



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANA PATRÍCIA SILVA**

**MÃO DE OBRA INDIRETA: UM ESTUDO DE CASO DE COMO A LIDERANÇA**  
**PODE INFLUENCIAR A MOTIVAÇÃO DENTRO DA ÁREA DE RECURSOS**  
**HUMANOS**

**FORTALEZA**

**2016**

ANA PATRÍCIA SILVA

MÃO DE OBRA INDIRETA: UM ESTUDO DE CASO DE COMO A LIDERANÇA PODE  
INFLUENCIAR A MOTIVAÇÃO DENTRO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientadora: Profa. Ma. Ana Cristina Pacheco de Araujo Barros

FORTALEZA

2016

ANA PATRÍCIA SILVA

MÃO DE OBRA INDIRETA: UM ESTUDO DE CASO DE COMO A LIDERANÇA PODE  
INFLUENCIAR A MOTIVAÇÃO DENTRO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Profa. Ma. Ana Cristina Pacheco de Araujo Barros

Data da aprovação: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ .

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Ma. Ana Cristina Pacheco de Araújo Barros (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Jacqueline Maciel Pombo

Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, José Welton e Maria e ao fiel  
companheiro, Neo, pelo amor, apoio e  
incentivo.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre à frente das minhas decisões, amando e cuidando de mim nos momentos difíceis.

Aos meus pais, José Welton e Maria por todo amor, apoio e sacrifícios feitos por mim durante toda a minha vida.

Ao meu pequeno filhote Neo por sempre tirar um imenso sorriso dos meus lábios mesmo em momentos de dor e tristeza.

Aos meus tios, tias, primos e primas que, de longe ou de perto, estiveram presentes durante minha caminhada acadêmica, apoiando-me com palavras de entusiasmo e motivação, em especial à minha avó Cecília, alicerce indispensável de amor.

Ao meu eterno líder, Álvaro Augusto Damasceno Correia, objeto deste estudo, que me proporcionou conhecer a arte da liderança de uma forma singular.

À professora Ana Cristina Pacheco de Araujo Barros, pelas contribuições, paciência e por ter acreditado na realização deste trabalho.

Aos professores Carlos Manta Pinto de Araújo e Jacqueline Maciel Pombo, por aceitarem fazer parte da Banca Examinadora.

À Universidade Federal do Ceará, por proporcionar uma excelente estrutura de ensino.

Aos amigos que sempre acreditaram no meu potencial, em especial Shirle Isonara, Milena Dantas, Izys Pessoa e Ailane Muniz, parceiras de vida nas horas boas e ruins, pacientes com minha ausência em diversos momentos árduos da minha caminhada acadêmica, especialmente durante o processo de criação deste trabalho.

Aos colegas do curso de Administração que estiveram presentes desde o início da minha jornada acadêmica e que no período de conclusão foram imprescindíveis para a concretização deste estudo. Em especial à Jordanna Botelho, por todas as orientações, amizade, companhia e suporte fraterno, ao Denysleo Lopes fonte de ajuda e inspiração singular, aos companheiros Elizangela Souza, Ângela Medeiros e Jonathan de Queiroz pela cooperação durante o curso nos mais diversos assuntos, ouvindo, ensinando e auxiliando prontamente sempre que necessário e a Paula Lima, pela contribuição em diversas disciplinas.

Aos colegas de trabalho, em especial à minha gestora Leia Leite, que, além de grande líder, é uma grande amiga por quem tenho muita admiração e Kalynna Moreira, parceira de quase uma década, sempre disposta a ajudar quando necessário.

“Se você quer entender uma pessoa, não escute suas palavras, observe seu comportamento”. (Albert Einstein)

## RESUMO

A necessidade de compreender como ocorre as relações entre líder e liderado dentro do subsetor de departamento pessoal na área de Recursos Humanos é o objetivo principal deste estudo. Dentro do subsistema de departamento pessoal os empregados não possuem, em sua maioria, programas de incentivo como comissões e prêmios que possam motivá-los a trabalhar mais e melhor, merecendo uma análise das relações que ocorrem entre o empregado e seu líder, única fonte de estímulos motivacionais em sua atividade profissional. Assim, o presente trabalho abordou um estudo de caso de uma empresa do ramo de *Call Center* com cerca de 10 mil colaboradores e que irá mensurar como ocorre a promoção de estímulos motivacionais por parte da liderança do gestor de Recursos Humanos, dentro do setor de departamento pessoal no RH. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário eletrônico constituído por perguntas estruturadas (fechadas) e uma aberta, algumas com o uso da escala de Likert de cinco pontos, a empregados do gestor em questão entre o período de 2007 e 2013. Após análise dos resultados da pesquisa, conclui-se que o líder citado possui várias características listadas pela literatura como essenciais a um líder de sucesso, mostrando como essas características, habilidades e comportamento afetam positivamente na motivação do empregado.

**Palavras-chave:** Motivação; Liderança; Departamento Pessoal; Características de um líder; Recursos Humanos; Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The need to understand how is the relationship between leader and led within the personnel department subsector in the Human Resources is the main objective of this study. Within the subsystem of personnel department employees do not have, in most cases, incentive programs such as commissions and awards that can motivate them to work harder and better, meriting an analysis of the relationships that occur between the employee and their leader, the only source of motivational stimuli in their professional activity. Thus, this study addressed a case study of a Call Center branch company with about 10.000 employees, and will measure how is the promotion of motivational stimuli by the Human Resources Manager of leadership within the sector personnel department in HR. Data were collected through the electronic questionnaire consists of structured questions (closed) and an open, some using the Likert scale of five points, the manager of the employees in question between the period 2007 and 2013. After analysis the search results, it is concluded that the said leader has various characteristics listed in the literature as essential to a successful leader, showing how these characteristics, skills and behavior positively affect on employee motivation.

.

**Keywords:** Motivation; Leadership; Personal department; Characteristics of a leader; Human Resources; People management



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Tempo de subordinação ao líder: .....	56
Gráfico 2 – Acessibilidade e atenção do líder com seus subordinados: .....	57
Gráfico 3 – Compreensão com falhas e erros dos subordinados: .....	58
Gráfico 4 – Valorização do líder das opiniões e criatividade do empregado: .....	58
Gráfico 5 – Saber ouvir e interesse pela vida pessoal do empregado: .....	59
Gráfico 6 – Comunicar-se bem e aplicar <i>feedback</i> de forma eficaz: .....	60
Gráfico 7 – Comunicação das informações e metas organizacionais.....	61
Gráfico 8 – Divisão de responsabilidade e reconhecimento da tarefa executada:.....	62
Gráfico 9 – Bom relacionamento interpessoal e gerenciamento de conflitos: .....	62
Gráfico 10 – Recepção a sugestões e mudanças: .....	63
Gráfico 11 – Respeito: .....	64
Gráfico 12 – Motivação ao trabalho apenas através da liderança exercida: .....	64
Gráfico 13 – Reconhecimento após a realização de uma tarefa bem feita: .....	65
Gráfico 14 – Reconhecimento de esforços anteriores para resolução de problemas pessoais: .....	66
Gráfico 15 – Estímulo ao desenvolvimento profissional através de cursos de capacitação: ....	67
Gráfico 16 – Conhecimento técnico .....	68
Gráfico 17 – Categorização do gestor: .....	69
Gráfico 18 – Voltaria a ser um colaborador deste líder? .....	69

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz para elaboração do questionário.....	52
Tabela 2 – Sexo dos respondentes:.....	55
Tabela 3 – Faixa etária dos respondentes: .....	55
Tabela 4 – Grau de Escolarização dos respondentes:.....	56
Tabela 5 – Características de um líder de sucesso: .....	70
Tabela 6 – Outras características de um líder de sucesso:.....	70
Tabela 7 – Algumas características de um líder de sucesso:.....	71
Tabela 8 – Depoimento de empregados: .....	71

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Os três estilos de liderança : .....	33
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2</b>	<b>A MOTIVAÇÃO DENTRO DE SETORES ADMINISTRATIVOS</b> .....	18
<b>2.1</b>	<b>A evolução na percepção do capital humano</b> .....	19
<b>2.1.1</b>	<i>A mudança nos objetivos da Administração de Recursos Humanos</i> .....	20
<b>2.1.2</b>	<i>Ampliando o papel do profissional de RH</i> .....	22
<b>2.2</b>	<b>Teorias sobre Motivação</b> .....	24
<b>2.2.1</b>	<i>Hierarquia das necessidades de Maslow</i> .....	24
<b>2.2.2</b>	<i>Teoria dos dois fatores de Herzberg</i> .....	26
<b>2.2.3</b>	<i>Teoria das necessidades adquiridas de McClelland</i> .....	26
<b>2.2.4</b>	<i>Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento – ERC</i> .....	27
<b>2.2.5</b>	<i>Teoria da expectativa de Vroom</i> .....	28
<b>2.2.6</b>	<i>Teoria dos objetivos de Locke</i> .....	29
<b>2.2.7</b>	<i>Teoria da equidade de Adams</i> .....	29
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA</b> .....	31
<b>3.1</b>	<b>Teorias dos Traços</b> .....	32
<b>3.2</b>	<b>Teorias dos estilos de liderança</b> .....	33
<b>3.3</b>	<b>Teoria das contingências</b> .....	34
<b>3.3.1</b>	<i>O modelo contingencial de Fiedler</i> .....	34
<b>3.3.2</b>	<i>Liderança situacional de Hersey e Blanchard</i> .....	35
<b>3.3.3</b>	<i>Teria da troca entre líder-membro</i> .....	36
<b>3.3.4</b>	<i>Modelo de caminho-objetivo</i> .....	36
<b>3.4</b>	<b>Teorias contemporâneas de liderança</b> .....	37
<b>3.4.1</b>	<i>Liderança carismática</i> .....	38
<b>3.4.2</b>	<i>Liderança transformacional</i> .....	39
<b>3.4.3</b>	<i>Liderança visionaria</i> .....	41

<b>3.5</b>	<b>A relação entre motivação e liderança .....</b>	<b>41</b>
<b>3.6</b>	<b>Competências requeridas a um líder de sucesso .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>48</b>
<b>4.2</b>	<b>Caracterização do Estudo de Caso .....</b>	<b>49</b>
<b>4.3</b>	<b>Definição do público alvo e amostra.....</b>	<b>49</b>
<b>4.4</b>	<b>Procedimentos de coleta de dados .....</b>	<b>50</b>
<b>4.5</b>	<b>Tratamento e análise de dados.....</b>	<b>53</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil da Amostra .....</b>	<b>54</b>
<b>5.2</b>	<b>Resultados da pesquisa .....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>75</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO A DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>77</b>
	<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO B DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>78</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Encontrar aquilo que traz ou não motivação para um indivíduo é uma tarefa árdua, pois implica em observar características subjetivas difíceis de mensurar. Contudo, ao traçar um paralelo com as habilidades e comportamentos citados pela literatura como essenciais para um líder de sucesso, é possível identificar como um gestor consegue realizar esta tarefa de forma plena, alcançando seus empregados, sanando suas carências e necessidades organizacionais de forma a gerar estímulos positivos e, por conseguinte, a motivação no indivíduo.

Diversos autores explicam como se dá a caracterização da motivação nos empregados. Vergara (2013) explicita que a motivação é algo intrínseco ao indivíduo, onde o líder, no máximo, poderá gerar estímulos positivos que, por consequência, promovam a motivação no empregado. Chiavenato (2003) explica a teoria das necessidades de Maslow, como sendo uma das teorias mais aplicadas para gestão de pessoas, onde o indivíduo possui necessidades primárias ligadas à sobrevivência e ao instinto do indivíduo e necessidades secundárias ligadas ao comportamento, integração social, envolvendo necessidade de autoestima e autorrealização.

No trabalho, a organização procura sanar, mediante o pagamento de salários e benefícios previstos em lei, as necessidades primárias. Contudo, as necessidades secundárias são possíveis de serem satisfeitas à medida que o líder oportuniza isso através de conjunto de habilidades e comportamentos, buscando reparar as carências e satisfazendo as necessidades organizacionais do indivíduo no ambiente de trabalho, promovendo um aumento na autoestima e buscando o alcance da autorrealização profissional.

Tradicionalmente, a área de Recursos Humanos é composta por um celeiro de profissionais que buscam melhorar o grau de satisfação de seus empregados mediante uma série de ações, medidas e atitudes que visam a satisfazer suas necessidades dentro do ambiente organizacional. Conforme Ulrich (1998) o desenvolvimento do setor de RH, ao longo do século XX, modificou a estrutura interna dos setores, onde o que era apenas um setor que executava atividades burocráticas, admissões, demissões e treinamentos passou a exercer um papel estratégico na organização.

Com o advento do “RH estratégico” o papel do funcionário de RH também mudou. O empregado desta área passou a ser multi tarefas, tendo que realizar todas as atividades burocráticas tradicionais e também observar as metas e objetivos estratégicos da

organização, de forma a realizar suas atividades, otimizando tempo, diminuindo custos, fortalecendo laços com clientes, desenvolvendo novos procedimentos, além de elaborar projetos de retenção de talentos, desenvolvimento de pessoas, capacitação e reciclagem para os membros de forma a satisfazer as necessidades dos membros da organização (FRANÇA, 2007).

Mesmo os funcionários da área de RH, sendo costumeira a fonte que proporciona à organização ações, campanhas, procedimentos que buscam o desenvolvimento de pessoas e a promoção de estímulos que incentivam a motivação, visitando a literatura em busca de análises, não foram encontrados estudos que identifiquem recompensas adicionais ao salário como prêmios, comissões ou bônus salariais que provoquem tais estímulos por meio de recompensas adicionais além do salário. Uma breve busca de informações em 10 RH's de grandes empresas em Fortaleza e região metropolitana, que possuem, em sua maioria, programas que fornecem complementos de salário ou premiações baseados na produção ou alcance de metas, mostrou que não há recompensas desse tipo para profissionais de RH, como forma de motivação para um melhor desempenho organizacional.

Funcionários do setor de RH trabalham por 10 horas, podendo estender, em momentos de necessidade, em até 12hs de trabalho, com atividades rotineiras e burocráticas também necessitando de estímulos que os fizessem trabalhar mais e melhor. Como forma paliativa, os estudos identificados que proporcionavam o estímulo necessário à motivação de empregados de áreas administrativas direcionavam esforços do líder na promoção da satisfação das necessidades organizacionais de tais empregados. Para esses colaboradores, os estímulos adicionais para motivação partem do líder, ou seja, qualquer ação que possa promover um melhor desempenho do empregado vem do exercício da liderança do seu gestor.

Dessa forma, o presente estudo levantou as seguintes hipóteses:

- Os empregados sentem-se mais motivados de acordo com as características do líder?
- O líder apenas através do seu estilo de liderança é capaz de estimular o empregado a trabalhar melhor?
- O que mantém os empregados do setor de departamento pessoal, no RH, motivados se eles não recebem recompensas táteis?

Para isso, optou-se em realizar a presente pesquisa mediante um estudo de caso da liderança exercida pelo Coordenador de Recursos Humanos na empresa Alfa, empresa de

grande porte em Fortaleza que terceiriza mão de obra de *Call Center*, durante o período em que o mesmo foi gestor entre 2007 e 2013.

A busca por esta empresa e gestor específicos foi devido à frequente exposição de opiniões de ex-empregados e colegas de trabalho de que o gestor em questão era um excelente líder, capaz de promover a motivação em seus empregados. Assim, a presente pesquisa teve o objetivo geral de avaliar se de fato essa proposição era verdadeira, identificando como se dava o exercício dessa liderança, capaz ou não de motivar seus empregados. Como objetivos específicos, buscou-se identificar características e habilidades que estivessem presentes neste líder que pudesse promover a motivação em um trabalhador da área de RH, verificando como ele utilizava essas características em seu processo de liderança e demonstrar como essas habilidades e comportamento influenciam na motivação de seus liderados.

A escolha deste objeto de pesquisa e da abordagem como estudo de caso deve-se à importância do tema para as organizações, pois cada vez mais os empregados de áreas administrativas como os de RH precisam de líderes capazes de otimizar e melhorar sua relação com seus liderados, a fim de os estimularem de forma favorável ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

A importância desse tema é evidenciada por diversos autores como Bergamini (2008), Chiavenato (1994), Dubrin (2008), pois é através de uma liderança efetiva e positiva que o gestor pode abrir mão de recompensas adicionais como retribuições financeiras, prêmios, e demais incentivos adicionais ao salário, para que o empregado sintam-se satisfeito com seu trabalho.

Quanto à metodologia, no tocante à finalidade, a pesquisa caracteriza-se como básica pura, exploratória, pois se propõe a compreender como se dá a relação de liderança com empregados de RH em um dado contexto, fazendo uso do método descritivo, com a aplicação de questionário estruturado para investigar as relações entre variáveis.

Para o recolhimento de dados, foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, com a aplicação de questionário constituído por questões estruturadas, com uso do escalonamento do tipo Likert de cinco pontos. Quanto à abordagem, a pesquisa é definida como quanti-qualitativa, considerando a utilização de ambos os métodos na análise dos resultados.

Em relação às divisões do trabalho, a primeira parte é composta pela introdução, onde são expostas as informações gerais sobre o objeto de pesquisa, objetivos gerais e específicos, hipóteses levantadas acerca do tema em questão e a relevância e importância deste estudo.



A segunda e terceira parte trata do referencial teórico, em que são apresentados um breve histórico da gestão de pessoas no século XX, bem como a exposição das principais teorias sobre liderança e motivação e a relação entre ambas.

A quarta parte relata a metodologia utilizada na pesquisa, com informações sobre sua natureza, classificação, objetivos, o público-alvo, a amostra, a caracterização do estudo de caso, a configuração da aplicação do questionário e a forma de tratamento e análise dos dados.

A quinta parte trata da análise dos resultados, onde são descritos os resultados obtidos com a pesquisa de campo.

Por fim, a sexta parte apresenta as considerações finais em relação aos resultados obtidos além das conclusões do estudo.

## 2 A MOTIVAÇÃO DENTRO DE SETORES ADMINISTRATIVOS

Esta seção dedica-se a analisar as relações entre o trabalho e a motivação de empregados que exercem suas atividades em áreas administrativas, particularmente, no subsistema de Administração de Recursos Humanos, chamado posteriormente de Gestão de Pessoas. Com o surgimento, após a década de 90, da era da informação, a competição globalizada trouxe transformações também para o RH das empresas, que precisava de pessoas engajadas com a visão estratégica da empresa a fim de aumentar sua lucratividade.

Essa mudança na forma de olhar o departamento de Gestão de Pessoas com cita Ulrich (1998, p.43) ao retratar que “as práticas de RH ajudam a realizar objetivos empresariais” trouxe mudanças na estrutura interna, acrescentando às suas rotineiras atividades informações mais complexas, tornando necessário também alterar as políticas e práticas internas da área de RH, para que a empresa alcance maior vantagem competitiva.

As equipes de RH livram-se de atividades operacionais para proporcionar consultoria interna para que a área possa assumir atividades estratégicas de orientação global visão ao futuro e ao destino da organização e seus membros (CHIAVENATO, 2006, p.42).

Como recurso precioso para alcance de vantagem competitiva, o profissional de um RH estratégico é um ativo precioso na obtenção de resultados, preparado para atuar de diversas formas, as quais exigem múltiplas competências, como cita Carolina Rosa Bevenuto (2015):

Com a função de Parceiro Empresarial, o profissional de Recursos Humanos deve identificar e dominar os múltiplos papéis que ele deve desempenhar, focando sua energia para o cumprimento das metas e o alcance dos resultados, atuando nos níveis operacionais e estratégicos, focado nos processos e nas pessoas, sendo parceiro estratégico, especialista administrativo, defensor dos funcionários e agente de mudança.

Entretanto, para que as empresas obtenham a vantagem competitiva esperada, os profissionais de RH precisam estar alinhados às estratégias da organização e motivados a alcançar tais objetivos, fazendo com que a Gestão de Pessoas se torne um parceiro estratégico da organização, pois do contrário, eles realizarão apenas as atividades rotineiras e tradicionais aos quais foram contratados a fazer.

Assim, percebe-se que o profissional de RH é um recurso precioso para o alcance dos objetivos organizacionais, mas nem sempre eles participam das ações e dos benefícios desenvolvidos por eles próprios, por se tratar de uma área de suporte e não uma área que está

diretamente ligada ao lucro da empresa, a chamada mão de obra indireta (CHIAVENATO, 2010).

## **2.1 A evolução na percepção do capital humano**

A evolução do pensamento acerca de como é possível influenciar o indivíduo a produzir mais e melhor é algo que vem crescendo e se desenvolvendo desde o início do século XX. A busca incansável por aperfeiçoar a capacidade produtiva do homem trouxe à luz diversas teorias que foram evoluindo e se aperfeiçoando, também aliadas ao desenvolvimento humano e de novas tecnologias.

Essa procura pelo aumento da produtividade do empregado ocorre desde os primórdios industriais, procurando entender como deve ser a melhor forma de tratar um funcionário para que ele colabore de forma positiva e agregue valor à empresa. À época da revolução industrial, o taylorismo procurava entender esse mecanismo, como cita Chiavenato (2003, p.87) “a preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa através do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários, daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário”.

Entretanto, a complexidade que envolve o ser humano no quesito organizacional e de como deve ser a busca de entendimento para alcançar o bom rendimento do empregado é uma fonte inesgotável de possibilidades que aumenta a cada dia. Compreender que empregado é um ser complexo, cheio de nuances dentro da sua personalidade, com variáveis como cognição, linguagem, afeições, comunicação, motivação, frustrações, recompensas que interferem significativamente no processo produtivo é fundamental para otimizar a sua produtividade. Torna-se, então, fundamental perceber que existe em cada empregado uma multidisciplinaridade a ser observada, cada um dentro da sua individualidade, para que essa compreensão propicie o crescimento da organização no que tange à proximidade com seu funcionário, entendendo que ele não é uma peça, mas sim um recurso valioso que deve ser preservado a qualquer custo. Como destaca VanDerley (2010, p.14) em seu livro Capital Humano:

O capital Humano pode constituir-se um elemento alavancador de resultado da organização. Constitui vantagem que representa o “algo mais” que ela pode oferecer ao mercado e mostrar-se competitiva. É ainda, o que faz a diferença e a personaliza, fazendo-a distinguir-se das demais.

Dentro da organização, esse papel de conhecer e otimizar o melhor do funcionário cabe ao setor de Recursos Humanos da empresa, que sofreu, ao longo do século XX, uma profunda mudança na forma de enxergar a si e a forma de como lidar com as pessoas.

### ***2.1.1 A mudança nos objetivos da Administração de Recursos Humanos***

Desde o desenvolvimento do movimento industrial, no início do século XX, a relação entre organização e empregado precisou ser revista e dentro dessa revisão, houve o surgimento e desenvolvimento da chamada Administração de Recursos Humanos (ARH) que tinha como meta fundamental melhorar cada vez mais a produtividade da organização através do desenvolvimento e aprimoramento do seu capital humano.

Segundo França (2007) até cerca de 1930, no Brasil, o ARH de uma empresa cuidava apenas da parte jurídico trabalhista com tarefas simples e rotineiras, devido à ausência de legislação trabalhista. Entre 1930 e 1950, com a revolução provocada por Getúlio Vargas na legislação trabalhista, instaura-se o chamado período burocrático, onde se criam pequenos departamentos de pessoal voltados para satisfazer às necessidades da nova legislação vigente, principalmente voltado para a área contábil de pagamento de salários e direitos trabalhistas.

Entre 1950 e 1960, com o impeto industrial promovido por Juscelino Kubitschek, grandes fábricas foram instaladas no Brasil, fazendo-se necessário aprimorar as técnicas e rotinas de departamento de pessoal, principalmente para selecionar e recrutar pessoas com habilidades para determinadas tarefas voltadas para a indústria, sobretudo a têxtil.

Entre 1960 e 1980, inicia-se a chamada abordagem sistêmica, com a criação dos primeiros cargos de gerentes e coordenadores de RH, cuja finalidade era organizar melhor os diversos subsetores, coordenando as atividades de recrutamento, seleção, desenvolvimento, rotinas de departamento pessoal e saúde bem como os novos incentivos concedidos pelo governo como os benefícios em alimentação (FRANÇA, 2007).

Entre 1980 e 1990, a Administração de RH amplia mais a sua participação nos movimentos industriais com a chamada fase de Relações Industriais Integradas, promovendo uma:

Integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental, que significa alinhamento entre as rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. A função de diretor de Relações Industriais tinha como maior demanda as pressões sindicais e a possibilidade de gerenciar conflitos, especialmente grupais. Nesse período, tornam-se realidade as células de produção, uma revolução silenciosa na forma de produzir nas plantas de fábrica. São realizados treinamentos para formação de liderança, aprendizado de atividades em equipes, e discussões sobre neuroses e patologia do trabalho. Ocorrem mudanças nos padrões empresariais no que se refere a níveis hierárquicos, com a utilização da metodologia de *downsizing*<sup>1</sup> e *rightsizing*<sup>2</sup>, entrada de novas tecnologias tanto na produção, como nos sistemas gerenciais administrativos e, conseqüentemente, demissões em massa (FRANÇA, 2007, p. 10 – 11).

Ainda, segundo França (2007) a partir de 1990, a Administração de RH entra em um novo cenário, procurando vincular a área de RH às estratégias da organização. Na era da globalização, a grande competitividade entre as organizações, a alta velocidade de informações e o aprendizado contínuo, tornou indispensável aliar a visão de futuro da empresa à valorização dos talentos humanos, de forma a otimizar a gestão de informação e conhecimento para garantir o aumento da produtividade.

É nesse momento que há uma alteração em alguns parâmetros organizacionais e se deixa de falar em Administração de pessoas para falar em Gestão de Pessoas, considerando a grande relação entre indivíduos e organizações e quais fatores interferem nessa parceria (FRANÇA, 2007).

Em suma, esse novo momento mostrou às empresas que as organizações são constituídas por pessoas e que dependem delas para atingir seus objetivos. Como cita Chiavenato (1996, p. 15):

As pessoas em todos os níveis da organização são consideradas os parceiros que conduzem os negócios da empresa, utilizam a informação disponível, aplicam suas habilidades e conhecimentos e tomam as opções mais adequadas para garantir e obter os resultados desejados.

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas tem como objetivo gerenciar e orientar os trabalhadores a fim de que eles alcancem os objetivos organizacionais, utilizando processos integrados e conceitos multidisciplinares, a fim de desenvolver os colaboradores e os estimulem a obter uma maior produtividade. Para isso, o profissional de RH que trabalha com Gestão de Pessoas deve estar atendo a estratégia da organização, administrar as constantes transformações e mudanças corriqueiras dentro de uma empresa dentro da expansão do

<sup>1</sup> Enxugamento de níveis hierárquicos.

<sup>2</sup> Simplificação do trabalho com ganho de eficiência nos processos produtivos

mundo globalizado, bem como realizar as atividades operacionais as quais foi designado a fazer no ato de sua contratação, tudo ao mesmo tempo.

Como cita Ulrich (1998, p.17):

As últimas décadas testemunharam mudanças profundas no papel de RH. Tradicionalmente, os gerentes viam a função de recursos humanos como basicamente administrativa e profissional. O pessoal de RH se concentrava no gerenciamento de benefícios e de atividades rotineiras, como folha de pagamento e outras funções operacionais, e não se considerava participante da estratégia geral da empresa.

Essa mudança no parâmetro do que é ser um profissional de RH é de suma importância para compreender como esse profissional pode tanto ser responsável pelo crescimento e desenvolvimento de colaboradores de uma organização, como administrar essa situação dentro do seu próprio setor para seus pares.

### ***2.1.2 Ampliando o papel do profissional de RH***

Compreendendo a visão atual de que o RH é um local estratégico, responsável pelo bem estar e satisfação do funcionário, seara de profissionais atentos tanto à eficiência e eficácia de suas funções tradicionais, tanto no que tange às pessoas, quanto aos processos, que estimula os indivíduos dentro das organizações, quem irá prover esse mesmo nível de satisfação e bem estar para estes que desenvolvem ações motivacionais para os demais empregados de uma organização?

Normalmente, as áreas que geram, de forma direta, o rendimento lucrativo para a organização possuem uma atenção especial e uma forma de recompensa atrativa para que esses empregados rendam mais, ou seja, para que eles gerem mais lucro para a empresa, trazendo resultados positivos à organização. São várias as maneiras de recompensar pessoas como forma de incentivo e motivação para alcançar metas e objetivos estratégicos da organização. Setores como o de produção, planejamento, comercial, vendas que possuem um geralmente um canal direto com o cliente e estão diretamente relacionados com a rentabilidade financeira da organização, normalmente, participam de sistemas de recompensa para estimular o funcionário a render mais.

Chiavenato (2010, p.274) explica que:

Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados, e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas

ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro da organização.

Entretanto, apesar da compreensão de que recompensas das mais variadas espécies são importantes para aumentar a motivação e promover estímulos que farão com que o empregado produza mais e melhor, dentro da área de Gestão de Pessoas, esse processo de recompensa não é tão forte quanto o que é produzido por eles próprios para os demais membros da organização. Este fato emerge uma contradição e promove um grande paradigma dentro da Gestão de Pessoas, pois o mesmo profissional que oportuniza melhorias de desempenho, estimula e cria situações para satisfazer os demais empregados de uma organização, não às utilizam em benefício próprio.

Como cita Mayumi, Calbino e Carrieri em artigo publicado para a sexta edição do Congresso Virtual de Administração (2009, p.13):

Em outras palavras, tais contradições podem legitimar práticas distintas e conferir poder a sujeitos distintos. Uma contradição desse tipo pode ser apontada entre o discurso da valorização do profissional de RH, preconizado por uma corrente de teóricos, e o discurso da valorização da função de RH, defendido por outra corrente. Se levada ao campo prático, a segunda corrente pode ser aliada ao discurso de que a gestão de pessoas é tão importante que deveria ser tarefa de todos os gestores da organização, devendo ser pulverizada em toda a estrutura. Dessa forma, haveria um esvaziamento de poder dos profissionais especialistas em RH, ou ao menos, limitar-se-ia o número de sujeitos legitimados para atuar como detentores de um saber importante, na figura dos “consultores internos”.

Ao separar o profissional de RH da função de profissional de RH é possível observar que há uma diferença entre ambos, ou seja, uma coisa é a função do profissional de RH que está voltado para cuidar das pessoas, dos processos, alinhado com as estratégias da empresa, gerenciador de mudanças, desenvolvendo sempre uma harmonia da cultura organizacional, proporcionando diversas formas e maneiras para que os empregados se sintam motivados e engajados, já outra coisa é o profissional de RH em si, detentor de problemas, anseios, angústias, expectativas, dúvidas, medos como qualquer outro profissional da organização e que também merece e precisa do mesmo cuidado por parte da empresa, mas que muitas vezes é relegado ao segundo plano.

Esse mesmo profissional de RH também carece de estímulos para se motivar constantemente a produzir mais e melhor, tão quanto os demais empregados da organização. O fato de estes serem profissionais que costumeiramente promovam a satisfação não implica em que eles estejam sempre satisfeitos, sendo necessário compreender os processos e estímulos que possam trazer satisfação e motivação para eles.

## 2.2 Teorias sobre Motivação

Conceitualmente, a motivação é um processo intrínseco ao ser humano que precisa de estímulos externos que promovam o desencadeamento de uma atitude, um reflexo ou uma ação. A motivação não é um fator determinante, mas influencia de forma significativa o comportamento humano, sendo imprescindível seu estudo dentro das organizações para que se possam compreender quais são os estímulos que irão promover uma melhor motivação.

Em seu livro *Gestão de Pessoas*, Vergara (2013, p. 42) cita que:

A motivação é algo intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação.

As necessidades humanas determinam a motivação em cada indivíduo e geram comportamentos diferentes de pessoa para pessoa e em diferentes tempos também. Algo que motiva um indivíduo hoje pode não o motivar no mês seguinte, considerando que o ser humano trabalha com sistemas internos de gratificação que podem ora surtir efeito ora não, dependendo da circunstância e do momento.

No decorrer do século XX, várias teorias foram propostas para explicar como é o funcionamento da motivação humana tendo muita relevância dentro do contexto organizacional aquelas organizadas com base na teoria comportamental que se fundamenta no comportamento individual das pessoas, sendo de grande utilidade para melhorar a qualidade de vida dentro das empresas.

### 2.2.1 *Hierarquia das necessidades de Maslow*

Maslow foi um psicólogo clínico que apresentou uma teoria de motivação, na qual as necessidades humanas estão organizadas em hierarquias de prioridade em um formato piramidal, onde na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (necessidades psicológicas) e a busca por satisfazê-las é o que motiva o indivíduo em uma direção (CHIAVENATO, 2003).

As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias, porque se referem à própria sobrevivência do indivíduo, enquanto as demais necessidades que estão na parte superior da hierarquia são necessidades secundárias e,



portanto mais ligadas ao comportamento do indivíduo, sob o ponto de vista psicológica e social. São as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo.

De acordo com a Teoria de Maslow, as necessidades se dividem da seguinte forma:

- Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Neste nível estão as necessidades de alimentação, de sono, de repouso, de abrigo, ou desejo sexual.
- Necessidades de segurança: constitui o segundo nível de necessidades humanas. São as necessidades de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.
- Necessidades sociais: surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais, estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.
- Necessidades de estima: são aquelas relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve a autoapreciação, autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status e de prestígio, e de consideração.
- Necessidade de autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de se autodesenvolver continuamente. Essa tendência geralmente se expressa através do impulso de a pessoa tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Segundo Maslow, o indivíduo vive em busca de atingir o topo da pirâmide, procurando satisfazer ponto a ponto uma necessidade em busca da autorrealização. Entretanto, à medida que o indivíduo satisfaz uma necessidade de um determinado nível, o nível seguinte é iniciado e a necessidade anteriormente satisfeita deixa de ser um motivador, trazendo mais desafios de como atingir o patamar da nova necessidade lançada (DUBRIN, 2008).

Mesmo assim, a pirâmide não é engessada, fazendo com que o indivíduo procure apenas uma direção. Eles podem subir ou descer nas hierarquias conforme um determinado contexto ou determinada situação. Um indivíduo com fome e sede dificilmente irá parar para raciocinar sobre seu potencial de realização (VERGARA, 2013).

Numa compreensão mais ampla, será possível identificar que a motivação é cíclica, ou seja, quando uma necessidade é atingida, fecha-se um ciclo iniciando-se outro. Do contrário, se uma necessidade não é alcançada, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração do indivíduo. Dentro da lógica organizacional, essa premissa proposta por Maslow é fundamental para compreender que a satisfação das necessidades do empregado está diretamente ligada a sua produtividade, pois, ao ter uma necessidade bloqueada, a resposta será a frustração e a perda de produtividade.

### ***2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg***

Herzberg organizou a teoria dos dois fatores voltada para situações de trabalho. Ele explica que existem dois fatores que movem o comportamento do indivíduo: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles externos ao indivíduo, ou seja, presentes no ambiente que o circunda, influenciando o comportamento por estar ao redor dele como condições de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas e diretrizes da empresa, clima organizacional, e regulamentos. Os fatores motivacionais são internos ao indivíduo, ou seja, estão relacionados ao cargo e às atividades desenvolvidas pelo empregado, envolvendo crescimento individual, reconhecimento profissional, autorrealização, e estão diretamente relacionadas com as atividades realizadas por ele (CHIAVENATO, 2003).

Entretanto, os fatores higiênicos quando ótimos apenas evitam a insatisfação (e foram, por décadas, utilizados como forma de motivar os funcionários a trabalhar mais e melhor como pagamento de prêmios e incentivos financeiros) não promovem a satisfação. Eles não geram satisfação, pois não promovem a motivação intrínseca que é a mais duradoura, apenas são estímulos temporários que suscitam satisfação. Em contrapartida os efeitos dos fatores motivacionais são profundos, já que possuem um significado psicológico para o indivíduo, alterando o comportamento de forma positiva e mais duradoura pois irá interferir nas necessidades de auto realização (VANDERLEY, 2010).

### ***2.2.3 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland***

Nesta teoria, são enfocadas três necessidades principais: realização, poder e associação.

- Necessidade de realização: é a necessidade de resolver problemas e cumprir tarefas, assumir novos desafios e assumir responsabilidades.
- Necessidade de associação: relaciona-se ao desejo de estar inserido dentro de um grupo, mantendo relações próximas com as pessoas.
- Necessidade de poder: é aquela referente a exercer influência sobre as outras pessoas ou grupos.

Para McClelland, os indivíduos aprendem certas necessidades de acordo com a cultura e o meio em que vivem, durante a educação e experiência de vida, recebendo influências da família, grupos de colegas, televisão e outras mídias, por exemplo. Essa teoria afirma que tudo que o indivíduo aprendeu durante sua vida irá ter um reflexo no trabalho e que, para cada tipo de necessidade, haverá um parâmetro no qual ele irá se encaixar melhor dentro da organização.

Um indivíduo que tenha alta necessidade de realização irá procurar atividades mais desafiadoras, buscando a melhoria constante do seu desenvolvimento principalmente através de *feedbacks*. Já as pessoas que tem alta necessidade de associação irão preferir um ambiente colaborativo e harmonioso, onde tenham oportunidades de se relacionar com os demais. Aquele com necessidade de poder irá preferir um trabalho onde possam influenciar pessoas (DUBRIN, 2003).

#### **2.2.4 Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento – ERC**

Clayton Alderfer alterou a teoria de Maslow com a finalidade de simplificá-la e responder a críticas existentes sobre ela. Ele reduz as cinco necessidades de Maslow para três necessidades centrais: existência, relacionamento e crescimento. Ele aglutina nas necessidades de existência as que Maslow denominou necessidades fisiológicas e de segurança, aliadas ao bem estar físico, existência, preservação e sobrevivência do indivíduo. Nas necessidades de relacionamento, citam-se aquelas voltadas para as relações interpessoais, de comunicação, desejos de relacionamento social ou interação social. As necessidades de crescimento são relativas à necessidade de desenvolvimento do potencial humano e ao desejo de crescimento pessoal que agregam as necessidades de estima e autorrealização proposta por Maslow. (CHIAVENATO, 1999).

A diferença entre a teoria de Maslow e Alderfer, e a inovação criada por este, está no fato de que este último defende que “a satisfação das necessidades não é sequencial, mas

simultânea” (MAXIMIANO, 2000, p. 312). A segunda diferença está no fato de que a ERC admite que duas necessidades possam funcionar ao mesmo tempo, ou seja, se uma necessidade de ordem mais elevada permanece insatisfeita, isso pode aumentar o desejo de satisfazer uma de ordem menor, ativando um princípio de frustração-regressão, onde a tentativa infrutífera de atender a uma necessidade de ordem superior pode resultar em uma regressão para uma necessidade de nível mais baixo.

### ***2.2.5 Teoria da expectativa de Vroom***

Segundo Vergara (2008) a teoria proposta por Vroom afirma que os empregados se esforçam para obter resultados ou recompensas que sejam importantes para eles, ou seja, se o funcionário acredita que será bem avaliado pela sua performance, ele se sentirá mais motivado, pois estará com expectativa de que seu desempenho será recompensado positivamente.

Esta recompensa pode ocorrer de diversas formas, como aumento de salário, prêmios, bônus, gratificações ou qualquer tipo de retorno que lhe traga uma satisfação pessoal. Dessa forma, quanto maior a expectativa para obter uma recompensa, mais motivado o empregado estará em aumentar seu desempenho para obtê-la.

Segundo Robins (2005, p.167) a teoria da expectativa enfoca três relações:

- Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho;
- Relação desempenho-recompensa: o grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja;
- Relação recompensa-metas pessoais: as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

A teoria da expectativa é muito aceita, pois “se baseia em objetivos gradativos e na hipótese de que a motivação é um processo governando escolhas entre comportamentos” (CHIAVENATO, 2003, p.538). Esse enfoque é muito importante já que funciona na tomada de decisões dentro de uma organização, pois fornece várias alternativas para os líderes alcançarem a motivação dos seus empregados.

### 2.2.6 Teoria dos objetivos de Locke

De acordo com Chiavenato (1999) essa teoria parte do princípio de que as pessoas tendem a dirigir esforços para uma finalidade, objetivos e metas estabelecidos. O fato de haver metas conscientes reforçam o desempenho do indivíduo uma vez que o direcionamento, o esforço e a persistência no alcance de um objetivo afetam o comportamento.

Isso significa que quanto mais o empregado está comprometido com o um determinado objetivo, mais são as chances de obter o resultado esperado. Contudo, para que esse comportamento ocorra, esses objetivos devem ser claros e com metas aceitáveis, desafiadoras, porém atingíveis, pois caso contrário pode surtir o efeito inverso.

Para Chiavenato (1999, p.600):

Objetivos mais difíceis conduzem a melhor o desempenho do que os objetivos menos difíceis. Objetivos específicos conduzem a melhor o desempenho do que os objetivos vagos, imprecisos ou genéricos. A oportunidade de participar no estabelecimento dos objetivos aumenta a sua aceitação por parte do funcionário. A retroação da tarefa, isto é, o conhecimento dos resultados motiva as pessoas a um melhor desempenho, pelo fato de encorajar objetivos gradativamente mais elevados de desempenho. A capacitação e a auto-eficácia fazem com que os objetivos definam um melhor desempenho para alcançá-los. O comprometimento com os objetivos motiva as pessoas a um melhor desempenho quando eles são aceitos uma maneira de obter a aceitação ou compromisso é fazer a pessoa participar no processo de estabelecer e formular objetivos.

Essa teoria orienta de forma eficaz um comportamento baseado em um objetivo expresso, mas para que o desempenho não seja comprometido, é necessário que o empregado receba *feedback* do andamento do seu desempenho, a fim de saber como está sua evolução Robbins (2005, p.162) afirma que “as pessoas trabalham melhor quando tem *feedbacks* em relação ao seu progresso” sendo primordial essa retroalimentação do que está sendo feito para que o empregado possa observar possíveis falhas bem como sentir-se bem com um resultado positivo.

### 2.2.7 Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade, proposta por Adams, basicamente afirma que “a satisfação do empregado e a motivação dependem de quão justamente os empregados acreditam que são tratados em comparação a seus pares” (DUBRIN, 2003, p.125).

Ou seja, seu comportamento será norteado baseado na percepção que ele obterá diante de uma determinada situação onde a considere justa ou não. Chiavenato (1999) explica

que se o empregado se sentir injustiçado em relação a uma determinada situação, ele pode modificar seu comportamento de forma negativa em decorrência dessa percepção.

Para Robbins (2005) o empregado pode modificar seus resultados, distorcer sua autoimagem, distorcer a imagem dos outros, o que infere que, segundo a teoria da equidade, a motivação sofre uma influência direta com as recompensas recebidas.

Segundo Chiavenato (1999, p.607) existem três passos para administrar o processo de equidade:

Todo funcionário faz comparações, especialmente quando recebe recompensas visíveis e públicas, como aumentos salariais, promoções, gratificações, elogios e etc. Podem-se prever antecipadamente as iniquidades negativas, desde que se localize as referências de comparação.

Comunique a cada indivíduo a sua avaliação pessoal da recompensa e do desempenho sobre o qual ela está baseada e os pontos de comparação que você considera apropriados. Mostre a sua equidade a eles.

De acordo com Robbins (2005) quanto maior for a percepção de justiça que o empregado tenha, melhor será a forma pela qual os funcionários verão seus líderes de maneira positiva mesmo que estejam insatisfeitos.

### 3 LIDERANÇA

Dentro do cenário competitivo em que as empresas vivem atualmente, é notório que o sucesso de uma organização está ligado diretamente ao capital humano que esta detém, bem como da boa administração deste capital. Por isso, é consensual que uma liderança positiva é uma ferramenta poderosa para realizar uma boa gestão de pessoas, fazendo com que a organização obtenha sucesso em suas realizações.

Vergara (2013, p.75) cita que a “liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas, para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais”. Para que uma liderança seja eficaz e traga bons frutos à organização, é essencial que os líderes consigam estimular seus funcionários de forma a motivá-los positivamente, no sentido do alcance das metas organizacionais.

Robbins (2005) afirma que exercer uma liderança positiva não é tão simples, pois empregados diferentes tem necessidades diferentes e que devem, por este motivo, serem tratados de formas distintas, com múltiplas formas de estímulo. Por isso é tão importante um bom líder possuir algumas características chaves para conseguir gerenciar bem pessoas.

Bergamini (2008, p.26) afirma que:

“a perspectiva mais natural para e compreender a motivação humana parece ser aquela que individualiza as pessoas levando em conta a sua história de vida particular, melhor, aquilo que se pode chamar de realidade motivacional”.

Entretanto, não é tão fácil conhecer a motivação de cada um e conseguir estimular individualmente um empregado, pois, para isso, é necessário avaliar particularmente cada um, procurando conhecer suas carências e necessidades, a fim de estimulá-los de uma forma que os atinja. Para isso, o líder precisa de um conjunto de habilidades que possibilite uma correta avaliação e gestão dos estímulos motivacionais.

O problema hoje de grandes empresas consiste no fato de que muitos gestores são bons administradores, mas não são bons líderes, ou seja, não possuem grande parte das habilidades requeridas para tal. Isso faz com que, mesmo com uma boa equipe, a produtividade possa ser menor, pois um líder pode influenciar tanto positivamente quanto negativamente seus subordinados. Robbins (2009, p. 154) cita que:

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos, a origem dessa influencia pode ser formal, como a conferida por um cargo gerencial em uma empresa. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, um profissional pode assumir um papel de liderança apenas em

função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderar com eficácia.

Vergara (2013) explica que essa discrepância entre administradores e líderes pode provocar sérios danos à organização, pois aquele gestor que não é um bom líder geralmente obtém resultados através da coação ou da imposição da sua autoridade, o que tende a desestimular seus subordinados. Esse desestímulo reflete-se em perda ou baixa produtividade, absenteísmo, desinteresse, ou seja, um empregado desmotivado. Vergara (2013, p. 74) explica que:

[...] nem todo chefe é líder e que nem todo líder é chefe. Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. O máximo que conseguem é se fazerem obedecidas por coação, ou por interesse particular das pessoas a que chefiam. Por outro lado, todos nós conhecemos pessoas que exercem influência sobre outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Para compreender como funciona o comportamento de um líder e como essa liderança pode ser exercida em uma organização de forma positiva, várias teorias foram propostas para entender essa diferença entre líderes que influenciam pessoas e líderes que apenas provocam uma obediência.

### **3.1 Teorias dos Traços**

Robbins (2009) afirma que a teoria dos traços é a teoria mais antiga sobre liderança e afirma que existem traços inatos ao indivíduo que o fazem ser um líder. Esta teoria procura traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que são capazes de diferir líderes de não líderes.

Muitas pesquisas ocorreram desde a década de 60, buscando identificar os principais traços nativos a um líder. Por volta de 1990, alguns estudos chegaram ao consenso , segundo Robbins (2009, p. 155) que:

O máximo que se poderia concluir é que os seguintes sete traços pareciam diferenciar os líderes dos não-líderes: ambição e energia, o desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevada capacidade de automonitoramento e conhecimento de profissionais.

Entretanto, essa teoria sofreu fortes críticas, pois não conseguiu provar que todas essas características apareciam em todos os líderes, concluindo apenas que existiam alguns traços de personalidade que ajudavam no processo de liderar pessoas. Outro fator de fracasso



para essa teoria é que ela impõe que a liderança é inata ao indivíduo, ou seja, ela não pode ser aprendida ou desenvolvida no decorrer da vida profissional do indivíduo. Foram, a partir dessas críticas, que as teorias comportamentais surgiram, tentando fechar as brechas deixadas pela teoria dos traços.

### 3.2 Teorias dos estilos de liderança

Com a inaplicabilidade da teoria dos traços, estudiosos resolveram avaliar o comportamento de líderes, buscando analisar o estilo de liderança do líder e não mais traços específicos de sua personalidade (CHIAVENATO, 2003). Eles procuraram definir a forma de conduta e o comportamento de liderar sem se preocupar com suas características individuais.

Chiavenato (2003, p.125) refere-se a três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*) listados no quadro a seguir:

Quadro 1 – Os três estilos de liderança :

Autocrática	Democrática	Liberal ( <i>Laissez-Faire</i> )
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.

Fonte: Chiavenato, 2003.

White e Lippit (*apud* CHIAVENATO, 2003, p.124) analisaram o impacto dos três tipos de estilo de liderança em equipes orientados para tarefa e obtiveram o seguinte resultado:

No estilo autocrático os empregados não demonstram satisfação na execução das atividades, permanecendo tensos, frustrados e agressivos, sem iniciativa, nem formação de grupos de amizade nem espontaneidade. Mesmo gostando de realizar as atividades as quais foram designados, as tarefas só eram executadas com a presença física do líder. No estilo liberal, as atividades em grupo foram intensas, mas a produção pequena. No estilo democrático há um comportamento amigável, formação de grupos de amizade, executando as atividades num ritmo constante e suave. Demonstravam responsabilidade, comprometimento pessoal e grande união no grupo.

### **3.3 Teoria das contingências**

As teorias comportamentais trouxeram normas gerais para a eficácia da liderança, contudo após essa teoria, houve “uma tentativa de especificar as condições sobre as quais os vários estilos de liderança conduziriam aos melhores resultados” (DUBRIN, 2008 p. 274).

Vergara (2013) explica que teoria contingencial transfere o enfoque da análise do líder para o elemento da liderança em si, pois a liderança é uma relação entre líder e liderados, onde não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Esta nova abordagem fundamenta-se em três pilares: líder, seguidores e a situação buscando explicações mais científicas e precisas sobre a liderança, dentro de um contexto mais amplo, extrapolando a esfera da análise apenas do líder, observando o contexto em que é exercida a liderança. Cinco teorias foram estudadas para abordar esse novo enfoque situacional: Modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria de troca líder-membro e os modelos de caminho-objetivo e de participação do líder.

#### **3.3.1 O modelo contingencial de Fiedler**

Segundo o modelo contingencial de Fiedler, o bom desempenho do grupo depende da “combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e influência ao líder” (Robbins, 2005, p.222).

Ele criou um questionário onde era possível verificar se o líder era orientado para tarefa ou para relacionamentos, pois, para ele, o estilo de uma pessoa é fixo. De acordo com um ou outro tipo de orientação, o líder terá uma maior eficácia, dependendo do contexto. Líderes orientados para a tarefa tendem a ser mais eficazes em situações extremamente

favoráveis ou desfavoráveis, já os líderes voltados para o relacionamento tendem a ter um melhor desempenho em situações intermediárias.

Ainda segundo Robbins (2005), existem três dimensões contingenciais que determinam a eficácia da liderança:

- Relação entre líder e liderados: o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder;
- Estrutura da tarefa: o grau de procedimento que as missões de trabalho tem, isto é, estruturadas ou desestruturadas;
- Poder da posição: o grau de influência que um líder tem sobre variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salário.

O modelo contingencial de Fiedler propõe que, para uma liderança eficaz, é necessária uma adequação entre os líderes. Essa adequação pode ocorrer de duas formas, ou modificando os líderes a fim de que eles se adequem a uma determinada situação, ou então modificando a situação para que esta se adeque ao líder, pois otimizar a performance da liderança procurando modificar as personalidades individuais é algo complicado.

### ***3.3.2 Liderança situacional de Hersey e Blanchard***

Segundo Dubrin (2003), a teoria situacional foi elaborada por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard após estes pesquisadores identificarem que o modelo de Fiedler não considerava o seguidor. Nesta teoria, o grau de maturidade do liderado é a principal característica enfrentada pelo líder, afirmando que não há uma forma melhor de influenciar o grupo, pois esta influência depende do nível de prontidão que os membros do grupo estão dispostos a fornecer.

Prontidão é entendida por Dubrin (2003, p. 278) como “a medida que um integrante do grupo tem a habilidade e disposição, ou confiança, para realizar uma tarefa específica” ou seja, a capacidade e disposição que os liderados têm para realizar uma tarefa.

Robbins (2005) explica que Hersey e Blanchard elaboraram um quadro de níveis de presteza do seguidor para hierarquizar o nível de prontidão do empregado com base no comportamento do liderado. Apesar de a teoria possuir um respeitoso consenso sobre o comportamento da liderança estar atrelado aos membros do grupo, essa teoria não teve muito apoio da comunidade acadêmica por não se embasar em dados científicos.

### **3.3.3 Teria da troca entre líder-membro**

Segundo Robbins (2009) a teoria da troca entre líder-membro basicamente argumenta que, com o passar do tempo, o líder estabelece uma relação mais próxima com alguns membros do grupo constituindo o “grupo de dentro”, no qual o líder deposita total confiança. Ele fornece cuidados e atenção específicos o tempo todo, detendo este grupo de certos privilégios especiais. Para os demais, denominados de o “grupo de fora” o líder dedica menos tempo e estes também recebem menos privilégios, onde o relacionamento se baseia nas interações formais de autoridade.

“Há evidências de que os líderes tendam a escolher membros de dentro porque têm características pessoais (por exemplo, idade, sexo, atitudes) similares às do líder, um nível mais alto de competência do que os membros de fora e/ou uma personalidade extrovertida” (ROBBINS, 2005, p.276).

As pesquisas relacionadas à teoria do líder-membro mostram que os membros do “grupo de dentro” tendem a ter menor rotatividade, melhor produtividade, maior satisfação no trabalho, maior comprometimento e maior desempenho que os membros do “grupo de fora”.

### **3.3.4 Modelo de caminho-objetivo**

Dubrin (2003) explica que a teoria do caminho-objetivo é uma das abordagens de liderança mais respeitadas da atualidade, pois tem bases na teoria da expectativa da motivação. Esse modelo foi proposto por Robert J. House e tem como principal destaque a figura do líder ajudando seus subordinados na obtenção de resultados.

O termo caminho-objetivo refere-se à crença de que líderes eficazes orientam o caminho dos seus seguidores na direção da realização das suas tarefas, ajudando na eliminação de obstáculos para o alcance de seus objetivos de trabalho. O líder tem o trabalho de garantir que sua equipe compreenda como será possível atingir as metas organizacionais, estimulando seus empregados a alcançarem um desempenho superior cada vez mais.

Para Robbins (2009, p.161):

O comportamento do líder torna-se aceitável para os funcionários na medida em que é considerado como fonte de satisfação imediata ou como meio de satisfação futura. Seu comportamento é motivacional quando torna a satisfação das necessidades daqueles que trabalham para ele contingente ao desempenho eficaz e oferece supervisão, orientação, apoio e recompensas necessários para o desempenho eficaz.

A ligação entre a teoria objetivo-caminho e a motivação é notória, pois a motivação para realizar uma tarefa está ligada à expectativa no alcance de algum resultado esperado, baseado na tomada de decisão originada do líder. Quanto maior a motivação, maior será o desempenho e esforço para alcançar a meta estabelecida para a obtenção de satisfação pessoal, que pode vir de várias formas: reconhecimento, bonificação, prêmios, promoções (Bergamini, 2008).

Robbins (2009) afirma que, nessa teoria, existem duas variáveis contingenciais que atenuam a relação entre o comportamento do líder e os resultados obtidos: os ambientais (externos aos liderados) e os dos subordinados, que são as características individuais das pessoas (sede de controle, experiência). Os fatores situacionais ambientais correspondem ao “contexto da liderança” e os fatores situacionais dos subordinados correspondem a “características do seguidor” tendo o líder que levar em conta ambos os fatores para conseguir liderar com eficácia.

Dubrin (2003) ainda salienta que, além desses fatores, o comportamento do líder está dividido em quatro tipos: direto, apoiador, participativo e orientado para a realização. O líder diretivo faz com que os liderados tenham ciência do que se espera deles, fornecendo instruções detalhadas de como deve ser executada uma tarefa, auxiliando na organização do trabalho. O líder apoiador demonstra sensibilidade pelas necessidades dos liderados, procurando ser próximo e amigável deles. O líder participativo consulta seus funcionários, utilizando as ideias deles antes de tomar uma decisão. E, por fim, o líder orientado para a realização propõe metas desafiadoras e espera que seus subordinados ofereçam o melhor desempenho possível para o alcance das metas organizacionais.

O líder eficaz sabe balancear de maneira habilidosa os fatores ambientais e o dos subordinados, conseguindo compensar o empregado mesmo que o ambiente de trabalho ou a própria organização careça de algo que ele deseje, variando o tipo de liderança conforme o empregado e necessidade.

### **3.4 Teorias contemporâneas de liderança**

Nas últimas décadas, novas teorias de liderança foram propostas com um enfoque diferenciado das demais, preocupando-se mais com aspectos como a capacidade do líder de inspirar seus seguidores ou o carisma que ele possui e conseqüente influência que pode gerar

em seus empregados. Essas novas teorias são chamadas de liderança carismática, transformacional e visionária.

### ***3.4.1 Liderança carismática***

Robbins (2009) define a liderança carismática como aquela exercida pelo líder quando ele consegue estabelecer uma visão atraente para seus empregados, fazendo com que estes o vejam como herói com características extraordinárias, estimulando o desejo de segui-lo.

Ainda para Robins (2009) muitas pesquisas foram realizadas a fim de obter as principais características de um líder carismático. A mais completa foi finalizada por Conger e Kanungo onde líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que querem atingir, um forte compromisso pessoal com sua meta, são percebidos como não convencionais, assertivos e autoconfiantes e são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como gerentes.

Robbins (2009, p.233) aponta, segundo esse estudo, quais são as principais características de um líder carismático:

- Autoconfiança: possuem completa confiança em seu julgamento e capacidade;
- Uma visão: esta é uma meta idealizada que propõe um melhor futuro do que a situação atual. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealizada e a situação atual, mais provável que os seguidores atribuirão visão extraordinária ao líder;
- Capacidade de articular a visão: eles são capazes de esclarecer e expressa à visão em termos que sejam compreendidos por outros. Essa articulação demonstra um entendimento das necessidades dos seguidores, e, conseqüentemente, age como uma força motivadora;
- Fortes convicções sobre a visão: líderes carismáticos são percebidos como fortemente comprometidos e dispostos a assumir altos riscos pessoais, incorrer em altos custos e fazer autossacrifícios para atingir sua visão;
- Comportamento fora do comum: aqueles com carisma possuem comportamentos que são percebidos como novos, fora do convencional e contrário às normas. Quando têm sucesso, esses comportamentos evocam surpresa e admiração nos seguidores;

- Percebidos como agentes de mudança: líderes carismáticos são percebidos mais como agentes de mudança radical do que como remediadores da situação atual;
- Sensibilidade ao ambiente: estes líderes são capazes de fazer avaliações realistas das restrições do ambiente e dos recursos necessários para trazer a mudança.

Ainda para Robbins (2009) existe um de influência do líder carismático sobre os seguidores. Esse processo começa quando o líder articula uma visão atraente que fornece um sentido de continuidade aos seguidores, que ligam o presente a um melhor futuro da organização. Em seguida, o líder comunica de forma clara as expectativas de desempenho esperadas e expressa a confiança de que os seguidores possam alcançá-las, o que faz com que a autoestima e confiança dos seguidores aumentem significativamente. Dando continuidade, o líder transmite, seja através de palavras ou ações, um novo conjunto de valores, fazendo-se exemplo de comportamento para que os seguidores o imitem. Finalmente o líder faz autossacrifícios e mostra um comportamento não convencional para demonstrar coragem e convicções sobre a visão primeiramente compartilhada.

De acordo com Maximiano (2004) esse tipo de liderança fornece grandes benefícios à organização, pois traz ao empregado à sensação de satisfação em vários aspectos. Ele passa a ter a percepção de que pode crescer profissionalmente em decorrência da participação junto ao líder em uma tarefa desafiadora, sente-se bem por receber recompensas simbólicas como prestígio social ao participar de um projeto específico, projeção dentro da própria organização, agradecimentos e reconhecimento de desempenho, satisfação interna proveniente da participação na decisão de um problema junto ao líder, ciência de desenvolvimento pessoal devido à experiência adquirida pela proximidade com o líder.

Esses quesitos são de extrema importância para promover a motivação do empregado, principalmente para organizações não tenham formas efetivas de recompensas adicionais como gratificações remuneradas, prêmios, folgas e demais formas de retribuir o empregado por um trabalho bem feito.

### ***3.4.2 Liderança transformacional***

Segundo Robbins (2005) o líder transformacional é também um líder carismático, mas acrescido da capacidade de fazer com que seus seguidores transcendam seus próprios interesses em benefício da organização. O líder transformacional consegue inspirar e

influenciar pessoas a fazer mais do que é esperado, mobilizando e motivando seus empregados a trabalhar em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Dubrin (2003, p.284) cita que essa transformação proporcionada pelo líder pode ocorrer de várias formas, a seguir:

Aumentando o nível de consciência das pessoas sobre a importância e o valor das recompensas designadas e o modo como alcançá-las. Fazendo com que as pessoas ultrapassem os interesses pessoais pelo sucesso do trabalho em equipe e da empresa. Expandindo o foco das pessoas, de satisfações menores para a busca da autorrealização. Ao mesmo tempo, os integrantes do grupo são encorajados a buscar a satisfação das necessidades de níveis mais altos. Ajudando os trabalhadores a adotar uma perspectiva ampla, de longo alcance, e focar-se menos nas preocupações do dia-a-dia. Ajudando as pessoas a entender a necessidade de mudanças. O líder transformacional deve ajudar os integrantes do grupo a compreender a necessidade de mudanças, tanto emocional quanto intelectualmente. Esse líder reconhece o componente emocional da resistência à mudança e lida com isso de maneira aberta. Investindo em gerentes com um senso de urgência. Se os gerentes dentro da organização não percebem uma necessidade vital de mudança, a visão do líder não será realizada. Comprometendo-se com a grandeza. A grandeza inclui o esforço para a eficácia da empresa, como obtenção de lucros, alto valor das ações, bem como uma ética impecável.

Para Robbins (2009) essa forma de liderar é extremamente atraente às empresas, pois este tipo de líder é capaz de modificar a consciência dos seus seguidores, ajudando-os a resolver velhas dificuldades de maneiras novas, ao mesmo tempo que são capazes de estimular e inspirá-los a resolver problemas da organização mesmo que haja necessidade de um esforço extra para alcançar as metas do grupo. O líder transformacional vai além do líder carismático, pois o primeiro pode fazer com que o seguidor enxergue a visão doada pelo líder. Já o líder transformacional incita que o seguidor questione as visões ora estabelecidas, não somente as visões impostas pela organização, mas também as visões impostas pelo próprio líder, mostrando ao seguidor que suas opiniões são importantes e merecem ser discutidas e trabalhadas.

A liderança transformacional além de aproximar o empregado do líder, dá oportunidade e faz com que ele manifeste suas ideias e se sinta participando de todo processo de construção de uma dada situação. Nesse tipo de liderança há uma retribuição mútua entre seguidor e líder, onde este tem a ciência da necessidade de recompensar o empregado para conseguir fazer com que a transformação de consciência ocorra e o seguidor esteja disposto, por exemplo, a trocar um sábado na praia por horas no escritório a pedido do líder, sem que isso seja feito de forma dolorosa ou que o empregado se sinta insatisfeito com isso.



Esse tipo de liderança fornece um grande poder sobre seu seguidor, pois este se sente comprometido com seu líder e não diretamente com a organização, onde um pedido sendo feito pelo líder terá um grande peso pela necessidade que o seguidor tem de atendê-lo de forma exemplar em virtude do relacionamento construído entre líder e seguidor. O seguidor de um líder transacional sente-se leal à pessoa do líder e não necessariamente à instituição que ele representa o que faz com que seu desempenho normalmente seja superior e que este desempenho diminua quando, por alguma necessidade, há uma mudança hierárquica de líder.

### **3.4.3 Liderança visionária**

O líder visionário é aquele capaz de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e acreditável para a organização. Três habilidades são relatadas por Robbins (2005, p.236) nas características pessoais de uma liderança visionária:

A primeira é a capacidade de explicar a visão para os outros. O líder precisa tornar a visão clara em termos de ações e propósitos exigidos através de comunicação oral e escritas claras. A melhor visão provavelmente será ineficaz se o líder não for um forte comunicador. A segunda habilidade necessária é ser capaz de expressar a visão não apenas verbalmente, mas através de comportamento do líder. Isto requer comportar-se de uma maneira que continuamente transfira e reforce a visão. A terceira habilidade é ser capaz de estender a visão a contextos diferentes de liderança. É a habilidade de sequenciar atividades para que a visão possa ser aplicada em uma variedade de situações.

Nesta teoria, os líderes são como ligação com componentes externos, são solucionadores de problemas, administrando conflitos, sendo, basicamente, como treinadores. Esta teoria está mais voltada para a organização do que para os liderados, onde a relação está vinculada aos resultados obtidos pelo líder através da sua liderança.

Por isso, para esse tipo de liderança, a confiança dos seguidores no líder é fundamental, pois, na liderança visionária, há uma necessidade de que o líder crie um relacionamento de confiança com seus empregados a fim de que eles adotem a visão descrita pelo líder em prol do alcance das metas da organização.

## **3.5 A relação entre motivação e liderança**

A motivação de um empregado está intimamente ligada às respostas dadas aos anseios e ao tratamento das carências de cada indivíduo pela organização, inúmeras vezes

oportunizadas ou não pela figura do líder. Entendendo a motivação como algo intrínseco ao indivíduo, o papel do líder seria de promover estímulos para que esta motivação esteja sempre em alta e com isso as metas organizacionais possam ser cumpridas.

Contudo, como explica Vergara (2003) quando o líder ou a organização não consegue compreender os fatores que geram estímulos motivacionais ou que frustram os anseios e expectativas do empregado ou não concedem recompensas por determinados esforços, o indivíduo tende a se desestimular e com isso ocorre a perda de produtividade, pois o empregado muitas vezes não enxerga mais o sentido na execução de uma atividade, sentindo-se triste, sem perspectiva, chateado, ou seja, sem vontade para o trabalho.

Dessa forma, o papel do líder na motivação dos empregados é indispensável, pois é através dela e de sua influência que a organização irá promover a cooperação, solucionar conflitos, e ir à busca do alcance das metas organizacionais. Como cita Vergara (2003, p.74) sobre a influência do líder: “essa influência é necessária para que o propósito, a missão da empresa seja alcançada; para que a visão da empresa se torne realidade, para que os objetivos empresariais sejam atingidos”.

Entretanto, Bergamini (2008) deixa claro que promover estímulos motivacionais não é tão fácil, pois cada indivíduo possui características pessoais que devem ser observadas de forma individualizada e não coletiva, como ocorre na maior parte das organizações. Cada empregado possui uma cultura, traços de personalidade, predisposições emocionais, recursos intelectuais, atitudes, crenças, escala de valores que se traduz em cada comportamento do indivíduo.

Cada indivíduo possui uma paleta interminável de variáveis que podem influenciar nos estímulos motivacionais para sanar ou não as carências ou fornecer recompensas individuais adequadas para cada um. Bergamini (2008, p.27) explica que:

Somente o conhecimento do tipo de carência que compõe a realidade motivacional de cada um levará à caracterização do real tipo de motivação, para tanto, uma estratégia válida reside em caracterizar tão fielmente quanto se possa as principais e mais duradouras orientações comportamentais que dão personalidade ao seguidor. Essas orientações explicarão fatos passados, ajudarão a compreender comportamentos presentes, bem como, provavelmente, lançarão bases mais firmes para que se possam idealizar, para o futuro, reações típicas que cada um está mais próximo de adotar. O conhecimento do conjunto de características de comportamento motivacional é capaz de oferecer importantes indícios a respeito da orientação a seguir, quando se pretende trabalhar com as pessoas realmente motivadas.

Bergamini (2008) descreve que para que a influência do líder seja eficaz ele deverá conhecer os membros de sua equipe a fim de identificar neles quais as formas mais

adequadas de estímulos e então conseguir promover a motivação. Ele precisará identificar quais as carências e necessidades em cada um ainda não foram sanadas, buscando formas de atendê-las conforme a personalidade de cada um.

Existem aqueles que preferem recompensas financeiras, aqueles que preferem folgas para viajar, os que preferem reconhecimento e prestígio dentre os demais membros do grupo, os colaboradores que preferem realizar atividades estratégicas, os que possuem senso de justiça e querem que as atividades sejam distribuídas de forma equitativa, e aqueles que desejam estar inseridos em atividades desafiadoras.

Vergara (2008) também explica que essa satisfação pode vir de coisas simples como trocar a mesa de lugar, pois o local anterior era muito frio, fazer revezamento em atividades estressantes, responder a um *e-mail* com elogio ou elogiar um determinado comportamento, conseguir uma vaga no estacionamento da empresa, troca de horário temporária em função de um problema pessoal, ou seja, coisas simples podem proporcionar uma enorme satisfação para o empregado e que, na correria do dia a dia, não são identificadas pela maioria dos gestores/líderes.

Como argumenta Bergamini (2008, p.37):

Quando o líder possui conhecimento individualizado dos seus seguidores, ele está em condições de ajudá-los no processo de ajustamento, que só se torna viável a partir da caracterização das formas particulares de cada um interagir com seu meio ambiente. O êxito adaptativo de cada um apoia-se na percepção individualizada positiva da realidade ambiental na qual se vive. Essa é a grande oportunidade que se apresenta para o líder desempenhar seu papel orientador. Isso significa promover, ao mesmo tempo, as próprias necessidades, valores e as aspirações do seguidor.

Em contrapartida, quando o líder não consegue atender às expectativas individuais ou as atende de forma incorreta, precipita-se um clima generalizado de frustração, sobretudo quando essa ausência de cuidado ocorre para o time todo ou grande parte dele. Nestes casos o empregado entra em desequilíbrio e seu rendimento tende a diminuir, pois ele estará trabalhando apenas pela necessidade de remuneração, o que muitas vezes não é fonte de motivação.

Como descreveu Chiavenato (2004) sobre a pirâmide de necessidades de Maslow, o ser humano sempre está em busca da satisfação de outra necessidade quando a anterior foi atendida. A remuneração é essencial para atender às necessidades mais básicas de segurança, alimentação, lazer, moradia, mas as necessidades de autorrealização possuem, também, ligação com o significado do trabalho do indivíduo. Se ele não vê significância em seu

trabalho, tende a sentir-se frustrado, gerando impactos na vida pessoal, profissional, familiar e nos demais grupos em que o indivíduo faça parte.

Bergamini (2008, p.188) explica que:

Os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e permitam sua própria autorrealização. Trabalhar, produzir, contribuir para o progresso ao fazer uma obra útil representa uma afirmação da própria liberdade e identidade. É esse trabalho que situa o indivíduo na sociedade, sendo que pelas experiências da vida ativa são também construídas a identidade e a personalidade de cada um. Quando o trabalho se transforma em uma atividade secundária ou representa fonte de mal-estar, uma parte do esqueleto social é fragmentada, e a dinâmica tradicional do desenvolvimento da personalidade é colocada em dúvida. Em situações de trabalho, as pessoas querem ser respeitadas como indivíduos, bem como valorizadas pelo reconhecimento das suas realizações, da sua lealdade e da sua dedicação. Mas, se isso não existe, elas continuarão trabalhando, porque precisam do dinheiro que o trabalho lhes traz.

É importante salientar que a motivação é um processo cíclico e mesmo que o líder consiga atender às necessidades do seu seguidor, inevitavelmente em breve haverá uma nova necessidade a ser sanada. Por conta disso, a tarefa de arte de liderar com sucesso não é fácil, o que nos leva a crer que seja por este motivo que existam poucos líderes que exerçam a liderança de forma eficaz. Há necessidade de empenho pessoal, observação e atitudes constantes por parte do líder a fim de periodicamente enxergar se seus empregados estão satisfeitos e o que ele pode fazer para auxiliá-los na satisfação de suas necessidades.

Em decorrência disto, é fundamental que um bom líder possua um conjunto de características e esteja dentro de um tipo específico de liderança, a fim de conseguir gerar de forma constante e satisfatória estímulos nos membros de sua equipe, conseguindo através destes, promover a motivação em seus seguidores.

### **3.6 Competências requeridas a um líder de sucesso**

A liderança transformacional é o estilo de liderança mais eficaz, pois estes tem uma grande capacidade de inspirar e estimular seus seguidores na execução de tarefas. Ele oferece recursos para que os demais possam lidar com suas próprias necessidades. “Nisso reside a sua grande habilidade interpessoal, uma vez que o líder é visto como cooperador e amigo” (BERGAMINI, 2008 p.210).

Contudo, para que o líder esteja encaixado nessa categoria, ele necessita de um conjunto de características para poder exercer a liderança transacional. Chiavenato (1994) cita as características essenciais para um líder de sucesso:

- Foco nos Objetivos: o líder deve estar sempre focalizando os objetivos a serem alcançados e dirigindo suas energias estrategicamente para o alcance deles. Para isso ele deve procurar o comprometimento das pessoas, direcionando seu comportamento rumo aos objetivos organizacionais;
- Orientação para ação: o líder trabalha duro juntamente com seus seguidores. Ele está sempre orientado para fazer as coisas acontecerem mesmo que para isso seja necessário ele mesmo realizar a tarefa;
- Autoconfiança: é um traço da personalidade do líder. A confiança em si próprio e no desempenho do grupo vem da forte certeza de que ele sabe para onde direcionar as ações necessárias para o alcance das metas organizacionais. Essa forte imagem de si promove na equipe um grande magnetismo, auxiliando na construção do relacionamento com os seguidores;
- Habilidade no relacionamento humano: um bom líder é capaz de ter um bom relacionamento pessoal com todos que o rodeia, com acentuada habilidade de lidar com pessoas e fazer as coisas por meio das pessoas. Para isso é necessário uma grande capacidade de comunicação, tanto no que é dito quanto no que é transmitido através do comportamento;
- Criatividade e inovação: o líder deve ser criativo e inovador, não apenas em oportunidades que exijam isso como criação de novos produtos, mas no dia a dia na resolução de problemas e conflitos. Para isso precisa de muita imaginação além de uma visão ampla dos seus seguidores e da organização;
- Flexibilidade: é indispensável ao bom líder ser flexível, pois ele deverá saber ajustar-se a todo tipo de mudança de acordo com as necessidades da empresa e também dos seus liderados. Essa característica também o auxilia a ser maleável conforme as várias situações em que ele precisará atuar;
- Tomada de decisão: para decidir, o líder focaliza o objetivo e a ação necessária para alcançá-lo, tomando a decisão no momento que considera certo de forma a conduzir a um melhor resultado;
- Padrões de desempenho: um bom líder sempre procura manter altos padrões de desempenho e de avaliação. Ele busca a excelência, a eficiência, a eficácia, a produtividade e a qualidade constantes;

- Visão de futuro: a visão é de extrema importância para uma liderança eficaz, pois ela é utilizada para descrever um claro sentido do futuro a compreensão das ações necessárias para alcançá-las com sucesso;
- Paixão: um líder de sucesso deve ter paixão pelo que faz, transferindo este sentimento para aqueles que o rodeia;
- Ousadia e Curiosidade: o líder deve estar disposto sempre a correr riscos, sendo corajoso para enfrentar os desafios e lutar para que seus ideais sejam alcançados. Da mesma forma deve ser sempre curioso, buscando novas formas de solucionar problemas, melhorar processos e incentivar pessoas;
- Responsabilidade: o líder deve aceitar a liderança como uma responsabilidade estando ciente de que isto não é um privilégio e sim uma árdua tarefa que deve ser executada diariamente;
- Saber ouvir: um bom líder deve saber ouvir seus seguidores, mesmo que estes estejam em silêncio. A capacidade de ouvir e entender o que seus liderados estão dizendo é indispensável para o exercício da liderança, pois sem esta característica, o líder não conseguirá alcançar seus seguidores e manter um relacionamento saudável;
- Capacidade de motivar: o líder deve conhecer seu time e saber a melhor forma de estimular individualmente seus seguidores, a fim de promover a motivação de cada um;
- Presença: o líder deve sempre se fazer presente, de forma que, sempre que necessário, esteja acessível para ajudar seus liderados a resolver problemas e conflitos;
- Compreensão dos seguidores e de suas necessidades: talvez a característica mais importante. Um bom líder tem a obrigação de conhecer seus liderados e também entender seus anseios, conhecer suas carências de forma a poder sanar suas necessidades dentro da organização.

Bennis e Nanus (1998) acrescentam ainda outras características primordiais a um bom líder como:

- Autoconhecimento: um líder deve conhecer a si próprio, suas fraquezas e seus pontos fortes a fim de buscar sempre a melhoria do seu desempenho;
- Credibilidade: um líder necessita que suas ações e seu comportamento possuam credibilidade, pois, caso contrário; seus seguidores não irão aceitá-lo como líder.

O respeito, a confiança e a admiração são características primordiais para formar a credibilidade de um líder e deve ser mantida sempre;

- Respeito e Postura: ser educado e gentil, tratar todos da mesma forma independente do cargo, comportando-se de maneira adequada com todos, respeitando os demais em quaisquer circunstâncias;
- Competência e Inteligência: um bom líder deve ter a capacidade de resolver problemas e conflitos através da sua competência e Inteligência pessoal, tanto no que tange traços de personalidade quanto conhecimento técnico para exercer determinadas atividades. Um líder que não conhece ou não sabe como resolver um problema por falta de conhecimento que seria necessário para aquele cargo, não será bem visto por seus seguidores.

Essas características compõem um complexo emaranhado de habilidades e atitudes que devem compor a personalidade de um líder de sucesso para que ele consiga exercer a liderança de forma plena, influenciando e motivando positivamente seus seguidores.

## 4 METODOLOGIA

Para Marconi e Lakatos (2009, p. 43) a definição de pesquisa citada por estes autores é dada como "um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais". Dessa forma, uma pesquisa procura respostas para algum questionamento, utilizando métodos científicos na obtenção dessas respostas.

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa será desenvolvida por um estudo de caso, que, segundo Gil (2010, p.37) “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Dessa forma, busca-se apreender a totalidade de uma situação em seu contexto particular, analisando as variáveis dos aspectos de liderança que impactam positivamente na motivação do indivíduo num dado local e contexto.

Quanto à finalidade, a presente pesquisa enquadra-se como básica pura, pois tem por objetivo ampliar o conhecimento e fornecer informações importantes à prática de gestão de pessoas. Tem caráter descritivo e exploratório, visando proporcionar uma maior familiaridade com o problema e descrever as características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis (GIL, 2010).

Em relação à abordagem, a pesquisa classifica-se como quanti-qualitativa, pois apresenta características presentes nas duas abordagens. No estudo quantitativo, o pesquisador tem a possibilidade de definir de forma clara suas hipóteses e variáveis, usando-as para estabelecer uma medição precisa dos resultados obtidos de forma quantificada. De forma complementar, o estudo qualitativo permite que o pesquisador verifique um fenômeno por meio da observação e estudo do mesmo de acordo com a perspectiva dos sujeitos observados (CRESWELL, 2010).

Para a obtenção dos dados necessários para a elaboração desse trabalho, foram aplicados dois questionários eletrônicos por meio da ferramenta *Google Forms*, o primeiro com uma pergunta direta, com a finalidade de satisfazer uma das hipóteses levantadas pelo pesquisador e o segundo com questões estruturadas, com escalonamento do tipo Likert, possibilitando medir as atitudes e conhecer o grau de conformidade do entrevistado com qualquer afirmação proposta. Como cita Malhotra (2012, p.221) a escala do tipo Likert “exige



que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo”. Esse método permite a melhor análise dos dados obtidos uma vez que categoriza as respostas dos entrevistados, possibilitando a estratificação e mensuração das informações coletadas.

## **4.2 Caracterização do Estudo de Caso**

O presente estudo fará uma análise dos aspectos de liderança que são capazes de gerar estímulos motivacionais positivos em funcionários de uma área administrativa, no caso o setor de Recursos Humanos. Para isso, será analisado como ex-funcionários veem sua relação com seu antigo gestor, cujas características de liderança foram por várias vezes enaltecidas perante subordinados e colegas de trabalho.

O objetivo desta pesquisa visa identificar quais são as características e comportamentos capazes de promover estímulos motivacionais em empregados do setor de departamento pessoal de Recursos Humanos, analisando a gestão de liderança do ex-coordenador de Recursos Humanos Álvaro Augusto Damasceno Correia durante o período que o mesmo foi coordenador de RH na empresa Alfa, de 2007 a 2013. Por princípios éticos, o nome da empresa de qual o gestor fez parte não será divulgado, portanto, quando necessário, a empresa será chamada de Alfa.

O gestor Álvaro Augusto Damasceno Correia tem 41 anos, é casado, bacharel em Comunicação Social, pós graduação em Gestão de RH e Direito do Trabalho, cursos complementares na área de departamento pessoal, além de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. Atualmente é gerente de Recursos Humanos de uma multinacional na área da educação com sede em Fortaleza.

## **4.3 Definição do público alvo e amostra**

A pesquisa foi realizada com ex-funcionários do líder Álvaro Augusto, durante o período que este atuou como coordenador de RH, na empresa Alfa, entre os anos de 2007 e 2013. A empresa Alfa terceiriza mão de obra de *Call Center* para empresas de vários seguimentos, com diversas filiais no país, onde, à época em que o mesmo foi coordenador de RH, possuía cerca de 10 mil empregados em Fortaleza, com um RH de aproximadamente 150

funcionários, estando cerca de 30 deles sob sua gestão. No Brasil, a empresa Alfa possui cerca de 120 mil empregados distribuídos entre suas filiais.

Nesse período, 54 empregados foram seus subordinados dentro da área de departamento pessoal. Dentre o público, estão analistas, auxiliares e assistentes de RH, estagiários e jovens aprendizes com a faixa etária de 18 a 52 anos de ambos os sexos. Após a aplicação do questionário, foram obtidas 41 respostas, correspondendo a 76% do público que foi gerido por este líder entre 2007 e 2013.

#### **4.4 Procedimentos de coleta de dados**

Foram realizadas duas pesquisas. Ambas foram realizadas pelo uso de formulário eletrônico, onde os respondentes foram contatados por telefone e em seguida receberam por *e-mail* o *link* para responder ao questionário anônimo. Este procedimento foi adotado para garantir ao respondente total sigilo às suas respostas, pois como a pesquisa trata da análise de um líder conhecido, a presença do pesquisador poderia interferir na resposta e consequentemente nos resultados. Dessa forma, o respondente teve a liberdade para responder as questões de forma privada, de acordo com sua disponibilidade. A primeira coleta de dados foi realizada entre os dias 04 e 08 de abril e a segunda coleta entre os dias 15 a 29 de maio de 2016. Para ambas foram informadas as datas limite para conclusão da pesquisa.

O primeiro questionário continha apenas uma pergunta. Ele indagava a empregados e gestores de RH de 10 empresas de médio e grande porte de Fortaleza e região metropolitana, de quatro seguimentos distintos (alimentício, têxtil, terceirização de serviços de *Call Center* e indústria metalúrgica), se os funcionários do departamento pessoal no RH recebiam algum tipo de complemento adicional ao salário ou prêmio em consequência da realização bem feita de uma atividade ou do bom desempenho em um determinado período de tempo. Algum tipo de bônus, prêmio ou comissão pela realização de uma tarefa que trouxesse rendimentos positivos à organização. Em casos positivo, questionava-se qual era esse benefício. Por questões éticas, o nome das empresas não será informado.

O segundo questionário aplicado continha 20 questões que procuravam identificar se a suposição de que o gestor Álvaro Augusto de fato era um excelente gestor, ao mesmo tempo em que mensurava características e comportamentos de um bom líder. Destas, 19 foram questões fechadas (ou estruturadas), onde a última questão deixava um espaço em aberto para que o respondente comentasse qual a característica mais apreciava no líder.

O objetivo do questionário foi avaliar como o seguidor via seu líder, as características e habilidades do mesmo em relação à liderança aplicada a seus subordinados, bem como o relacionamento que ambos tinham durante o período em que trabalharam juntos. Compreendendo a motivação como algo intrínseco, após a aplicação do primeiro questionário, foi possível compreender que em uma área administrativa como o subsetor de departamento pessoal no RH, com pouca ou nenhuma provocação de estímulos externos financeiros ou demais recompensas tangíveis, a liderança era o principal fator de motivação ao funcionário, sendo alvo desta pesquisa. Dessa forma, foco principal da pesquisa foi relacionado a análises que verificassem habilidades e comportamentos do líder que, se positivos, gerariam estímulos satisfatórios em seus seguidores e conseqüentemente os mesmos estariam motivados. Os dados relativos à idade, ao sexo e ao grau de escolarização foram obtidos através da ficha de empregado da empresa Alfa, após a confirmação de resposta ao questionário.

Considerando as informações coletadas, os dados apresentados neste trabalho são de natureza primária, obtidos pela aplicação da pesquisa, e secundária, pois os dados relativos ao perfil dos respondentes foram obtidos mediante cadastro funcional dos colaboradores, cuja fonte encontra-se na empresa Alfa.

A tabela 1, a seguir, mostra a matriz elaborada para direcionar a formulação das perguntas de forma a atender os objetivos da pesquisa, com exceção às questões 1 e 20. A primeira questão foi formulada para identificar o tempo em que o liderado foi gerido pelo líder e a 20 trata-se de uma questão aberta que visa identificar os pontos mais apreciados e marcantes da liderança do gestor Álvaro.

Tabela 1 – Matriz para elaboração do questionário

	Objetivo a ser atendido	Aspecto Teórico	Fontes principais	Pergunta
COMPETÊNCIAS SOCIAIS	Verificar o grau de relacionamento interpessoal do gestor com seus liderados			Perguntas de 1 a 4.
	Identificar se o líder possuía a capacidade de se comunicar de forma clara e abrangente	Encontrar competências que interfiram no relacionamento líder-seguidor	Chiavenato 1999,2002 e 2004; Bennis e Nanus, 1988; Dubrin, 2008; Vergara 2013; Bergamini, 2008.	Perguntas de 5 a 7.
COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Identificar como era o comportamento do líder e se esse comportamento se dava de forma positiva			Perguntas de 8 a 10
RECONHECIMENTO	Verificar se o subordinado sentia-se reconhecido pelo seu trabalho			Pergunta 13 e 14
COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS	Identificar se o líder possuía habilidades intelectuais e inteligência para tratar de assuntos da área e conflitos			Pergunta 15 e 16
IDENTIFICAÇÃO PESSOAL COM O LÍDER	Verificar o grau de identificação do seguidor com o líder	Identificar características pessoais do líder	Chiavenato 1999,2002 e 2004; Bennis e Nanus, 1988; Dubrin, 2008; Vergara 2013; Bergamini, 2008.	Pergunta 17 e 18
CARACTERÍSTICAS DO LÍDER	Identificar se o liderado enxergava no líder características tidas pela literatura como essenciais a um bom líder			Pergunta 19

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Anteriormente à aplicação da pesquisa, foi realizado um pré-teste com o objetivo de revisar e direcionar aspectos da investigação, detectando as dificuldades práticas do questionário que pudessem surgir durante a aplicação do mesmo. Participaram oito colaboradores da empresa Alfa. Após a aplicação do questionário, foi realizada uma entrevista com o intuito de saber a opinião dos mesmos. Após esta entrevista, algumas melhorias foram feitas com o intuito de deixar mais claro e objetivo o enunciado das questões de forma que o respondente se identificasse com a pergunta.

#### **4.5 Tratamento e análise de dados**

Após os dados coletados, foi realizada a tabulação, classificação e organização das informações, tendo em vista os objetivos da pesquisa. A análise estatística descritiva e criação dos gráficos foram feitas através dos *softwares* Microsoft Excel 2007 e dos resultados obtidos pelo *Google Docs*, onde as informações foram organizadas e quantificadas com a finalidade de melhorar e facilitar a compreensão e exposição das informações obtidas.

Dessa forma, a próxima seção tomará por base a análise dos resultados, após a investigação das respostas e comprovações obtidas da pesquisa de campo.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS

O principal objetivo da pesquisa foi investigar a existência de habilidades e comportamentos listados pela literatura como essenciais para a desenvoltura de um líder de sucesso, procurando entender como essas características são aplicadas em setores administrativos, no presente estudo de caso o setor de departamento pessoal situada dentro da área de RH da empresa Alfa, através da liderança do gestor Álvaro Augusto.

A primeira análise realizada buscava identificar se os empregados do departamento pessoal do RH de empresas situadas em Fortaleza e região metropolitana, e que, alguma delas, têm programas de incentivo às áreas de produção, recebiam qualquer tipo de adicional tátil pela execução bem feita de uma atividade ou alcance de uma meta corporativa, além do salário. Em caso positivo, indagava ao respondente qual era esse adicional. 100% das empresas não oferecem qualquer tipo de complemento palpável ao salário, seja ele financeiro ou de bens tangíveis, em caso de bom rendimento do empregado ou alcance de um objetivo estipulado pela organização.

Com o entendimento desta questão, foi possível afirmar que a motivação dentro de um setor de RH vinha de outro fator que não complementos financeiros ou táteis, sendo, a liderança exercida pelo gestor aos empregados, provavelmente, uma fonte de estímulos haja visto que os mesmos não recebiam qualquer outro tipo de estímulo ao trabalho, além do próprio salário.

Assim, com o intuito de compreender se é possível a partir da liderança motivar os colaboradores, foram aplicadas 20 questões visando a investigar se o líder em questão possui competências sociais, comunicativas, comportamentais, intelectuais e senso de reconhecimento, onde, juntas, essas habilidades teriam a capacidade de gerar estímulos positivos nos membros da equipe e conseqüente motivação em empregados do departamento pessoal no RH.

### 5.1 Perfil da Amostra

Todos os respondentes foram subordinados ao gestor em questão entre os anos de 2007 e 2013. Conforme a Tabela 02 abaixo, das 41 pessoas que responderam ao questionário, 30 são do sexo feminino (73%) e 11 do sexo masculino (27%). Pode-se ver que o público é essencialmente feminino, validando o que normalmente ocorre nos subsistemas de RH.

Tabela 2 – Sexo dos respondentes:

Sexo	Respondentes	%
Feminino	30	73%
Masculino	11	27%
Total	41	100%

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Em relação à idade, a análise foi realizada com base no período em que o líder foi gestor do empregado no tempo em que ambos trabalharam juntos. O público majoritário está na faixa de 25 a 30 anos, seguido pela faixa etária de 31 a 35 anos, sendo que a maioria está acima de 30 anos, ou seja, compreende um grupo maduro, com colaboradores que possuem certa experiência no mercado de trabalho, como demonstra a tabela 03 a seguir:

Tabela 3 – Faixa etária dos respondentes:

Faixa Etária	Respondentes	%
20 a 24 anos	6	15%
25 a 30 anos	17	41%
31 a 35 anos	9	22%
36 a 40 anos	3	7%
41 a 52 anos	6	15%
Total	41	100%

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Quanto à análise do grau de escolarização, esta também foi realizada verificando o período em que o empregado fez parte da gestão do líder. Destes, 68% já concluíram a graduação, enquanto 20% dos respondentes ainda a estão concluindo. Já 12% possuem apenas o ensino médio, correspondendo aos aprendizes que trabalharam sob a gestão do líder no período citado. Neste público, 27% dos colaboradores já haviam concluído a pós-graduação na época, demonstrando que os membros do time possuem formação acadêmica que os auxiliou no desenvolvimento de suas funções e relação com o líder, conforme dados da tabela 04 a seguir:

Tabela 4 – Grau de Escolarização dos respondentes:

Grau de Escolarização	Respondentes	%
Ensino Médio	5	12%
Graduação	17	41%
Graduação em andamento	8	20%
Pós Graduação	11	27%
<b>Total geral</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).

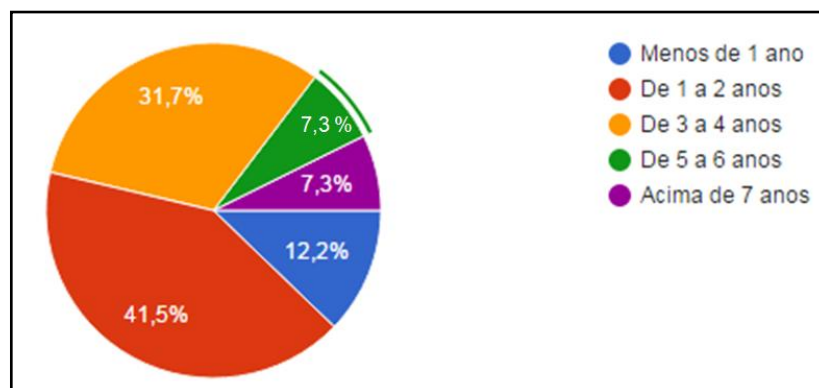
Base: 41 entrevistados.

## 5.2 Resultados da pesquisa

A presente pesquisa foi norteada com base na análise de cinco competências a fim de identificar quais delas estavam presentes ou não no estilo de liderança do gestor em questão. Foram analisadas competências sociais, comunicativas, comportamentais, intelectuais e senso de reconhecimento com o intuito de identificar quais dessas competências estavam presentes no líder, a fim de verificar a influências desse conjunto de habilidades e comportamentos na motivação de seus empregados.

A primeira questão buscava mensurar o tempo em que o empregado foi subordinado ao líder. Como demonstra o gráfico abaixo, grande parte dos respondentes trabalhou de 1 a 2 anos (41,5%) seguido do público que trabalhou de 3 a 4 anos (31,7%), ou seja, a maioria dos respondentes (73,2%) teve pelo menos um ano de relacionamento com o líder para poder avaliá-lo e identificar as proposições verificadas na pesquisa.

Gráfico 1 – Tempo de subordinação ao líder:



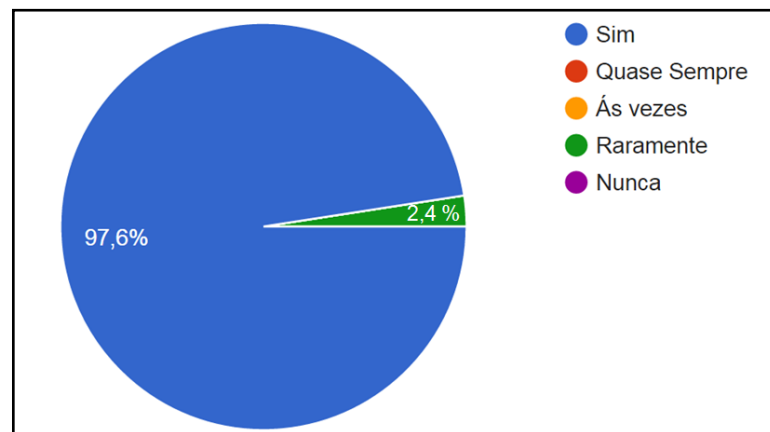
Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).

Base: 41 entrevistados.



As questões 2, 3 e 4 procuraram avaliar as competências sociais do líder. A questão 2 perguntava ao respondente se o líder mostrava-se atencioso e acessível no relacionamento com os subordinados. Nota-se, pelos dados obtidos, que quase 100% dos empregados confirmaram que o líder era atencioso e acessível com seus seguidores, ou seja, pelo que afirma Chiavenato (1994) essa é uma característica primordial a um líder de sucesso, pois garante que o subordinado tenha liberdade de procurar o líder sempre que considerar necessário, considerando que terá a certeza de que ele estará disponível para orientá-lo, aconselhá-lo e ajudá-lo no que for preciso. A seguir, apresenta-se o gráfico 02 com a totalidade dos dados apurados:

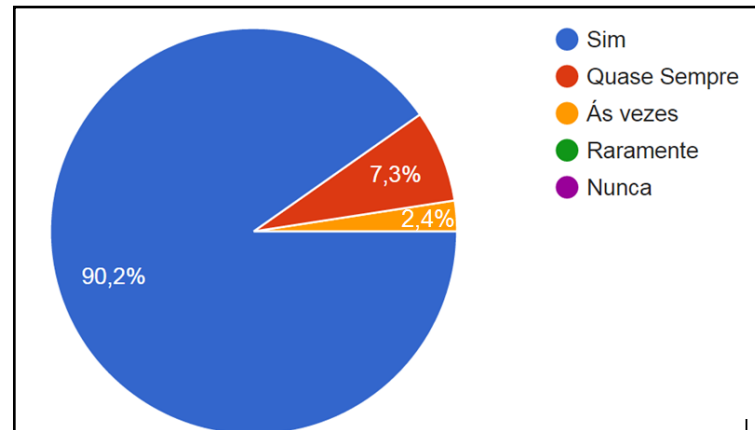
Gráfico 2 – Acessibilidade e atenção do líder com seus subordinados:



Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

A próxima questão indaga o respondente se o líder era compreensivo com as falhas dos subordinados. 97,9% dos respondentes afirmaram que sim ou quase sempre o líder era compreensivo com possíveis erros ocorridos no cotidiano do trabalho. Essa característica é de suma importância, pois o líder deve entender que seus seguidores podem eventualmente cometer erros e procurar orientá-los na solução do problema, focando na solução do problema e não apenas em diminuir a autoestima do empregado, questionando-o de forma negativa sobre o erro cometido.

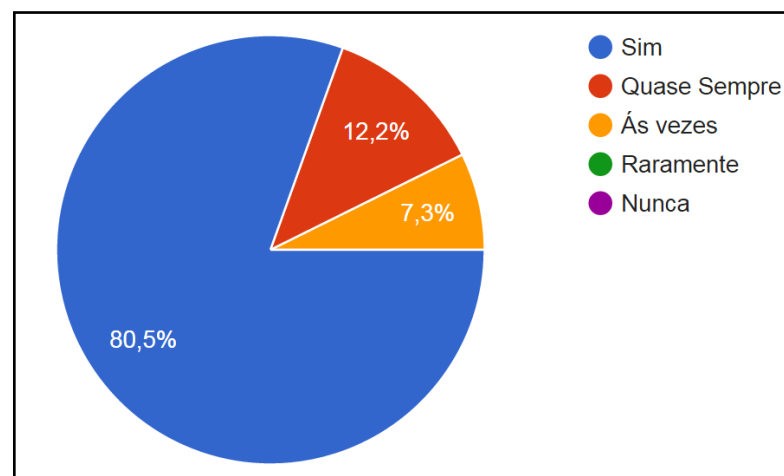
Gráfico 3 – Compreensão com falhas e erros dos subordinados:



Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Ainda analisando as competências sociais, a questão 4 perguntava aos respondentes se o líder permitia que os empregados realizassem tarefas ao seu modo, valorizando opiniões, ideias, a criatividade e a pró-atividade dos seus liderados. Essa questão é fundamental para compreender o grau de valorização que o líder impelia em seus seguidores. Conforme demonstram os dados da pesquisa, 92,7% dos entrevistados afirmaram que o gestor questão fornecia sempre ou quase sempre esse tipo de liberdade, oportunizando a seus liderados autonomia de como trabalhar da forma que lhe fosse mais atrativo. Apenas uma pequena minoria informou que ele só praticava esse comportamento às vezes, o que pode demonstrar também que algumas atividades precisavam de rigor técnico previsto pela organização, onde o líder não poderia interferir.

Gráfico 4 – Valorização do líder das opiniões e criatividade do empregado:

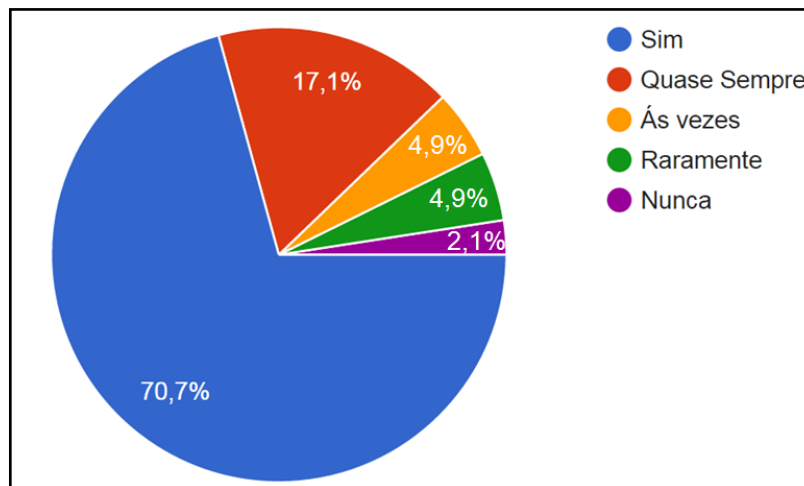


Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Mas mesmo alheio às condições organizacionais, permitir que os funcionários expressem suas opiniões, demonstrem sua capacidade de resolver problemas com a flexibilidade de realizar tarefas da forma que julgarem mais apropriada para alcance de um objetivo é vital para que o empregado se considere importante e confiante na execução das tarefas. Esse comportamento fornece autonomia ao empregado, fazendo com que ele sinta-se valorizado, importante, parte do processo total.

As questões 5, 6 e 7 buscaram avaliar as competências comunicativas do líder, avaliando o grau de dessa comunicação entre líder e seguidor. A questão 5 procurou compreender se o líder era capaz de ouvir de forma a se interessar inclusive por aspectos pessoais e eventuais problemas pelos quais o empregado estivesse passando.

Gráfico 5 – Saber ouvir e interesse pela vida pessoal do empregado:



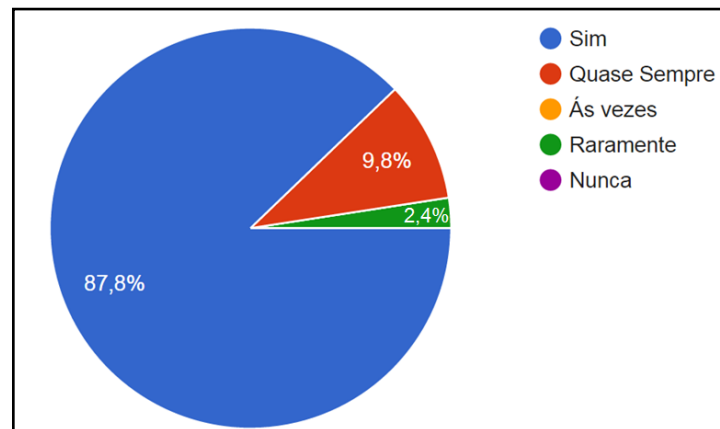
Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Nessa questão, 87,8% dos respondentes afirmaram que sim ou quase sempre o líder foi capaz de ouvir e interessar-se por problemas pessoais pelos quais estivesse passando. Vergara (2013) esclarece que saber ouvir é uma característica muito importante, pois o líder que não se interessa pelo que o empregado tem a dizer pode incorrer em um erro gravíssimo, já que ele deixará de compreender aspectos essenciais para administrar aquele liderado, considerando que é ouvindo que o líder terá acesso a informações preciosas a respeito da vida do empregado, dos seus questionamentos, das suas necessidades, das suas carências organizacionais e assim poderá agir em prol de gerar os estímulos corretos para promover a motivação naquele indivíduo. A quantidade de 2,1% correspondente ao nunca foi atribuída a

um empregado, o que pode assinalar que em algum momento ele precisou conversar com seu líder e este não pôde ouvi-lo.

A próxima questão avalia se o líder é capaz de se comunicar de forma eficaz, sabendo oferecer e receber *feedbacks*. Está é outra habilidade extremamente importante, uma vez que é através da comunicação que as informações essenciais ao desenvolvimento de uma determinada tarefa podem alcançar o sucesso. De forma análoga, saber oferecer e receber um *feedback* é uma competência essencial a um bom líder, pois este é um momento muito delicado, principalmente para *feedbacks* negativos. Um *feedback* mal interpretado pode deixar o empregado desmotivado, com autoestima baixa e provocar sérios problemas de comportamento. Pelo que demonstra a pesquisa, 97,6% dos respondentes afirmaram que o líder sabia se comunicar de forma eficaz e aplicar *feedback*. Apenas um empregado (2,4%) informou que raramente o líder sabia se comunicar. Abaixo segue gráfico com o total das respostas aplicadas:

Gráfico 6 – Comunicar-se bem e aplicar *feedback* de forma eficaz:

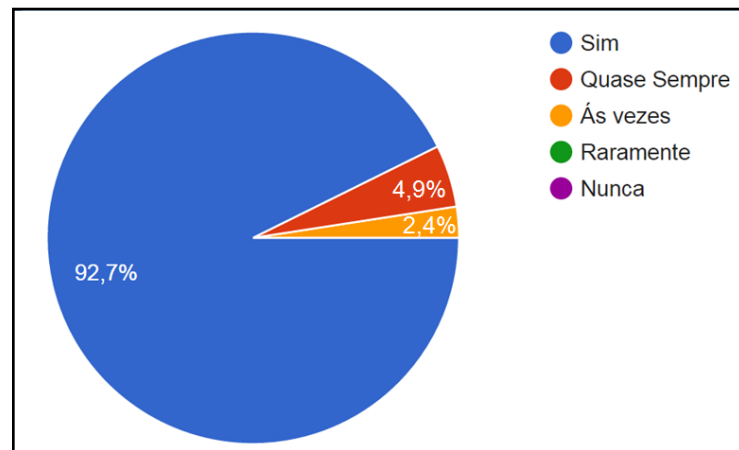


Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).

Base: 41 entrevistados.

A questão 7 também abordou a competência comunicativa do gestor avaliando se ele mantinha a todos da organização informados, fornecendo orientações claras e objetivas a respeito dos trabalhos a serem executados, comunicando, também, o resultado da tarefa.

Gráfico 7 – Comunicação das informações e metas organizacionais

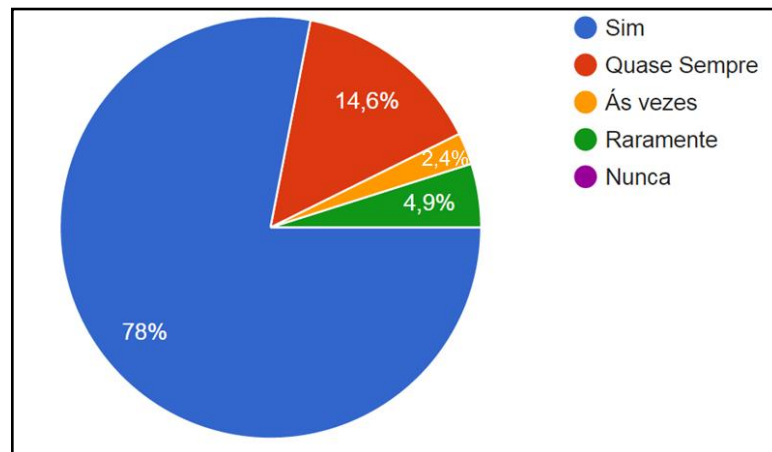


Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

É importante que o líder saiba comunicar os ideais e metas da organização para seus liderados, pois do contrário os mesmos não saberão como devem proceder na execução de uma tarefa, num dado comportamento. Também é importante que o líder mostre aos seguidores os resultados alcançados para que os mesmos se sintam valorizados, satisfeitos e parte da realização e do alcance daquele objetivo.

As questões 8, 9, 10, 11 e 12 buscaram avaliar as competências comportamentais do líder e sua influência no relacionamento com os liderados. A questão 8 perguntava aos colaboradores se o líder dividia responsabilidades e repassava aos níveis hierárquicos superiores os feitos positivos do seguidor. A análise do questionário revelou que 92,6% tinham sempre ou quase sempre essa sensação, confirmando que o gestor em questão sabia delegar atividades ao dividir responsabilidades, bem como honrava seus empregados ao citar aos membros hierárquicos superiores de quem foi a ideia ou forma de resolver um dado problema ou implementação de um novo procedimento. Esse relacionamento traz ao empregado uma proximidade com o líder, onde aquele se sente motivado por ser reconhecido por seu trabalho bem feito.

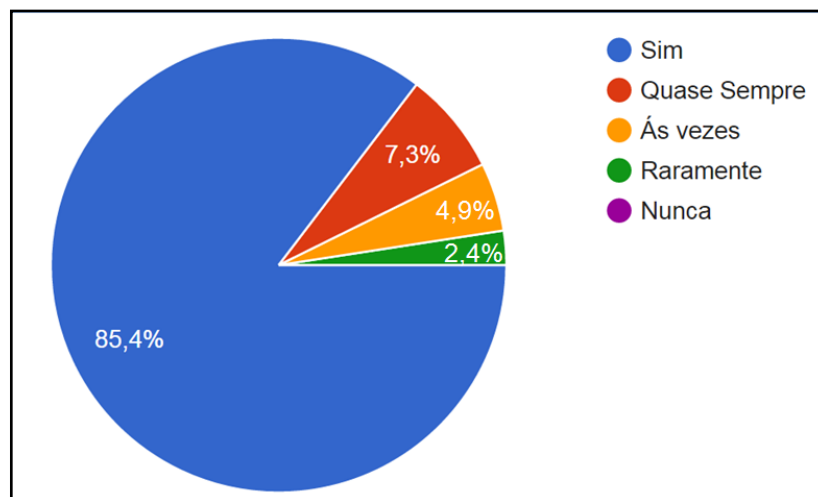
Gráfico 8 – Divisão de responsabilidade e reconhecimento da tarefa executada:



Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

A questão 9 buscava verificar se o líder tinha um bom relacionamento interpessoal com a equipe, procurando manter um clima organizacional favorável, sabendo lidar com diferentes tipos de interesse e conflitos. Nesse quesito, 92,7% dos respondentes afirmaram que sim ou quase sempre o líder deteve a habilidade de gerenciar conflitos, mantendo um bom clima organizacional para a equipe e um bom relacionamento como time.

Gráfico 9 – Bom relacionamento interpessoal e gerenciamento de conflitos:



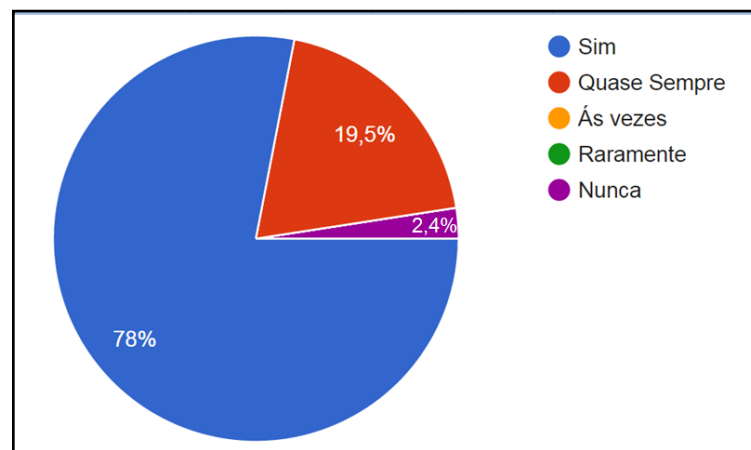
Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Para Chiavenato (1994) essa habilidade é primordial, pois um líder que não tem a capacidade de manter um clima favorável dentro da sua equipe ou que não possui a capacidade de resolver conflitos não conseguirá ser um líder de sucesso, pois sempre haverá

questões comportamentais dentro da equipe que implicarão em desfavor ao alcance de um resultado esperado.

A próxima questão versa sobre a receptividade do líder a sugestões e mudanças. Essa questão avalia como o líder recebe dos seus seguidores proposta de melhorias em processos, ideias novas, procurando melhorar algum indicador ou mesmo um procedimento.

Gráfico 10 – Recepção a sugestões e mudanças:

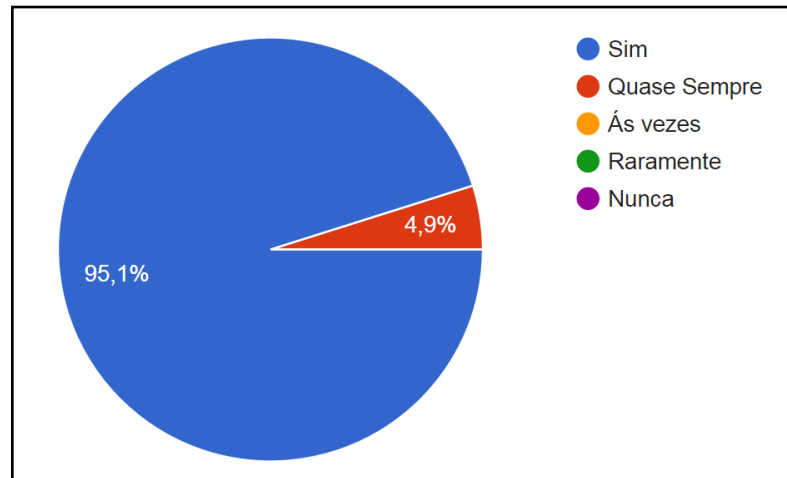


Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Nas respostas, 97,6% dos respondentes afirmaram que sim ou quase sempre o líder tinha esse comportamento, recebendo as propostas dos seus liderados de forma aberta e valorizada. Isso é um fato muito importante, pois interfere de forma significativa na motivação, considerando que quando o líder recebe uma sugestão a ponto de mudar um processo, o empregado se sente importante e reconhecido, sendo um tipo de recompensa social que satisfaz uma necessidade de realização, promovendo a motivação no indivíduo (BERGAMINI, 2008).

A questão seguinte aborda o respeito, indagando ao respondente se ele se sentia respeitado, inclusive comparado ao outros cargos. Nesse quesito 100% dos respondentes avaliaram o gestor como um líder que respeita seus seguidores, sendo 95,1% categoricamente que sim e apenas 4,9% (um respondente) que quase sempre. Isso implica que o gestor em questão sabia transitar entre os cargos, respeitando a todos independente de qualquer característica particular, cargo ou especificidade. Isso faz com que o time sinta-se um só pois o líder os respeita de forma igualitária, não gerando favoritismos a um ou a outro.

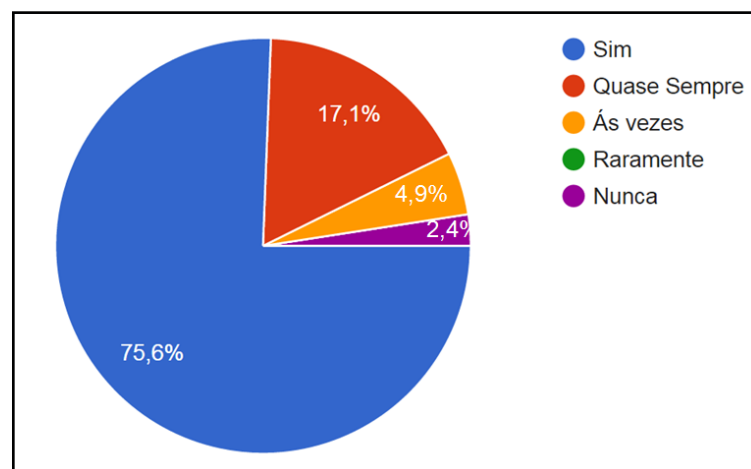
Gráfico 11 – Respeito:



Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Por ser um setor administrativo, tido como mão de obra direta, ou seja, que não gera lucro direto à empresa, sendo mais um suporte ao alcance de dividendos financeiro, dificilmente o setor de departamento pessoal no RH oferece aos seus empregados incentivos financeiros ou recompensas tangíveis como prêmios ou bonificações, sendo o caso da empresa Alfa, que as oferece, mas apenas para os atendentes que geram lucro á empresa. Dessa forma, a última questão de análise comportamental procurou avaliar se mesmo sem receber incentivos financeiros ou qualquer outra espécie de recompensa organizacional, apenas o salário, se o empregado sentia-se motivado devido ao líder que tinha.

Gráfico 12 – Motivação ao trabalho apenas através da liderança exercida:



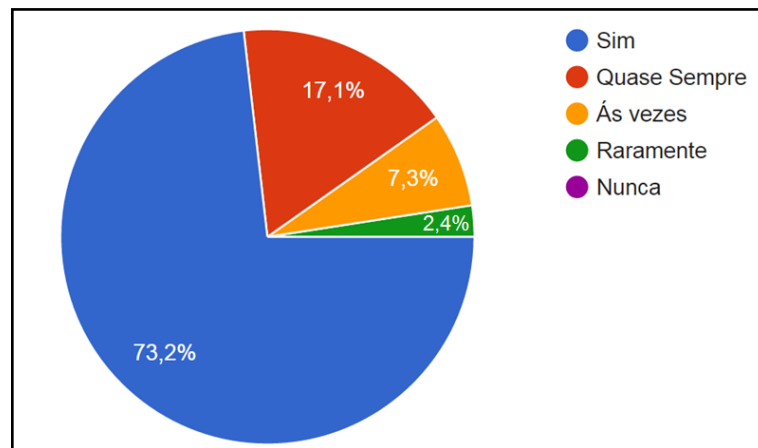
Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.



Nesse aspecto, 92,7% dos respondentes afirmaram que se sentiam sempre ou quase sempre estimulados a trabalhar por causa do líder em questão, mesmo sem o recebimento de recompensas adicionais além do salário, mesmo a organização tendo esse tipo de recompensa em seu escopo, mas apenas para setores de produção e geração de lucro. Essa resposta mostra como o líder tinha a capacidade de gerar estímulos positivos para um público que tinha como recompensa por seu trabalho apenas o salário, trabalhando arduamente às vezes mais do que 10hs por dia, onde, mesmo assim, trabalhavam felizes e tinham suas necessidades atendidas devido à liderança exercida pelo gestor Álvaro.

Na questão 13, o objetivo foi compreender se havia reforço positivo quando o empregado executava uma tarefa bem feita. Abaixo seguem as respostas:

Gráfico 13 – Reconhecimento após a realização de uma tarefa bem feita:



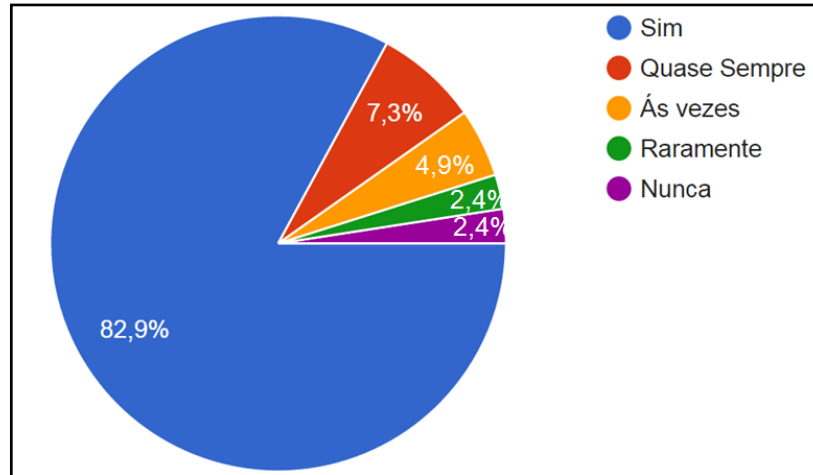
Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Nesse quesito, 90,3% dos respondentes afirmaram que se sentiam reconhecidos quando executavam uma tarefa bem feita, ou seja, recebiam *feedback* positivo. Com a ausência de recompensas adicionais, uma forma tangível de estimular o empregado é recompensá-lo através do reconhecimento, aumentando a sua autoestima, o que inevitavelmente vai de encontro à autorrealização do indivíduo enquanto profissional, estimulando-o a trabalhar cada vez mais e melhor.

Ainda sobre reconhecimento, a questão 14 indagava aos respondentes se o líder tinha a capacidade de enxergar esforços anteriores, vendo que o empregado era dedicado na sua atuação profissional, a ponto de ajudar quando houvesse necessidade de resolver problemas pessoais fornecendo folgas ou outras maneiras para ajudá-lo. Neste aspecto,

conforme demonstra o gráfico 14, 90,2% afirmaram que sim ou quase sempre o líder tinha esse comportamento.

Gráfico 14 – Reconhecimento de esforços anteriores para resolução de problemas pessoais:



Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

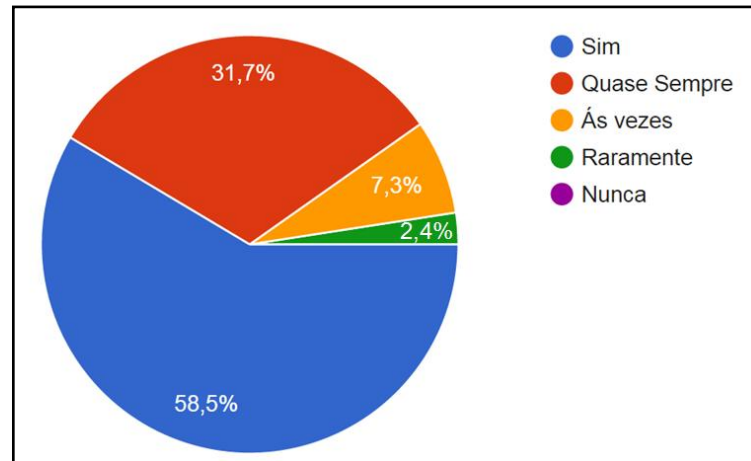
É fundamental para o bom relacionamento entre o líder e o seguidor que aquele sempre tenha na memória o desenvolvimento profissional do seu liderado, a ponto de quando ele precisar de ajuda para resolver problemas pessoais, o líder se recorde que este empregado por várias vezes também esteve à disposição da empresa para realizar atividades fora do horário de expediente e também nos fins de semana. Dentro do subsistema de departamento pessoal no RH, por vezes há a necessidade de que os empregados extrapolem sua jornada devido a quantidade de processos a serem executados em folha de pagamento, rescisão, admissões urgentes, por exemplo.

De forma análoga, da mesma maneira que o empregado se dispôs para auxiliar a organização e o líder na solução de um dado problema, quando o empregado tiver a necessidade de resolver algum problema pessoal frente as adversidades que podem ocorrer no âmbito pessoal da vida do empregado, o líder deverá avaliar este comportamento e auxiliá-lo no que for possível. Essa parceria garante ao líder e ao liderado um relacionamento forte onde o gestor saberá que poderá contar com aquele seguidor sempre que necessário e vice-versa.

As questões 15 e 16 abordam as competências intelectuais. Na questão 15, é indagado aos respondentes se o líder o estimula a desenvolver-se através de cursos de capacitação, sejam originados na própria organização ou externos, de forma a incentivar seu crescimento profissional, além do mundo organizacional da empresa Alfa. Conforme dados

do gráfico 15, 90,2% dos respondentes afirmaram que o líder estimulava-os a se desenvolverem profissionalmente, sendo 58,5% categórico ao afirmarem que sim e 31,7% ao afirmarem que quase sempre.

Gráfico 15 – Estímulo ao desenvolvimento profissional através de cursos de capacitação:

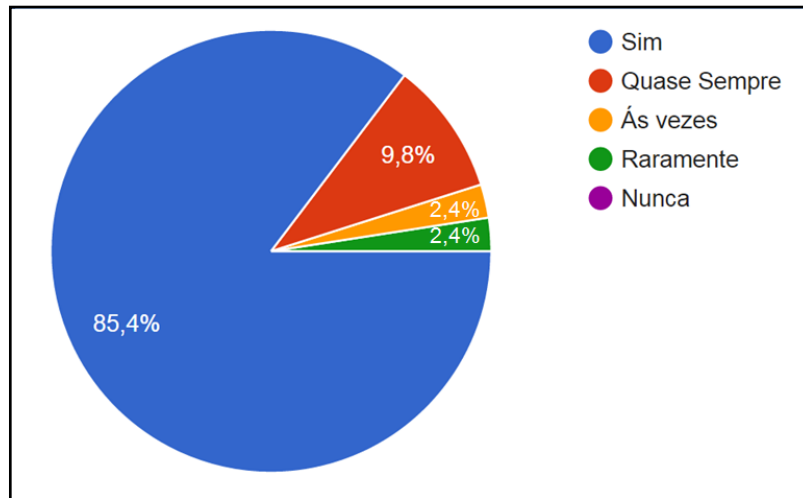


Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

O restante composto por quase 10% afirmaram que às vezes ou raramente tiveram esse estímulo, provavelmente pela falta de oportunidade dessa conversa, ou ausência de interesse do líder com aquele neste quesito para determinado empregado. Essa maioria em afirmar que o líder o estimulava-o a melhorar seu desempenho profissional através de capacitações, demonstra que o gestor se preocupava que seus liderados tivessem uma boa formação, inclusive além do mundo organizacional.

Na questão 16, buscou-se identificar se os respondentes viam seu líder como um gestor com competências técnicas para exercer o cargo, ou seja, se tinha o conhecimento específico para resolver problemas da área. O gráfico 16 especifica as respostas do questionário aplicado:

Gráfico 16 – Conhecimento técnico

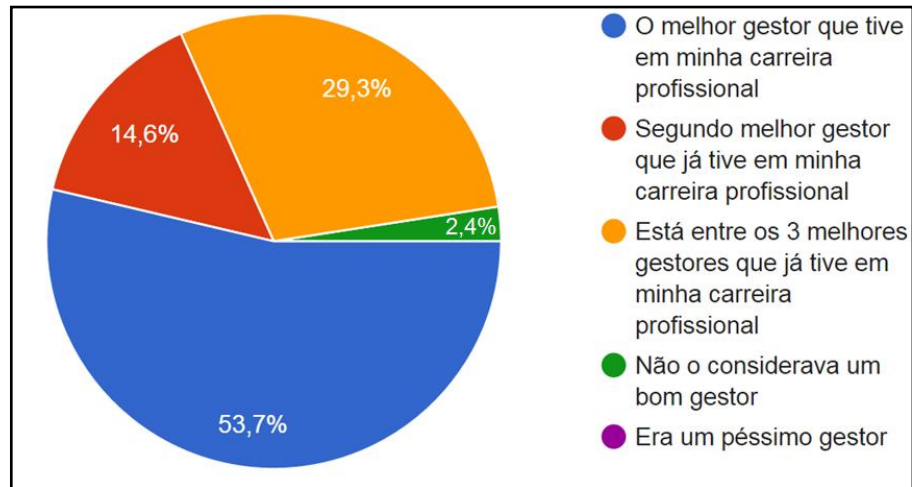


Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Destas respostas, 85,4% dos respondentes afirmaram que o líder tinha conhecimento técnico para resolver problemas da área e outros 9,87% afirmaram que quase sempre. É de suma importância que o líder tenha conhecimento da área em que trabalha, no caso sobre problemas de departamento pessoal, para que os liderados validem sua gestão. Como explica Chiavenato (1994) o líder deve possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para sanar problemas ao qual foi direcionado. Sem conhecimento técnico, além, do líder ficar a mercê de influências diversas, não terá a validade do cargo pois não conhece sua própria área, não recebendo de seus liderados o respeito adequado ao cargo, pois, se seu líder não tem conhecimento da área, como poderá liderar o setor?

A questão 17 procura identificar onde se encaixa o líder, em uma escala que vai de o melhor gestor que teve durante a carreira profissional até o pior. Esta questão visava verificar se durante a vida profissional, o empregado teve outros líderes como o gestor em questão ou não. Conforme gráfico 17, mais da metade dos respondentes, correspondendo a 53,7% da base, afirmaram que ele havia sido o melhor gestor que teve em sua vida profissional. 14,6% afirmaram que ele foi o segundo melhor gestor e 29,3% afirmaram que ele está entre os 3 melhores gestores que já teve. Apenas 1 empregado informou que não o considerava um bom gestor. Acredita-se que este empregado seja o mesmo que por toda pesquisa sinalizou pontos negativos à gestão do líder em questão e que provavelmente tenha tido algum atrito com o gestor em questão haja vista que suas respostas saem da curva dos demais respondentes.

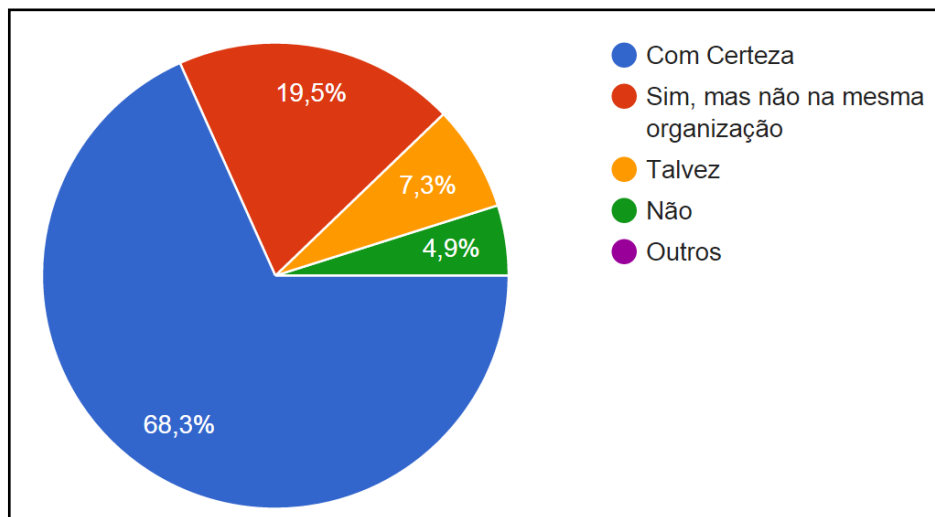
Gráfico 17 – Categorização do gestor:



Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

A questão 18 pergunta aos respondentes se eles voltariam a ser subordinados ao líder em questão. Conforme gráfico 18 abaixo, 68,3% dos respondentes afirmaram que com certeza voltariam a serem seguidores deste líder, 19,5% que voltariam, mas não na mesma organização, demonstrando que gostavam do estilo de liderança do líder, mas não da estrutura organizacional, o qual fazia parte e apenas 12,2% que talvez ou não.

Gráfico 18 – Voltaria a ser um colaborador deste líder?



Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Esses indicadores demonstram que o líder possui habilidades e comportamentos de lideranças os quais a maioria dos empregados gostariam de tê-lo novamente, ou seja, ele realmente foi um bom líder enquanto seu gestor.

A questão 19 questiona aos respondentes se o líder possui ou não uma dada característica conceituada por teóricos como Chiavenato (1994) e Bennis & Nanus (1988) como essenciais a um líder de sucesso. A resposta segue nas tabelas abaixo:

Tabela 5 – Características de um líder de sucesso:

Possui?	Justo	Extrovertido	Responsável	Comunicativo	Humilde	Bom Ouvinte	Confiável	Agressivo
Sim	95%	100%	100%	100%	95%	98%	90%	7%
Não	5%	0%	0%	0%	5%	2%	10%	93%

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

As respostas acima demonstram que a grande maioria considerava o líder justo, extrovertido, responsável, comunicativo humilde, bom ouvinte, confiável e não o consideravam agressivo. Abaixo seguem na tabela 6 mais características observadas na pesquisa:

Tabela 6 – Outras características de um líder de sucesso:

Possui?	Carismático	Comprometido	Arrogante	Participativo	Inspirador	Coerente	Flexível	Honesto
Sim	100%	100%	93%	95%	85%	90%	95%	95%
Não	0%	0%	7%	5%	15%	10%	5%	5%

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).  
Base: 41 entrevistados.

Novamente a maioria dos respondentes considera o líder carismático, comprometido, participativo, inspirador, coerente, flexível, honesto e não o consideram arrogante. Tais características acentuadas demonstram a existência no líder Álvaro de um conjunto de características, habilidades e comportamentos necessários a um líder de sucesso.

A tabela 7 além de continuar a questionar os respondentes acrescenta uma afirmação: “um dia quero ser um líder assim”. Nessa afirmação, 85% dos respondentes reponderam que sim, gostariam de ser um líder com o Álvaro, demonstrando que o mesmo é um espelho de liderança para esse grupo ao ponto de grande maioria querer ser um líder como

ele foi para eles. As demais perguntas questionam se ele era esperto, se influenciava o seguidor, se era observador, se tinha um bom relacionamento interpessoal, se era intuitivo e se possuía conhecimento técnico. Novamente, grande maioria, acredita que sim, que o gestor em questão possui esses atributos.

Tabela 7 – Algumas características de um líder de sucesso:

Possui?	Esperto	Lhe Influencia	Observad Estratégico	Bom Relacionamento Interpessoal	Capacidade de solucionar problemas	Intuitivo	“Um dia quero ser um líder assim”	Conhecimento técnico
Sim	98%	78%	100%	98%	95%	85%	85%	95%
Não	2%	22%	2%	2%	5%	15%	15%	5%

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).

Base: 41 entrevistados.

A última questão era aberta e deixava um espaço para que o respondente informasse a característica que mais apreciava no líder. Além de características já abordadas na questão 19, alguns salientaram aspectos que lhe chamavam mais atenção durante a gestão deste líder. A tabela 08 descreve o depoimento de alguns empregados:

Tabela 8 – Depoimento de empregados:

Empregado	Descrição mencionada pelo empregado
Empregado A	<i>“a capacidade de motivar a equipe”</i>
Empregado B	<i>“sua postura e a forma como tratava a equipe”</i>
Empregado C	<i>“compreensão e sensibilidade, foi o melhor líder que tive”</i>
Empregado D	<i>“O engajamento que ele fazia com que todos da equipe tivessem”</i>
Empregado E	<i>“a capacidade de lidar e resolver problemas”</i>
Empregado F	<i>“era receptivo, sabia ouvir.”, “carisma e poder de comunicação”</i>
Empregado G	<i>“Esse líder foi um dos melhores que já tive, hoje procuro seguir minha carreira me inspirando sempre na forma que ele trabalhava.”</i>
Empregado H	<i>“Sua capacidade de desenvolver pessoas. Impressionante!”</i>
Empregado I	<i>“a empatia e o saber lidar com as adversidades do dia a dia do mundo corporativo, sem desmotivar a equipe e conseguindo entregar os resultados esperados. Satisfazendo a todos, empresa e funcionários”</i>
Empregado J	<i>“flexibilidade e compreensão”</i>
Empregado K	<i>“Tratava todos os seus colaboradores igualmente, confiando e estimulando suas capacidades para as atividades atribuídas”</i>
Empregado L	<i>“extrovertido, excelente relacionamento Interpessoal e carisma”</i>

Fonte: Dados da pesquisa coletados pela autora (2016).

Base: 41 entrevistados.

Esses posicionamentos mostram que o gestor em questão possui várias qualidades situadas pela literatura como essenciais para um bom líder. Tais características foram fundamentais para que o líder conhecesse as necessidades e carências organizacionais de seus subordinados, para que, dessa forma, pudesse estimular corretamente seus liderados a fim de torná-los felizes enquanto empregados da organização.

Essas características somam-se no depoimento recebido pelo questionário, a seguir:

“Mesmo sendo uma jovem aprendiz ele nos tratava como colaboradores efetivos. Ele me motivou a começar a estudar recursos humanos pois ele fez eu enxergar qual profissão eu me encaixava. Passei por uma fase difícil da minha vida (a morte de meu avô ) ele me ajudou muito com palavras de conforto e motivação. Até hoje tenho ele como exemplo de liderança na minha vida pois tudo que sei hoje sobre departamento pessoas foi ele que me ensinou. Ele me ensinou a receber *feedbacks* sem levar para lado pessoal e sim ouvir e mudar o que tem que ser mudado” (Depoimento Anônimo recebido através da aplicação do questionário)..

Nessa afirmação, a respondente deixa evidente um conjunto de características como acessibilidade, sensibilidade ao problema do próximo, preocupação com a vida além da organização, estímulo ao desenvolvimento profissional, comunicação efetiva através de *feedbacks*, saber ouvir presente no estilo de liderança do gestor em questão, que gerou grande influência não só no comportamento dessa seguidora como também na vida pessoal da mesma.



## 6 CONCLUSÃO

Analisando os objetivos e hipóteses descritas na presente pesquisa, este estudo de caso procurou esclarecer e investigar se a tese inicial de que o líder Álvaro Augusto, coordenador de RH, por quase uma década na empresa Alfa foi, aquém de especulações, conjecturas e suposições, de fato um líder de sucesso, que através da influência em seus empregados, promovia estímulos favoráveis e conseqüentemente a motivação de seus seguidores dentro do setor de departamento pessoal.

Mesmo ciente dos quesitos listados na literatura para que um líder obtivesse sucesso no exercício da liderança, compreender como esse processo se dava dentro de uma área promotora de estímulos para os demais membros da organização era um desafio. Identificar como se dava esse processo de formação de estímulos motivacionais dentro do próprio subsetor de RH seria de fundamental relevância para entender como funcionava a mecânica das relações sociais dentro do setor de departamento pessoal.

Dessa forma, tendo em vista o resultado do questionário aplicado com 76% do público que foi gerido por este gestor, conclui-se que o gestor Álvaro Augusto Damasceno Correia possui diversas características de um líder de sucesso e as aplicava de forma positiva no exercício da liderança durante o período em que foi coordenador de RH na empresa Alfa.

A análise das respostas conclui que ele é acessível, atencioso, compreensivo com falhas operacionais, sabendo ouvir sempre que necessário, inclusive nos problemas pessoais dos subordinados, o que estabeleceu uma ponte com os empregados que confiavam em seu líder. Com alta capacidade de comunicação, conseguia manter a todos informados sobre notícias da organização, sabendo valorizar a opinião e as ideias de cada um, bem como receber sugestões a mudanças em processos, sempre honrando boas ideias de forma a respaldar aos seus gestores hierárquicos boas ideias de seus liderados.

Com grande habilidade de resolver conflitos, procurava manter um bom clima organizacional, respeitando os membros do time independente do nível hierárquico, incentivando o desenvolvimento profissional através de cursos de capacitação. Também foi comprovada através a pesquisa que o gestor em questão possui conhecimentos técnicos que tanto o validam como gestor como lhe auxilia na resolução de problemas da organização e possíveis conflitos internos. Sempre reconhecendo os esforços da equipe, mesmo com a ausência de recompensas adicionais ao salário, conseguia motivar e estimular seus empregados ao trabalho.

Com essas características, o líder pôde ser encaixado no estilo de liderança transformacional, onde há uma proximidade entre líder e seguidor, cujo líder permite que o liderado exponha suas ideias, fazendo-o sentir-se parte do processo. Nesse tipo de liderança há uma troca entre seguidor e líder, onde ambos têm ciência de poder contar um com o outro em um determinado momento se necessário, mantendo o nível de confiança alto, de forma que um e outro estarão sempre disponíveis.

Esse tipo de liderança fornece ao líder um grande poder, pois garante o comprometimento do empregado com as metas organizacionais não pela empresa em si, mas sim por sua relação com o líder, onde muitas vezes o empregado realiza algumas tarefas não pela organização, mas sim por sua parceria com o seu líder. Bergamini (2008) cita esse tipo de liderança como a mais eficaz dentro das organizações, pois com esse estilo o líder é capaz de causar estímulos reais e promover a motivação no seu subordinado.

Estas características sem dúvida encorajava seus empregados a trabalhar todos os dias com brilho nos olhos, mesmo com uma exaustiva rotina de trabalho, fazendo com que a sede de Fortaleza fosse reconhecida inúmeras vezes por sua excelência na execução de processos administrativos internos.

Mesmo com as limitações impostas pela pesquisa, haja vista que vários dados subjetivos foram analisados ao longo do estudo de caso, passíveis da influência da emoção, foi possível estabelecer uma conexão com aquilo que se espera de um líder de sucesso e o que realmente impulsiona os empregados a trabalharem satisfeitos dentro de um setor administrativo, como o de departamento pessoal.

Através desta pesquisa, foi possível mensurar as características que podem promover estímulos motivacionais positivos em empregados do setor de departamento pessoal da área de Recursos Humanos, bem como essas características conseguem motivar seus empregados mesmo sem o recebimento de recompensas adicionais de qualquer espécie, além do salário.

Por esse motivo, a presente análise é de grande relevância para o estudo da liderança dentro do setor de departamento pessoal do RH, pois mostra como a liderança é uma forma eficaz de gerenciar os empregados para que os mesmos trabalhem mais e melhor, mesmo sem receber incentivos adicionais, de forma motivada e satisfatória.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BENNIS, Warren; Nanus, Burt. Líderes. **Estratégias para assumira a verdadeira liderança.** São Paulo: Ed. Habra, 1988.

BEVENUTO, Ana Carolina. “**O papel dos profissionais de RH**”, in Ação Gerencial , Disponível em < <http://www.acao gerencial.com.br/o-papel-dos-profissionais-de-rh/>>, Acesso em 12/04/2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos:** Os novos horizontes em administração. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro.** São Paulo, Makron Books, 1996.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. 3º Ed. São Paulo, Makron Books, 1994.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FRANÇA, Limongi Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GODOI, Christiane K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 6ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYUMI, CALBINO e CARRIERI. “**Dos Recursos Humanos a Gestão de Pessoas**: reflexões arqueológicas das mudanças conceituais”, in Convibra 09 , Disponível em <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/22\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/22_0.pdf)>, Acesso em 04/05/2016.

MAXIMIANO, Antonio César Amarun. **Teoria geral da administração**: Da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 9.ed .São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8.ed .São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. **Capital humano: a vantagem competitiva**. Fortaleza: Edições UFC, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO A DA PESQUISA DE CAMPO

Prezado respondente, meu nome é Ana Patrícia Silva e esta pesquisa tem por objetivo coletar dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC, cujo tema envolve a análise da liderança no processo motivacional de empregados do setor de departamento pessoal no RH.

Peço sua colaboração para responder à pergunta abaixo, informando que os dados coletados serão usados somente para fins acadêmicos, preservando o sigilo de todos os participantes, além de serem analisados de maneira agregada, ou seja, em conjunto com outras entrevistas.

A empresa em que você trabalha oferece prêmios, bônus, comissões ou qualquer tipo de recompensa financeira para os funcionários da área de departamento pessoal no RH pela execução de uma tarefa bem feita ou alcance de meta estipulada pela organização?

Não

Sim

No caso de oferecer, qual o tipo? \_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO B DA PESQUISA DE CAMPO

Prezado respondente, meu nome é Ana Patrícia Silva e esta pesquisa tem por objetivo coletar dados para o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará – UFC.

O estudo em questão visa descobrir aspectos de liderança do gestor Álvaro Augusto durante o tempo em que este foi seu líder , identificando quais as foram as principais características de gestão percebidas por você enquanto subordinado nesse processo, bem como possíveis traços singulares que o motivaram durante o desempenho de suas tarefas. Todas as perguntas referem-se a seu relacionamento com ele cujas respostas são ANÔNIMAS.

Peço sua colaboração para responder à pergunta a seguir, informando que os dados coletados serão usados somente para fins acadêmicos, preservando o sigilo de todos os participantes, além de serem analisados de maneira agregada, ou seja, em conjunto com outras respostas.

1.Quanto tempo você trabalhou para este líder?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 3 a 4 anos
- De 5 a 6 anos
- Acima de 7 anos

2. Durante o tempo em que ele foi seu líder, mostrou-se atencioso e acessível no relacionamento com os subordinados?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

3. Era compreensivo com as falhas e erros dos subordinados, orientando em como realizar a tarefa?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

4. Dava liberdade para que os subordinados realizassem tarefas ao seu modo, valorizando ideias , opiniões , a criatividade e a pró-atividade?

- Sim

- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

5. Sempre que necessário seu líder lhe ouvia, interessando-se inclusive por aspectos pessoais e eventuais problemas pelos quais estivesse passando?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

6. Comunicava-se com você de forma eficaz, sabendo dar e receber feedback?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

7. Mantinha a todos informados sobre as notícias da organização, fornecendo orientações claras e objetivas a todos da equipe a respeito de como as atividades deveriam ser executadas, fornecendo feedback do resultado das tarefas?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

8. Dividia responsabilidades, decisões, valorizando sua opinião para alterar um procedimento ou propor alguma mudança operacional compartilhando aos níveis hierárquicos superiores e para os demais da equipe suas realizações positivas?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

9. Procurava manter um bom clima organizacional, tendo um bom relacionamento interpessoal com a equipe, sabendo lidar com diferentes tipos de interesses e conflitos?

- Sim

- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

10. Sentia-se à vontade para conversar com seu líder sobre qualquer problema, sendo ele receptivo a sugestões e mudanças ?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11. Competências Comportamentais: Você se sentia respeitado comparado a outros cargos, ou seja, seu líder o tratava bem independente do seu nível hierárquico?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12. Mesmo sem a organização fornecer recompensas financeiras ou de qualquer outra espécie, apenas o salário, você se sentia estimulado a trabalhar devido ao líder que tinha?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

13. Reconhecimento: Você se sentia reconhecido(a) e valorizado(a) pelo líder quando desempenhava de forma satisfatória uma atividade?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

14. Quando havia necessidade de resolver problemas pessoais, seu líder enxergava esforços anteriores e lhe fornecia tempo, folgas ou outras maneiras para lhe ajudar?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes



- Raramente
- Nunca

15. Seu líder incentivava o seu crescimento profissional e mudanças de cargo, mostrando a importância do desenvolvimento pessoal e profissional além da organização através de cursos de capacitação, internos ou externos?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

16. Seu líder detinha conhecimentos técnicos para resolução de problemas específicos da área, bem como os utilizava compartilhando, ensinando e instruindo os membros da equipe?

- Sim
- Quase Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

17. No geral, em relação a todos os chefes, líderes e gestores que você já teve, o líder em questão se encaixa em qual categoria?

- O melhor gestor que tive em minha carreira profissional
- Segundo melhor gestor que já tive em minha carreira profissional
- Está entre os 3 melhores gestores que já tive em minha carreira profissional
- Não o considerava um bom gestor
- Era um péssimo gestor

18. Se você pudesse optar, voltaria a ser um colaborador deste líder?

- Com Certeza
- Sim, mas não na mesma organização
- Talvez
- Não
- Outro: \_\_\_\_\_

19. Assinale com "sim" ou "não" as características presentes ou ausentes no seu antigo líder:

	SIM	NÃO
Justo		
Extrovertido		
Responsável		
Comunicativo		
Humilde		
Bom ouvinte		
Confiável		
Agressivo		
Carismático		
Comprometido		
Arrogante		
Participativo		
Inspirador		
Coerente		
Flexível		
Honesto		
Inteligente/Esperto		
Lhe Influencia		
Observador		
Estratégico		
Bom Relacionamento interpessoal		
Capacidade para resolução de problemas		
Intuitivo		
"Um dia quero me tornar um líder assim"		
Conhecimento técnico		
Justo		
Extrovertido		
Responsável		
Comunicativo		
Humilde		
Bom ouvinte		
Confiável		
Agressivo		
Carismático		
Comprometido		
Arrogante		
Participativo		
Inspirador		
Coerente		
Flexível		
Honesto		
Inteligente/Esperto		
Lhe Influencia		
Observador		
Estratégico		
Bom Relacionamento interpessoal		
Capacidade para resolução de problemas		
Intuitivo		
"Um dia quero me tornar um líder assim"		
Conhecimento técnico		

20. O que você mais admirava (ou não) na gestão deste líder?

---

Obrigado por contribuir com meu estudo! Sua mensagem foi registrada com sucesso!!