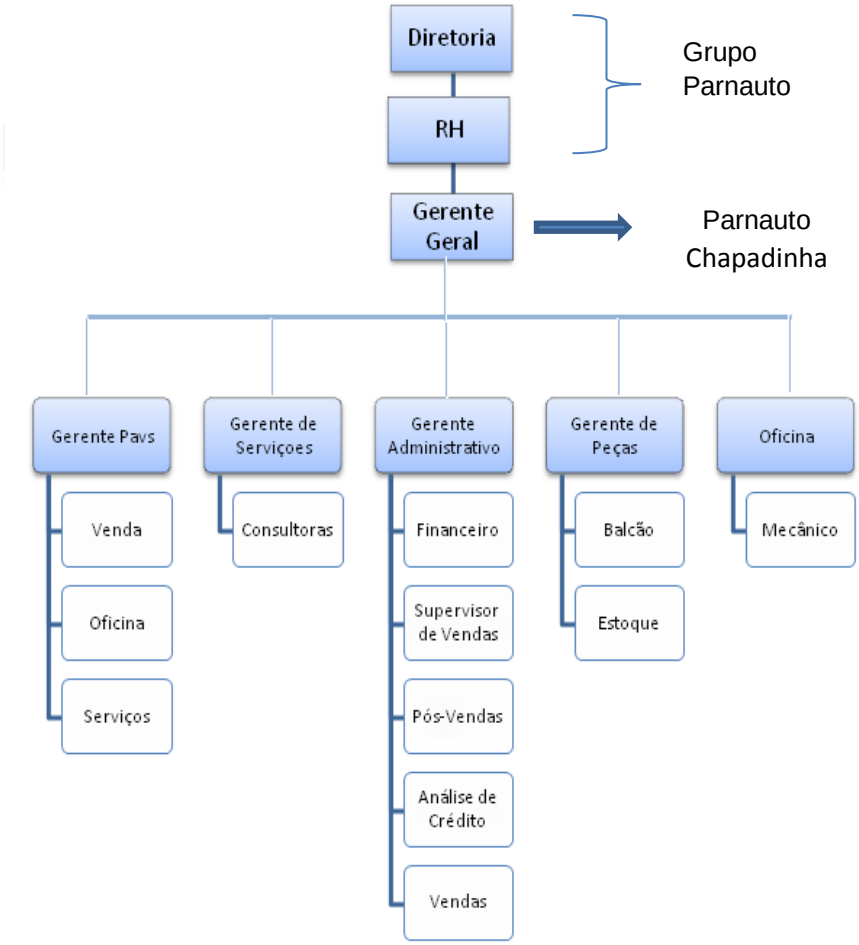
Hoje a Parnauto, autorizada Honda em Chapadinha, oferece serviço de oficina aos seus clientes e uma loja de peças para suprir suas necessidades, além de oferecer sala de espera climatizada com acesso à oficina para que os clientes acompanhem o serviço dando-lhes assim, comodidade e conforto.

Além disso, conta hoje com um número aproximado de 32 trinta e dois colaboradores. A empresa, desde sua constituição, tem conquistado espaço de destaque no mercado de motocicletas. Baseada sempre de “ser Referência nacional no segmento de motocicletas, pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos”. A missão é “oferecer produtos e serviços de qualidade, primando pela excelência no atendimento e satisfação”.

Os valores da Parnauto Chapadinha Ltda. são: o respeito à pessoa; transparência, responsabilidade socioambiental, excelência no atendimento, gestão compartilhada; ética no ser e inovação no fazer.

A entidade esta situada na Av. Ataliba Vieira de Almeida, 1457 – Centro, e apresenta ótima localização devido estar sediada no centro comercial da cidade, em uma avenida movimentada e de fácil acesso e comodidade para estacionamento de veículos, onde se torna um diferencial para com as demais empresas locais.

A estrutura física da Empresa Parnauto Chapadinha Ltda. é ótima e composta pela recepção, setor administrativo, financeiro, setor de peças, oficina, sala de espera para clientes, deposito de motos.



Fonte: Figura 2 - Organograma de funcionamento da empresa Parnauto Chapadinha representando estrutura organizacional da empresa

4.1.3. Análise de dados

Para compreender como se dar o processo de efetivação da liderança de pessoas da empresa Parnauto LTDA, buscou-se relacionar experiências internas da instituição com o estudo proposto. Dessa forma utilizou-se a pesquisa quantitativa de acordo com estudo de Richardson (1989), este método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto como as modalidades de coleta de informações, como no tratamento dessas, através de técnica estatística deste das mais simples até a mais complexas.

Na visão do autor isto significa que este método é frequentemente aplicado nos estudos que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, isto é, propõe-se descobrir as características de um fenômeno como tal, neste caso o papel do líder nas organizações.

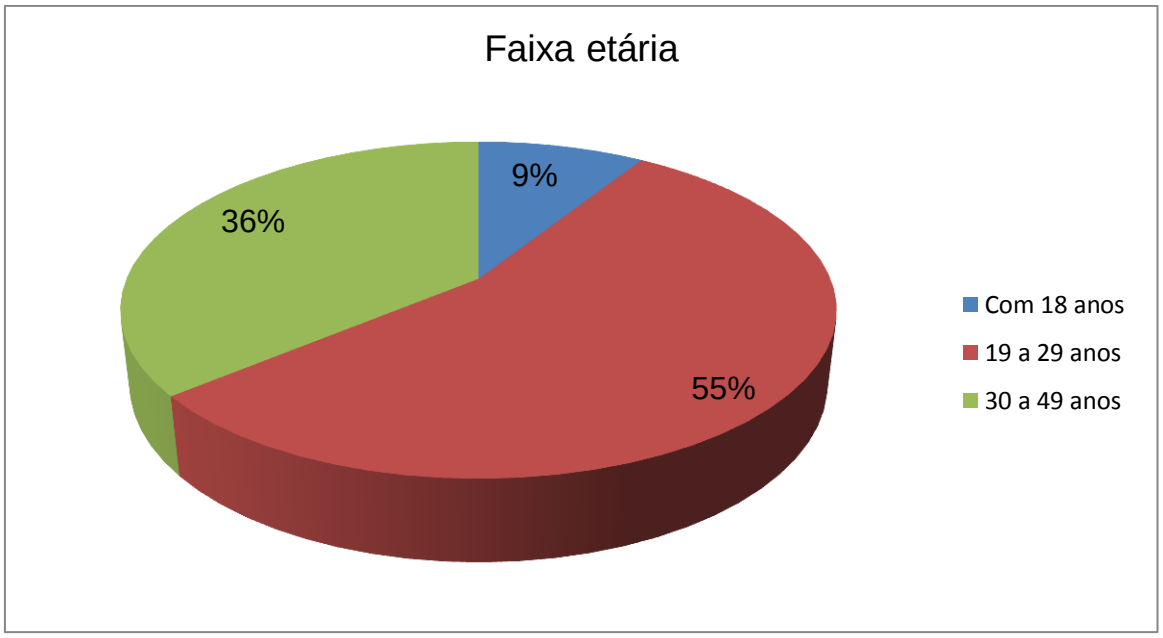
Para consolidar ainda a pesquisa foi aplicado questionários a um grupo de 30 (trinta) funcionários e outro ao gerente administrativo da empresa como objeto de análise. Sobre esse tipo de procedimento, Vergara, (2011 p. 52) considera que:

> O questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito, de forma impressa ou digital. [...] O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado. No questionário aberto, as resposta livres são dadas pelos respondentes ; no fechado, o respondente faz escolhas, ou podera, diante de alternativas apresentadas.

Compreende-se que este tipo de método permite entender o comportamento humano a partir do próprio sujeito. Possibilitar conhecer as pessoas pessoalmente e ver como elas estão desenvolvendo suas próprias visões de mundo. Sendo assim os dados descritos a seguir correspondem com as respostas coletadas junto às pessoas envolvidas na referida instituição pesquisada com intuito de identificar o processo de liderança de pessoas da empresa Parnalto LTDA.

Sendo assim, foi indagado no referido gráfico sobre as faixa etária?:

Gráfico 1: Qual sua faixa etária.



Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

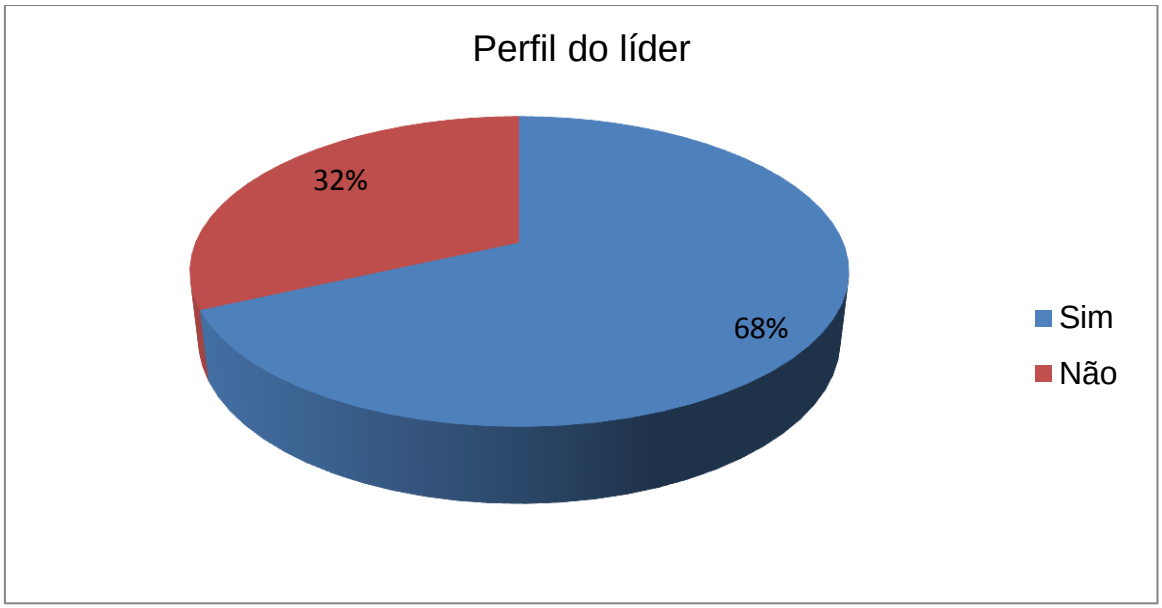
Na avaliação das questões demográficas (faixa etária, escolaridade) há um desequilíbrio quanto à faixa etária dos participantes da pesquisa, sendo que 9%

ainda têm 18 anos de idade, 55% apresentam idade entre 19 e 29 anos e 36% estão com faixa etária entre 30 e 49 anos, como pode ser visualizado neste gráfico. Apesar da diferença de idade, existem aspectos individuas que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações. Conforme a explicação de Dubrin, (2003, p. 24):

> As pessoas mostram diferenças individuais expressivas ou variações na maneira como reagem à mesma situação com base em características pessoais. Um planejador de produção extrovertido poderá tentar influenciar superintendente da fábrica ao levá-lo para almoçar ao tentar influenciar e ao fazer uma apresentação oral de suas idéias. Na mesma situação, um planejador introvertido poderia tentar influenciar o superintendente ao enviar-lhe um relatório elaborado. Compreender as diferencias individuas ajuda a explicar o comportamento humano, mas influências ambientais também são importantes.

Neste contexto, percebe-se que as diferenças fazem com que o ambiente de trabalho seja agradável, e suas atitudes contribui para superação das dificuldades em situação vivenciada nas relações organizacionais. Em seguida foi questionado sobre o perfil do líder. Obteve-se os seguintes resultados.

Gráfico 2: Seu gerente tem perfil de líder?



Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

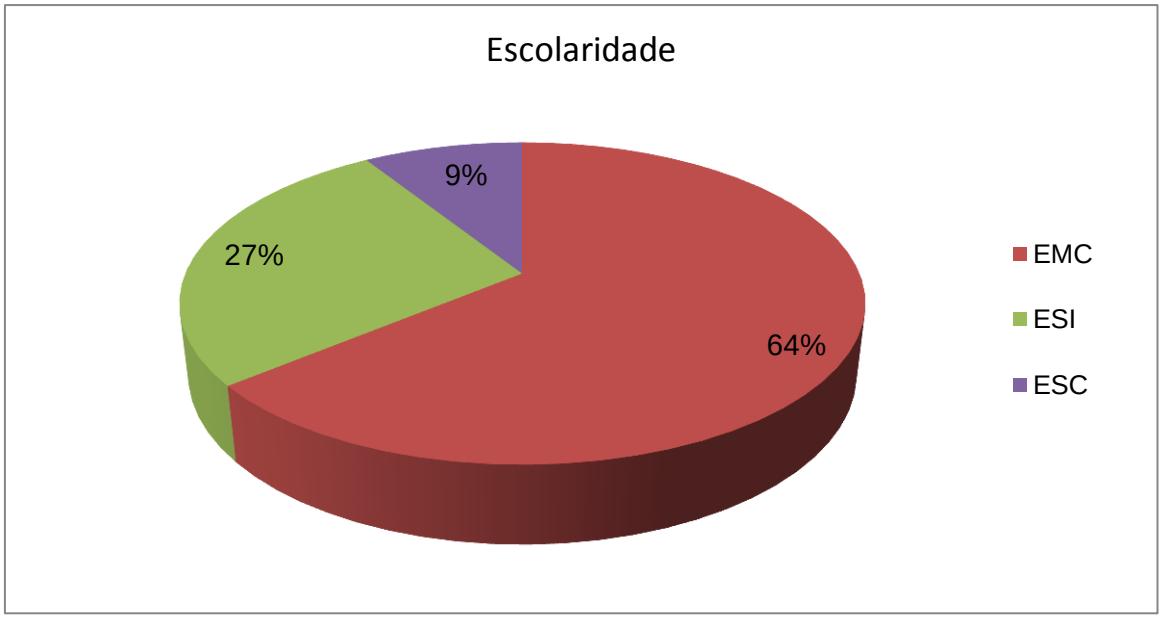
Diante dos resultados acima, a maioria dos participantes afirmam que o comportamento de seu gerente, tem característica adequada com as definições de liderança. No entanto, 64% tendo afirmado que o gerente tem perfil de líder, percebe-se que 36% discordam, sendo assim, nas observações no decorrer da pesquisa constou-se o mesmo deve melhorar sua atitude com a relação aos seus colaboradores adotando uma postura que envolva realmente a liderança .

Nesse contexto, Kelley (1999, p. 177) relata que:

> Para ser líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1 Quociente de conhecimento - respeitada qualificação e comprovado bom - senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2 Quociente de pessoas – habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntaria com você para alcançar o objetivo. 3 Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Percebe-se que as três habilidades citada acima vem contribuir para o desenvolvimento das atividades em grupo, ou seja, o líder precisar desempenhar seu trabalho a partir das habilidades acima para alcançar suas metas desejadas. E consequentemente foi perguntado sobre a escolaridade dos sujeitos envolvido na pesquisa. Obteve os seguintes resultados:

Gráfico 3- Escolaridade: EMI (Ensino Médio incompleto), EMC (Ensino Médio completo), ESI (Ensino Superior incompleto), ESC (Ensino superior completo).



Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

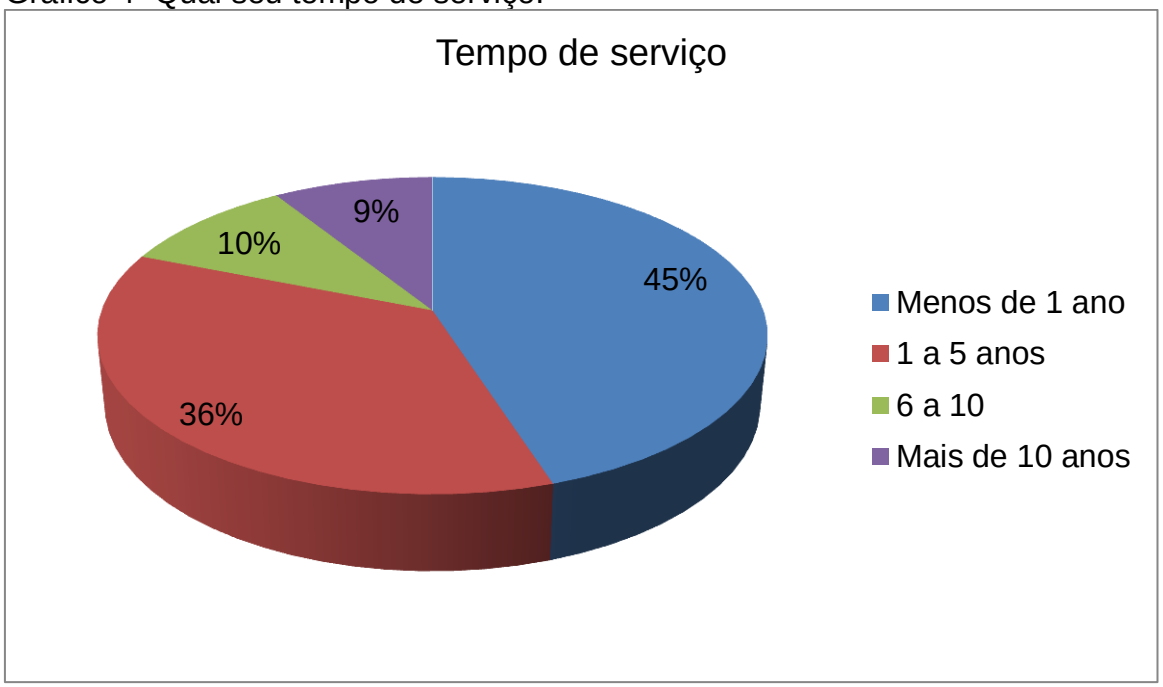
Diante do gráfico acima, observou-se que a maioria dos colaboradores 64% tem Ensino Médio completo, sendo que 27% tem Ensino Superior incompleto, e 9% tem ensino superior completo e menos da metade estão cursando ou cursaram algum curso de nível superior, o que significa que apesar de ainda estarem em pequeno grupo dentro da empresa, alguns profissionais estão buscando o crescimento e aperfeiçoamento da carreira por meio da educação. Dentre os funcionários do grupo de Ensino Superior incompleto (ESI) e Ensino Superior

Completo (ESC), observou-se os seguintes cursos superiores: Formação (Administração, Pedagogia e Serviço Social). Isso comprova, segundo Chiavenato (2009b, p. 388):

> ao definir o desenvolvimento profissional da seguinte maneira: é a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. É a educação profissional que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar pessoa para seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva no seu cargo. Seus objetivos são menos amplos que os da formação e situados no médio prazo, visando proporcionar conhecimentos que transcendem o que é exigido no cargo atual, preparando-a para assumir funções mais complexas. É dado nas organizações ou em firmas especializadas em desenvolvimento de pessoal.

De acordo com o entendimento do autor, a educação profissional proporciona o aperfeiçoamento das pessoas para o desenvolvimento profissional eficaz, e assim qualificar de acordo com as exigências de seu cargo. Além disso, possibilita o desafio profissional nas organizações, tornando-os cada vez mais eficiente no mercado atual.

Gráfico 4- Qual seu tempo de serviço.



Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

Sobre o tempo de serviço prestado na empresa obteve-se resultados também variados no gráfico acima. Observou-se uma permanência significativa dos colaboradores na empresa, constituindo uma pequena parcela ou média rotatividade, que demanda tempo e dinheiro para a organização, já que se torna necessário quando se inicia um novo processo de seleção/recrutamento e treinamento de colaboradores para substituição em determinado cargo. Percebem-

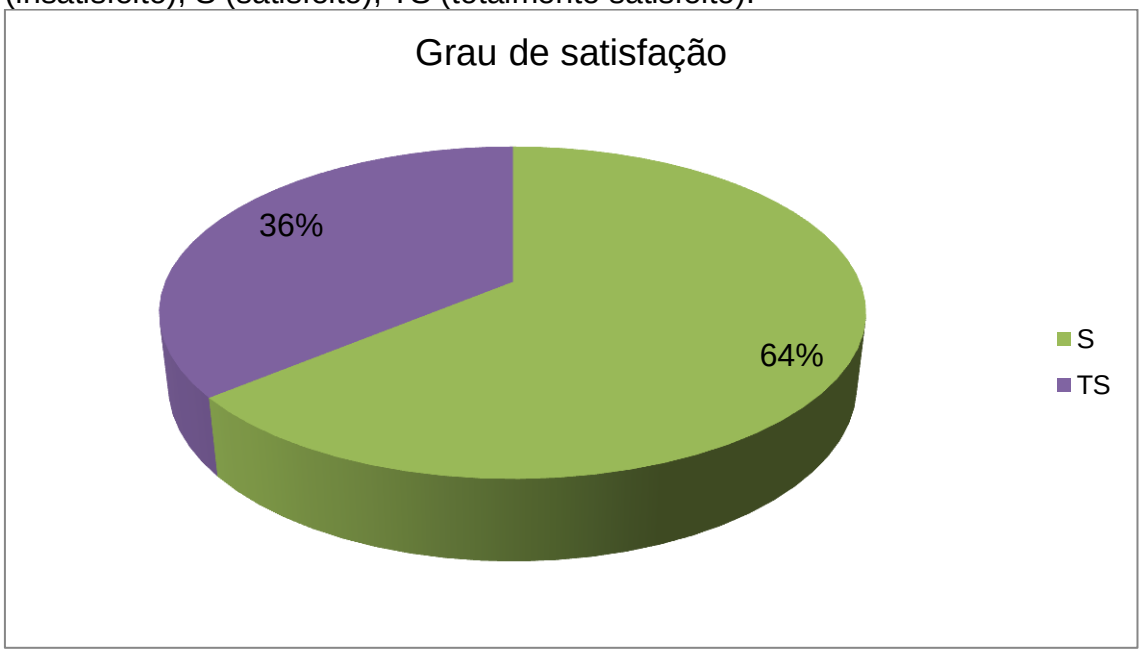
se que 36% dos participantes estão na empresa por um período superior a 1 a 5 anos, outros 10% há mais tempo; de 6 a 10 anos, e 9% menos da metade, estão a menos de um ano trabalhando nesta empresa e 45% estão mais de 10 anos na empresa.

Sobre este último aspecto a empresa investe anualmente neste tipo de educação profissional. É importante salientar que treinamento:

> [...] é a educação profissional que adapta a pessoa para um cargo ou função, seus objetivos situados no curto prazo são restritos e imediatos, visando dar ao homem os elementos essenciais para o exercício de um cargo, preparando-o adequadamente para ele. É dado nas empresas ou em firmas especializadas em treinamento. Nas empresas, é delegado geralmente ao chefe imediato da pessoa que está trabalhando. Obedecendo a um programa preestabelecido e atende a uma ação sistematização visando à adaptação do homem ao trabalho. Pode ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa. (CHIAVENATO 2009b, p. 388).

Diante do posicionamento acima, entende-se educação profissional traz consigo formas adequadas para qualificar a pessoa de acordo com suas atividades, ou seja, sua função exercida. Com relação às empresas ou firma são delegadas de forma padrão obedecendo à cultura estabelecida pela organização e instituído pelo chefe. E assim, para que haja uma adaptação satisfatória é necessário que o profissional obedeça a instruções e as ações sistematizadas nas organizações.

Gráfico 5- Qual o grau de satisfação com o trabalho: MI (muito insatisfeito), I (insatisfeito), S (satisfeito), TS (totalmente satisfeito).



Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

Com relação à satisfação dos colaboradores na Instituição, foram abordadas algumas questões a respeito do assunto aos entrevistados. A primeira

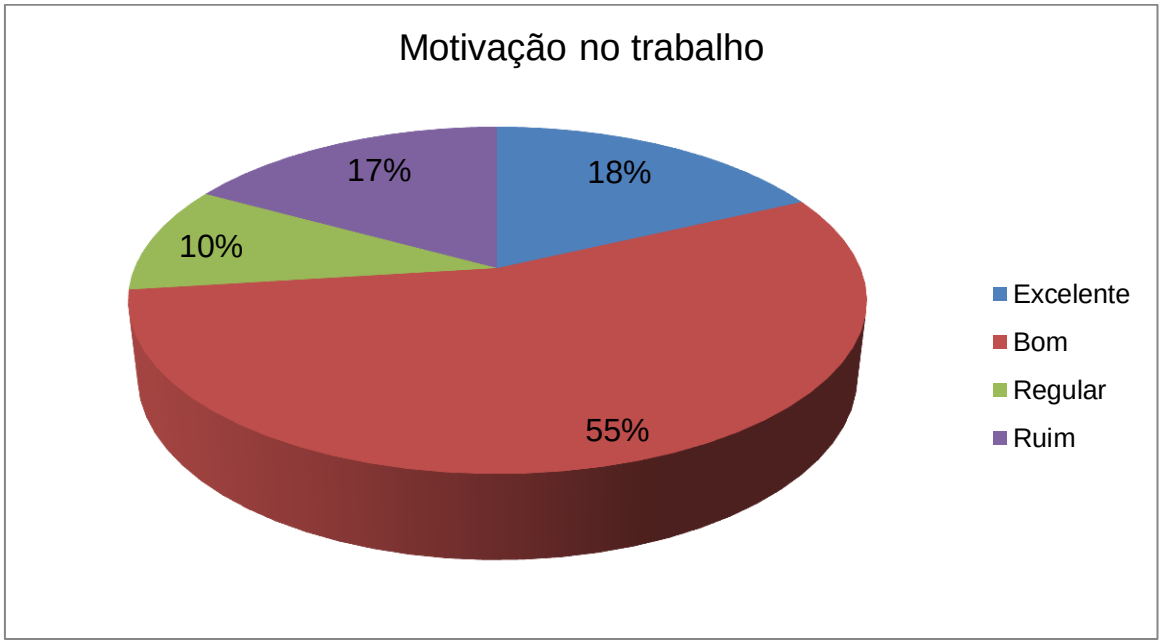
questão se referiu ao grau de satisfação dos colaboradores em estarem trabalhando na empresa, que pode ser visualizado no (gráfico 5). Verificou-se que 64% dos colaboradores estão totalmente satisfeito (TS) com o trabalho realizado, e apenas 36% estão satisfeito (S), ninguém mostrou muito insatisfeito (MI) ou insatisfeito (I) com o trabalho realizado.

Os resultados apresentados no gráfico acima explicam como a equidade e comparação contribui para a motivação. Nas palavras de Dubrin (2006, p. 125, grifo do autor).

> Segundo a **teoria da equidade**, a satisfação do emprego e a motivação dependem de quão justamente os empregados acreditam que são tratados em comparação a seus pares. A teoria sustenta que os funcionários mantêm certas crenças sobre os resultados que recebem de suas funções e os recursos que investem para obter esses resultados.

Neste sentido compreende-se quando se refere à satisfação com entidade e suas proporções que as motive estão juntamente com relacionamento interpessoal, sendo assim quando existe um clima agradável os resultados são obtidos de forma adequada.

Gráfico 6 – Qual o grau de motivação no trabalho.



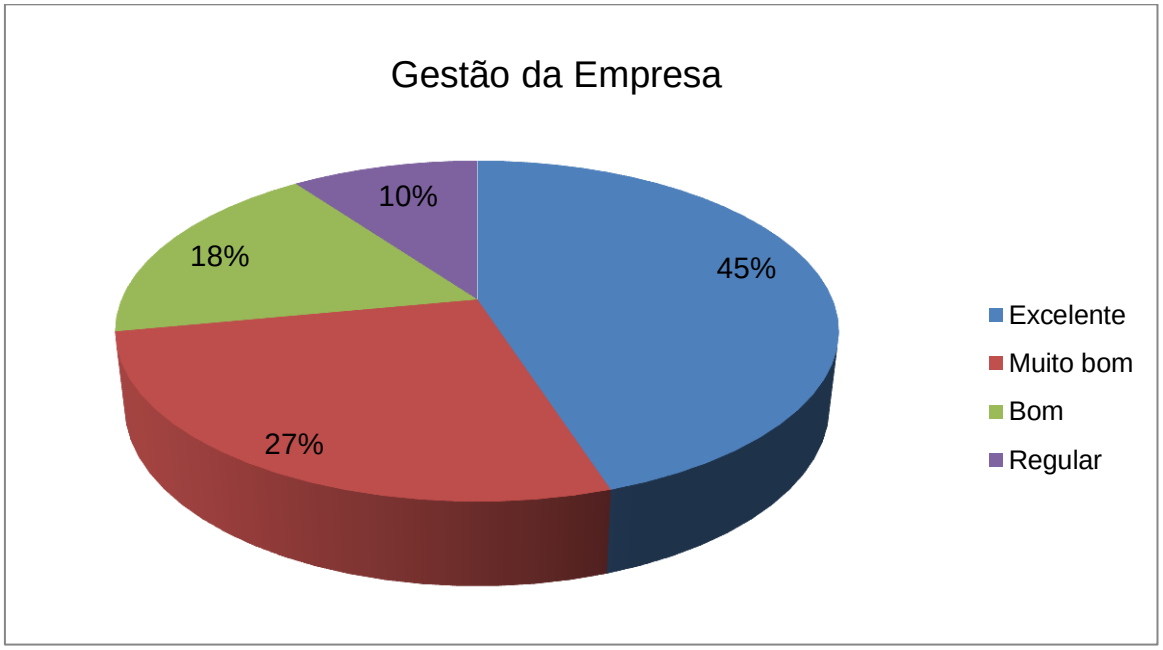
Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

Quando indagados se os colaboradores se sentem motivados com o trabalho realizado no gráfico acima 18% excelente e 55% acham bons e 10% regular e 17% ruim. Sendo assim percebe-se que há uma discordância, nas respostas, pois nem todos se sentem motivados. Isso pode caracterizar que a resposta é relativa, pois o que é bom para uns para os outros será ruim, ou seja, a motivação

proporcionada pelo líder da empresa influência na satisfação no trabalho realizado pelos colaboradores. Além disso, Dubrin (2006, p. 140), sugere que “uma estratégia chave para aprimorar a motivação é tornar o cargo tão desafiador e o empregado tão responsável que ele será motivado apenas pelo fato de estar desempenhando o trabalho”.

De acordo com o posicionamento do autor a motivação é aperfeiçoada, quando as atividades são desafiadoras no âmbito que organizações lhe empregam, no entanto, o colaborado sente-se na responsabilidade de cumprir suas metas estabelecidas.

Gráfico 7- Que nota você daria para a gestão da empresa.



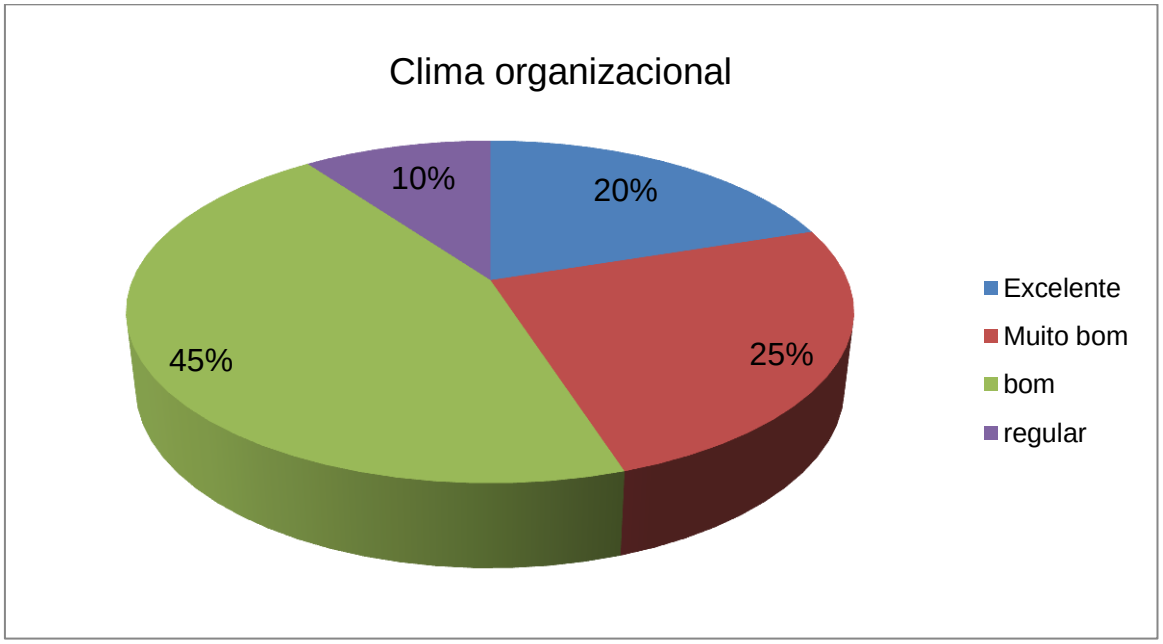
Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

Com relação à nota para a gestão da empresa (Gráfico 7), 45% acham excelentes, e os demais, consideram a gestão18% boa e 27% muito boa e 10% regular. Pode-se verificar que apesar de haver falta de motivação discreta da parte do líder como mostra o (Gráfico 6) tendo em vista que a gestão é considerada boa pela maior parte dos colaboradores pesquisados. Esta realidade concorda com as expectativas das pessoas em relação ao que esperam da organização. Conforme Chiavenato, (2009b, p. 83) descreve abaixo, as principais expectativas referentes às necessidades do trabalhador são:

- Um excelente lugar para trabalhar.
- Oportunidade de crescimento: educação e carreira.
- Reconhecimento e recompensas: salários, benefícios e incentivos.
- Liberdade e autonomia.
- Apoio e suporte: liderança renovadora.
- Empregabilidade e ocupabilidade.
- Camaradagem e coleguismo.
- Qualidade de vida no trabalho.
- Participação nas decisões.
- Divertimento, alegria e satisfação.

Neste sentido, essas expectativas são indispensável no ambiente de trabalho, sendo um ambiente agradável para realização das atividades, dando oportunidade de crescimento e reconhecimento, apoio necessário para que possa ter liberdade e tendo suporte necessário para realizações de sua atividade dentro da organização, além disso, a participação dos funcionários é fundamental nas decisões dos objetivos da empresa.

Gráfico 8: Qual a satisfação do clima do organizacional no trabalho.



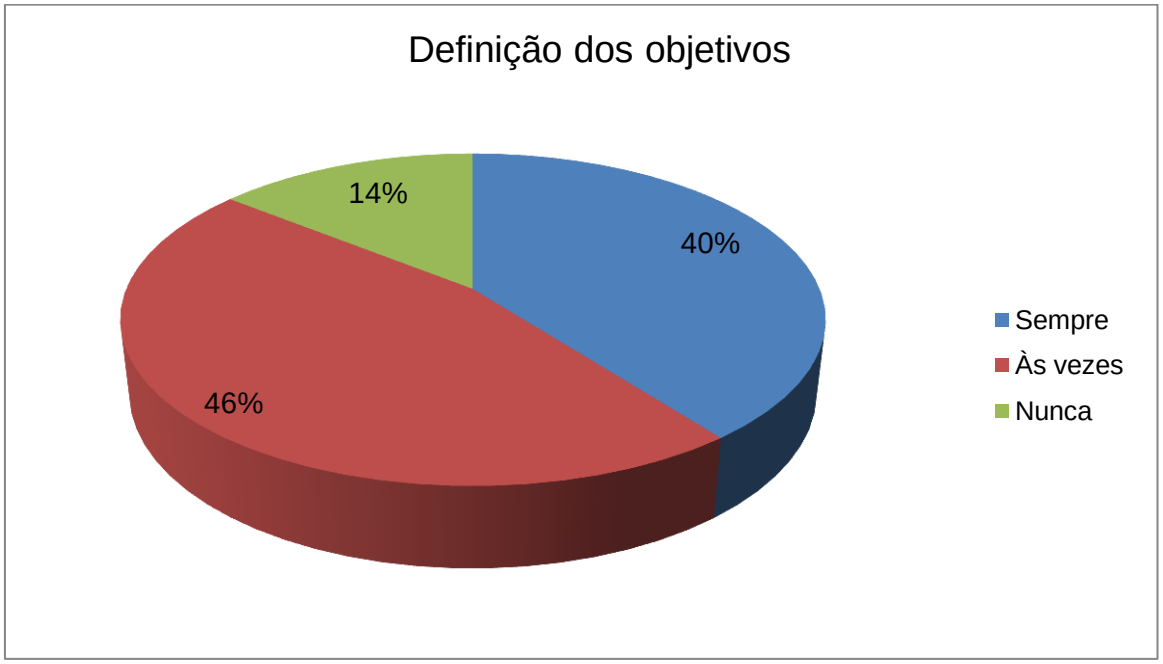
Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

Quando se trata da satisfação do ambiente de trabalho (Gráfico 8), 20% consideram excelente e 25% muito bom e 45% bom e 10% declararam regular. Nesta questão, pôde-se verificar uma relação de clima satisfatório ao se constatar que a maioria considerou bom o nível de satisfação dentro da empresa. Nesta perspectiva, Chiavenato (2009b, p. 61), define clima organizacional da seguinte forma:

> o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos da organização que levam a diferentes espécies de motivação nos participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Diante das definições acimas, percebe-se que cada uma delas tem sua influência quando se refere ao clima organizacional, decorrente ao ambiente de trabalho, visto que, tanto na organização quanto nos aspectos motivacionais das pessoas. No seguinte gráfico foi indagado se os colaboradores participam da definição dos objetivos.

Gráfico 9 – Você participa na definição dos objetivos.



Fonte: EMPRESA PARNAUTO HONDA LTDA.

A pesquisa mostrou ainda que os funcionários em nenhum momento deixam de participar da definição dos objetivos. (Grafico13) 46% participam às vezes e 40% sempre, e 14% nunca. Essa característica foi adquirida durante o processo de formação de liderança, pois com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, alcançou-se um maior grau de liberdade, para que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo as suas necessidades, havendo participação na tomada de decisão, os empregados se comprometem mais com as metas da organização. Reafirmando esta ideia Chiavenato, (2009b, p. 189),

enfatizar o seguinte sobre envolvimento na definição dos objetivos: “Para ele, toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio da sua participação”.

No entanto, a pessoa precisar ser eficiente para que possa atender suas obrigações no decorrer de sua colaboração dentro da organização, sendo assim, a mesma precisa também ser ativo nas atividades e alcançar as metas no que diz respeito os objetivos das organizações.

Tabela 1 Perfil do gerente na gestão da empresa Parnauto.

Tabela 1 - Perfil do líder: 1 (sempre) 2(às vezes), 3 (nunca).

Questões	1	2	3
Valoriza um ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito?	X		
Esforça-se para criar um bom ambiente de trabalho?	X		
Delega responsabilidades aos empregados?	X		
Deixa que os empregados tomem as suas decisões?		X	
Defini os objetivos a serem alcançados?	X		
O clima organizacional é corresponde com a realidade da empresa?	X		
Envolve os empregados na definição de objetivos?	X		
Confia na sua equipe de trabalho?	X		

Quando questionado se há valorização do ambiente de trabalho onde exista confiança e respeito, a resposta foi positiva. Esse aspecto coincide com o que se prevê em toda Empresa. Assim, de acordo com a pesquisa, o gerente também se esforça para criar um bom ambiente de trabalho.

O gerente da empresa afirmou que sempre delega responsabilidades aos colaboradores, mas com relação à tomada de decisão, quase sempre se restringe à participação do grupo. Constatou-se ainda que a definição dos objetivos constitui o envolvimento dos colaboradores no processo. Isso caracteriza-se como ponto importante, pois a definição clara sobre o que se espera de cada pessoa numa organização, resgatando o porquê e o para quê se envolve nas atividades da forma que o faz, possibilita renovar seu compromisso (VASCONCELLOS, 1997). Ainda sobre o posicionamento de Kelley (1999) define como um bom líder que possui como características a eficácia, pois leva o grupo a atingir objetivos e metas

definidos pela organização. É aquele que sabe ouvir atentamente aos seus liderados, filtrar os assuntos importantes e deixar que as melhores ideias prevaleçam, criando assim um ambiente de inovação; sabe delegar tarefas e não centralizar tudo e praticar a confiança no grupo, além disso, contribui para o desenvolvimento de cada indivíduo para formar líderes e sucessores.

Tem-se como contraponto o relacionamento interpessoal, pois o gerente afirma que sempre enfatiza essa questão enquanto que os colaboradores afirmam que nunca há essa enfatização. Esse ponto pode explicar o porquê dos colaboradores não se sentirem motivados sempre uma vez que a realização eu-eu é fundamental na interação com os outros; a forma como a pessoa se vê, suas motivações, ideologia, influem em cada interação interpessoal.

A harmonia consigo mesmo, a autoaceitação e valorização, o bem-estar físico e mental, proporcionam um equilíbrio na relação com o outro. Muitas vezes, as dificuldades que surgem na relação eu-outro são causadas pelo não equilíbrio da relação eu-eu. Portanto, é fundamental o equilíbrio eu-eu, para que se possa estar bem com os outros (CHIAVENATO, 2009b). Quando uma pessoa conhece seus sentimentos e emoções, ocorre um aumento na produtividade, pois sua atenção é direcionada ao que está fazendo, e não a seus sentimentos ou problemas pessoais.

Isso revela o grau de confiança que deve ser direcionado à equipe para que sejam alcançados os objetivos planejados pela organização. Neste aspecto, o perfil do líder pesquisado coincide com a abordagem a respeito da valorização do profissional, ao afirma categoricamente a confiança em seus subordinados.

5 CONCLUSÃO

As empresas estão inseridas em contexto social, político, econômico e cultural. Sendo assim necessitam de alterações devido ás mudanças que acontecem no ambiente externo. Essas mudanças acabam influenciando também o modo que como as pessoas se relacionam no local de trabalho.

De acordo com esta visão, o homem deve ser considerado em sua complexidade e totalidade. Isso engloba pensamento reflexão, produção de ideias novas. Para que isso se efetive, o estado de motivação e do tratamento a ele dados são muito importante.

No presente trabalho mostrou-se através de uma analise bibliográfico e de uma pesquisa de campo, a importância da liderança em um ambiente motivacional. Considerando que constantemente uma revolução se processa no interior das organizações, a criação e a experimentação de modelos e gestão empresarial focados em uma liderança eficaz tornam-se importante e necessária.

Diante do que foi exposto no decorrer do trabalho constatou-se que, quando uma organização tem objetivos comuns definidos e compartilhados, lideres e liderados assumem responsabilidade mútua. Então, para que a empresa atinja tais objetivos, é preciso que a liderança seja reflexo das relações interpessoais na empresa.

Desse modo pode-se concluir que a liderança e indispensável neste processo. Pois importante também que o líder possua atribuições imprescindíveis, como compreender o comportamento dos integrantes de sua equipe, influenciando-os a alcançarem as metas organizacionais. O grande desafio, porém, no contexto atual, é gerenciar todas as diversidades envolvidas na empresa.

Nesta perspectiva, o líder não se manterá pela doutrina de comandar. Ele atuará pela capacidade de envolve e saber usa seus envolvidos, desenvolver o comportamento do grupo. Destaca-se ainda a motivação relacionada ás necessidades humanas, cabendo a ao líder esta consciente da função de motivar os empregados para que a organização possa atingir eficazmente seus ideais.

Portanto independentemente do estilo, ser líder implica em saber exerce a liderança transformadora de trabalho, caracterizado pelas transformações decorrentes na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** fundamentos básicos. 7 ed. Barueri, SP: Monole, 2009a.

_____. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elservier, 2005.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração das organizações:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Princípios de administração**: o essencial em teoria geral da administração.Rio de Janeiro: Elservier, 2006.

_____. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elservier, 2009b.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

DUBRIN, Andrew, J. **Fundamentos da comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learming. 2002.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Super dicas para se tornar um verdadeiro líder.** São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: atlas, 2011.

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz:** pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo, 2002.

HERNAN E; ALDAY, C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em 31 de Janeiro, 2014.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 2005.

HUNTER, James C**. O Monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 19 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KANNANE, Roberto**. Comportamento humano nas organizações**. Atlas, [s.l.]: 1995.

KELLEY, Robert Earl. **Como brilhar no trabalho**: novas estratégias decisivas para

ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos:** princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEVEK, Andréa Regina H. Cunha; MALSCHITZKY, Nacy. Liderança. In: Gestão do capital humano. Coleção Gestão Empresarial. Curitiba- PR: AFESBJ, FAE, Business School, Gazeta do povo, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANDO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: _____. et al. **As pessoas na organização.** 10 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas e amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006

_____. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

MAXWELL, John C. **O líder 360º.** Rio de janeiro: Thomas Nelson Brasil. Disponível: <www.scielo.com>. Acesso em 23.05.2013.

O'CONNOR, Joseph. **Liderando:** técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

RIBEIRO, Dr. Lair. Auto-Estima. 3 ed. Rio de Janeiro. Editora: Objetiva, 1994.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VASCONCELLOS E; Hemsley, J. R. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

APÊNDICES

APÊNDICE –A- Questionário aplicado aos colaboradores.

FACULDADE DO BAIXO PARNAIBA-FAP
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário a ser aplicado aos colaboradores da empresa objeto de estudo para obtenção de informações pertinentes ao trabalho monográfico.

1) Qual a sua faixa etária?

2) Seu gerente tem perfil de líder?

3) Qual sua escolaridade?

4) Qual seu tempo de serviço?

5) Qual o grau de satisfação do trabalho?

6) Você se sente motivado no trabalho?

7) Que nota você daria para a gestão da empresa?

8) Qual a satisfação do clima organizacional no trabalho?

9) Você participa na definição dos objetivos?

APÊNDICE – B – Questionário aplicado ao gerente.

FACULDADE DO BAIXO PARNAIBA-FAP
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Questionário aplicado ao gerente administrativo da empresa para coleta de dados pertinentes ao trabalho monográfico.

1) Valoriza um ambiente de trabalho onde existe confiança e respeito?
   ( ) Sempre
   ( ) Ás vezes
   ( ) Nunca

2) Esforça-se para criar um bom ambiente de trabalho?
   ( ) Sempre
   ( ) Ás vezes
   ( ) Nunca

3) Delega responsabilidades aos empregados?
   ( ) Sempre
   ( ) Ás vezes
   ( ) Nunca

4) Deixa que os empregados tomem as suas decisões?
   ( ) Sempre
   ( ) Ás vezes
   ( ) Nunca

5) Defini os objetivos a serem alcançados?
   ( ) Sempre
   ( ) Ás vezes
   ( ) Nunca

6) O clima organizacional é corresponde com a realidade da empresa?

( ) Sempre

( ) Ás vezes

( ) Nunca

7) Envolve os empregados na definição de objetivos?

( ) Sempre

( ) Ás vezes

( ) Nunca

8) Confia na sua equipe de trabalho?

( ) Sempre

( ) Ás vezes

( ) Nunca