

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES: um estudo de caso no varejo de eletrodomésticos

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON TEAM MOTIVATION: a case study in retail of household appliances

Gustavo Junio Tavares da Silva[I]
Helenita R. da Silva Tamashiro[II]
Valéria Aparecida Martins Ferreira[III]
Otávia Travençolo Muniz Sala [IV]
Lesley Carina do Lago Attadia Galli[V]

Área: A7. Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas (COGEP)
Subárea S2: Liderança e Clima Organizacional

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar principais estilos de liderar e seus potenciais impactos no exercício da liderança bem como sua influência nos resultados organizacionais, a partir da condução e motivação dos colaboradores ao alcance dos objetivos. Para tanto, conceitua-se liderança, apresentam-se os tipos de liderança, conceitua-se motivação, apresentam-se algumas das teorias motivacionais mais importantes e realiza-se uma análise mais profunda sobre a influência da liderança e seus efeitos no ambiente de trabalho. Abordar a liderança, sobretudo seus impactos nas equipes, é relevante porque os líderes são peças-chave para que as organizações se mantenham competitivas e atendam às exigências de um mercado em constante transformação. O presente estudo consiste em pesquisa aplicada, de caráter exploratório e descritivo, com resultados tratados de maneira qualitativa, a partir da coleta de informações em fontes secundárias. E, a partir da condução do processo de pesquisa, foi possível concluir que a liderança e a motivação se complementam caminhando lado a lado, engajando as equipes de trabalho e orientando-as e influenciando-as para atingir objetivos em comum estabelecidos pela organização.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Equipes. Organizações

[I] Tecnólogo em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – *Campus* Sertãozinho. E-mail: guto.desilva@gmail.com
[II] Professora e pesquisadora da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – *Campus* Sertãozinho. E-mail: helenita.tamashiro@fatec.sp.gov.br
[III] Professora e pesquisadora da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – *Campus* Sertãozinho. E-mail: valeria.ferreira@fatec.sp.gov.br
[IV] Professora e pesquisadora da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo – *Campus* Sertãozinho. E-mail: otavia.sala@fatec.sp.gov.br
[V] Doutorado em Administração – USP. Professora e pesquisadora da UNESP Jaboticabal. E-mail: lesleyattadia@fcav.unesp.br



ABSTRACT

The aim this work is to identify the main styles of leadership and their potential impacts on the exercise of leadership, as well as their influence on organizational results, from the conduction and motivation of employees to the achievement of goals. To this end, leadership is conceptualized, the types of leadership are presented, motivation is conceptualized, some of the most important motivational theories are presented, and a deeper analysis of the influence of leadership and its effects on the work environment is carried out. Addressing leadership, especially its impact on teams, is relevant because leaders are key for organizations to remain competitive and meet the demands of a market in constant transformation. The present study consists of applied research, of exploratory and descriptive nature, with results treated qualitatively, from the collection of information in secondary sources. And, from the conduction of the research process, it was possible to conclude that leadership and motivation complement each other walking hand in hand, engaging the work teams and guiding and influencing them to achieve common goals established by the organization.

Keywords: Leadership. Motivation. Teams. Organizations.

Data de submissão do artigo: 14/07/2022.
Data de aprovação do artigo: 24/08/2022.
DOI: 10.33635/sitefa.v5i1.202

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto competitivo de mudanças constantes, uma empresa com colaboradores motivados e um ambiente de trabalho agradável tornam-se cada vez mais necessários para resultados que uma organização busca alcançar. O perfil do líder é apresentado como uma alternativa eficaz de condução e motivação de pessoas, o que justifica sua escolha como tema de análise e discussão.

De acordo com Walger e Escorsin (2017, p. 224) "a liderança é a influência que um indivíduo exerce sobre outras pessoas de um grupo, em determinadas situações, para que um objetivo seja atingido". Ainda segundo Walger e Escorsin (2017, p. 224), "à liderança fica a responsabilidade de gerar motivação e inspiração, direcionando pessoas e favorecendo o comprometimento para o atingimento dos objetivos organizacionais".

Assim, discutir a influência da liderança na motivação e gestão de pessoas justifica-se, pois, a liderança normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, organização ou sociedade. Portanto, "a liderança não é apenas o cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte das pessoas" (BERGAMINI, 1994, p. 102).

Partindo desta contextualização, a presente pesquisa busca responder o seguinte questionamento**:** quais são os principais estilos de liderar e seus potenciais impactos no exercício da liderança, bem como sua influência nos resultados organizacionais? Para responder a esse questionamento, o principal objetivo deste estudo foi analisar os fatores que motivam os profissionais e as principais características percebidas no líder que influenciam na motivação dos liderados.



Para um melhor entendimento do leitor este artigo foi estruturado da seguinte maneira: além desta introdução, que traz a contextualização do tema, o problema de pesquisa e a definição do objetivo, central, o texto contempla ainda, a revisão da literatura, que traz os conceitos centrais acerca do assunto estudado. A seção três, por sua vez, traz a metodologia com os métodos adotados no estudo. Finalmente, as seções quatro e cinco, trazem respectivamente, a discussão dos resultados e as considerações finais do estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A proposta desta seção é apresentar e discutir os principais conceitos e abordagens relacionadas ao tema proposto. Assim, na subseção 2.1 discutem-se acerca da liderança. O comportamento organizacional é discutido na subseção 2.2 Finalmente, na subseção 2.3, são discutidos os aspectos relacionados à motivação.

2.1 Liderança

Ao longo dos anos, o tema liderança foi objeto de pesquisa de vários autores e atualmente há um vasto conteúdo contendo definições sobre o assunto. Para Maximiano (2004, p.303), por exemplo, “a liderança é concebida sob à ótica da realização de uma meta por meio da direção de colaboradores”. Ainda segundo esse mesmo autor, a pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas recebe o nome de líder, que tem a capacidade dia após dia, ano após ano, de conduzir uma equipe numa grande variedade de situações.

Para Hunter (2004, p.28), “liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”. De forma mais objetiva, Vergara (2007, p.61) diz que “a liderança é a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos”. Levando-se em consideração os estudos e definições já elaboradas, entende-se que, seja qual for o conceito atribuído à liderança, trata-se do processo de condução a um resultado desejado, que será obtido através das ações que certo líder exerce sobre seus liderados.

O processo de liderança está personificado na figura do líder, que é uma pessoa que é capaz de monitorar e liderar um determinado grupo de pessoas assim podendo alcançar os propósitos da empresa. “É de grande importância em uma organização o papel do líder, é nessa pessoa que os liderados irão se influenciar” (BERGAMINI,1994, p. 102).

De acordo com Bergamini (1994, p. 105), “o líder pode motivar ou desmotivar uma equipe através de sua comunicação e estratégias utilizadas”. É necessário que o líder possua competência suficiente para esclarecer os objetivos e os caminhos no ambiente organizacional de forma a trazer benefícios para sua empresa. Para Silva, Nunes e Andrade (2019, p.291) “o líder deve esclarecer e indicar o caminho e estruturar as estratégias e mudanças, negociando os objetivos da organização e oferecendo as condições necessárias para alcançar os objetivos e as metas dos colaboradores”.

Vale ressaltar que ser líder não é ser gerente, não é ser chefe e muito menos um ditador. Um líder, em uma concepção moderna, deve constituir figura de inspiração, trabalha junto com a equipe, além de distribuir responsabilidades, também as assume, sabe dar o feedback necessário no momento certo, possui a habilidade de conseguir, através do seu perfil



e conduta, exercer influência sobre seus liderados, para que todos consigam trabalhar em conjunto, com harmonia, a fim de atingir os mesmos objetivos com entusiasmo, não por força e nem com a imposição da autoridade que a ele pertence, mas apenas através do seu caráter e postura.

No contexto contemporâneo, no ambiente das organizações, um dos principais papéis do líder em empresas da área de varejo é o de influenciar e contribuir para os objetivos da empresa, motivando e orientando seus subordinados para o alcance das metas estabelecidas. Percebe-se assim, que o líder pode ter um papel crítico para crescimento e o desempenho das organizações, dedicando-se a dirigir as equipes para o bem comum. Para complementar, podemos dizer que um líder não é escolhido porque sabe tudo e pode tomar qualquer decisão, mas sim porque é capaz de reunir o conhecimento disponível e criar os pré-requisitos para a realização do trabalho. É o líder quem deve elaborar os sistemas que lhe permitem delegar responsabilidade para as operações do dia a dia. Os estilos de liderança são tratados na próxima subseção.

2.2 Estilos de liderança e suas principais características

Falar dos tipos de liderança se faz necessário pelo fato de que cada equipe ou organização possui características particulares e formas específicas de trabalhar. Um líder com perfil autocrático, atuando em uma organização democrática, provavelmente terá dificuldades em conduzir seus liderados, pois eles não se sentirão à vontade para segui-lo. É possível que haja problemas de confiança, o que pode afetar o desempenho de líder e liderados. Dentre os vários tipos e perfis de líderes, serão destacados os estilos: autocrático, democrático, liberal e transformacional, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Estilos de liderança

Estilos de liderança	Descrição	Autores
Autocrático	Este estilo representa aquele líder próprio de ambientes de trabalho repressivos, onde a centralização da autoridade e as tomadas de decisões unilaterais acontecem ignorando totalmente a opinião ou o desejo do funcionário.	Gaspar e Portásio (2009)
Democrático	Neste estilo, o nível de intervenção do líder é médio e tal estilo também é chamado de participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim o grupo participa na programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões em grupo. Esse estilo de liderança é um dos mais procurados no mercado, pois na maioria das vezes consegue que a equipe tenha um desempenho mais elevado devido a suas habilidades de condução os objetivos da empresa de forma participativa. Entretanto, deve -se ter um certo cuidado pois quando um líder se torna democrático demais pode acabar perdendo o respeito e a autoridade sobre a equipe e	Botelho e Krom (2010)

	consequentemente isso afeta nos resultados da organização.	
Visionário	Nesse estilo, os líderes são proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável, possível e necessário. Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para os problemas antigos e geralmente ocupam cargos de alto risco.	Glenn Rowe (2002)
Transformacional	Segundo a literatura, esse estilo é o que mais se adequa ao novo contexto de descontinuidade e mudança no qual as organizações contemporâneas estão sujeitas.	Vizeu (2011)
Liberal	Na gestão pautada no estilo liberal, os liderados possuem total liberdade para tomar decisões, quase sem consulta ao líder. São os grupos que decidem sobre as divisões das tarefas e quem trabalha com quem.	Felix *et al.* (2013)

Fonte: elaborado pelos autores, a partir da revisão da literatura (2021)

Analisando-se o Quadro 1, percebe-se as diferentes características que fazem parte dos diferentes estilos de liderança e, também, dos diferentes tipos de influências exercidas para se conseguir a colaboração dos liderados. A próxima subseção trata da liderança, enquanto fator influenciador da produtividade.

2.3 Liderança como fator influenciador na motivação e na produtividade

Na atual sociedade contemporânea, praticamente tudo é permeado pelos resultados, que por sua vez, dependem diretamente dos estilos de liderança. Bergue (2010, p. 21) define a motivação como "um impulso constante e de intensidade variável orientado para o alcance de um objetivo". Esse mesmo autor argumenta que a motivação é uma força interior que faz com que as pessoas se esforcem para conseguir determinado objetivo. Já Robbins (2005, p.132) "entende a motivação como sendo um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta".

Dessa forma, a motivação serve de base para explicar o comportamento do ser humano, enquanto consequência das atitudes e ações que um indivíduo demonstra ao lidar com diversas situações no ambiente em que está inserido, com o objetivo final de satisfazer uma determinada necessidade. A motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. "Os indivíduos motivados se mantem na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos" (ROBBINS, 2005, p.132).



Conforme D'avila (2012, p.18), "a motivação é íntima, pessoal e está no interior de cada indivíduo, mas pode ser largamente influenciada por fatores externos que fazem parte do ambiente o qual uma pessoa está inserida". Entretanto, uma pessoa pode ter os mais diversos interesses e objetivos e os fatores motivacionais internos e externos podem ser diferentes para essa pessoa, uma vez que cada indivíduo possui crenças, valores e culturas diferentes, interferindo diretamente na motivação.

Para Chiavenato (2005, p. 244) "o que motiva alguém hoje pode não motivar amanhã, de maneira que o processo motivacional está direcionado para as metas e necessidades individuais". Tal esforço para que se chegue o objetivo irá refletir no comportamento do indivíduo de forma negativa ou positiva. De acordo com Marins e Mussack (2013, p.144) "as pessoas produzem sua motivação, mas o meio que estão inseridas as influencia no processo". O conjunto de regras, valores e estratégias de uma empresa compõe aquilo que chamamos de cultura organizacional e isso reflete na motivação ou desmotivação das pessoas.

Por fim, Bergamini e Coda (1997, p.42) concluem que "a motivação pode ser definida como uma inclinação para uma ação que possui um motivo como origem, podendo este ser uma necessidade".

"A motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode motivar a outra, o que ela pode fazer é influenciá-la" (BROXADO, 2001, p.3).

Entretanto, não se trata de uma sucessão de etapas em que um determinado desejo seja previsível, pois cada indivíduo é diferente do outro, e o desejo está associado a fatores intrínsecos. Tal argumento é justificado por Vergara (2009, p.216) ao reforçar que "a motivação é algo intrínseco e que vem de dentro de cada pessoa e de acordo com suas necessidades pessoais".

Segundo Ferraz (2018, p.101), "em equipes enxutas, uma única pessoa inadequada pode prejudicar os resultados". Em compensação, será muito mais fácil fazer os ajustes necessários e começar a obter bons resultados. Há muitos profissionais no mercado que apesar de possuírem boas formações, trocam de emprego com frequência, sendo demitidos ou pedindo demissão por motivos muitas vezes banais. Isso acontece, devido ao fato de que muitas das vezes esses profissionais são indisciplinados, indolentes ou cometem algumas malandragens no cotidiano. Como costumam entregar as metas, os gestores tendem a fazer vista grossa para tais comportamentos inadequados, como por exemplo, se atrasarem com frequência dando justificativas incoerentes e absurdas, mentir para clientes, deixar de entregar determinadas tarefas.

Pode-se dizer que para que o gestor influencie o desempenho de um colaborador, ele deve atuar na remoção dos obstáculos inerentes ao trabalho, motivando e fornecendo o suporte necessário para tal colaborador. Assim, esse funcionário poderá apresentar um desempenho mais elevado em relação a algum outro que não dispor do mesmo investimento de tempo e recursos advindos de seu líder. Um bom líder sabe que produtividade não significa somente trabalho duro. Os aspectos metodológicos dessa pesquisa são apresentados a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Seguindo as recomendações de Vergara (2006, p.63), "esta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, exploratória e descritiva, com pesquisa de campo, a fim de investigar a realidade social dentro de uma empresa, compreendendo e interpretando o



significado humano". Para a realização do estudo pesquisa, optou-se na primeira fase pela pesquisa exploratória, apoiada pela leitura de livros e artigos sobre tema estilos de liderança e motivação das equipes nas organizações.

No entendimento de Gil (2002, p.44) "a pesquisa é classificada como exploratória quando se pretende adquirir conhecimentos específicos da área, familiarizando-se com o tema, sistematizando-o a fim de construir hipóteses". Esta pesquisa é também, classificada como descritiva, pois busca identificar a existência de relações entre os fatores observados e procura determinar a natureza da relação constatada. "Quanto aos meios de coleta dos dados, o estudo é classificado como sendo uma pesquisa de campo, uma vez que os fenômenos são investigados no local onde ocorrem os fenômenos" (LAKATOS, MARCONI, 2006, p.185). O método de pesquisa, de caráter quantitativo descritivo apresentou-se como o caminho mais adequado neste estudo na segunda fase.

Diante da facilidade de acesso aos respondentes potenciais para participarem do estudo, optou-se pela amostra por conveniência. A primeira parte do questionário foi composta por questões relacionadas ao perfil dos respondentes, com o gênero, tempo de experiência e formação acadêmica, não necessitando da identificação nominal deles. Na segunda parte, as perguntas foram relacionadas especificamente, ao objeto de estudo. Primeiramente, aplicou-se o questionário-piloto numa empresa de pequeno porte, também do ramo do varejo de eletrônicos e eletrodomésticos, a fim de serem corrigidas falhas que impossibilitassem a análise dos dados de acordo com os objetivos. Posteriormente, pôde ser aplicada aos participantes, com alguns ajustes.

A coleta dos dados foi realizada por meio de um questionário on-line. Ressalta-se, porém, que para coletar os dados, tomou-se primeiramente, o cuidado de identificar entre os colaboradores da empresa, aqueles que estavam presentes nas reuniões semanais. Então, houve um primeiro contato verbal em uma das reuniões, em que foi explicado do que se tratava a pesquisa. Depois desse diálogo, os questionários foram entregues por meio de um link no *whatsapp* contendo o endereço do site em que a pesquisa estava disponível. O Questionário foi entregue no dia 21 de maio de 2021 e foram coletados ao final mesmo dia.

Todos os participantes se dispuseram a responder a pesquisa e ao final do expediente todos os questionários foram devolvidos respondidos. Inicialmente, a ideia era aplicar os questionários em uma loja com 60 pessoas funcionários, mas como gestor da empresa não autorizou a opção foi aplicá-los em uma filial que possuía apenas 46 colaboradores. Deste modo, ao final da aplicação dos questionários, obteve-se um total de 46 colaboradores de uma empresa varejista do segmento de eletrônicos e eletrodomésticos. Na etapa de análise dos resultados, adotou-se a probabilidade percentual probabilística, já que o objetivo foi identificar qual variável possuía maior ou menor escala de ocorrência percentual. Para tanto, o processo de análise dos dados foi conduzido por meio da criação de indicadores de síntese da informação, através da probabilidade estatística percentual (P), conforme expressões a seguir (SILVER, 2000):

$$P = \frac{A \times 100}{T}$$

Onde: **P=** Probabilidade estatística porcentual; **A=** Quantidade de respostas para determinada variável em determinada escala de atitude; **T=** Total de questionários aplicados para cada curso analisado.



Segundo Larson e Farber (2004, 395), "a probabilidade estatística porcentual baseia-se em observações obtidas de experimentos probabilísticos, isto é, é a frequência relativa porcentual do evento considerado". As escalas de atitudes utilizadas neste trabalho são eventos das diferentes variáveis analisadas para se identificar a influência dos estilos de liderança na motivação dos funcionários. Dessa forma, é possível verificar qual variável, e para qual curso analisado, possui a maior e/ou menor escala de atitude porcentual. A expressão utilizada será:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{n} \frac{M}{T}}{n} \times 100$$

Onde: **x =** Média aritmética normalizada; **M=** Total de respostas para cada escala de atitude; **T =** Total de questionários aplicados para cada curso; **n =** Total de variáveis analisadas. A discussão dos resultados é apresentada na próxima seção.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

- **Caracterização dos respondentes**

Após a tabulação dos dados coletados, foram identificadas as características sociodemográficas dos respondentes: dos 46 colaboradores investigados, 22 (47%) são do sexo masculino e 24 (53%) são do sexo feminino. Quanto à faixa etária, destaca-se também que 6 (13%) possui até 25 anos, 10 (22%) possui entre 26 e 30 anos, 17 (37%) possui entre 31 e 35 anos, 9 (20%) possui entre 36 e 40 anos e 4 (9%) possui entre 41 e 50 anos. Nota-se que a maioria dos investigados possui idade entre 26 e 30 anos, pois a empresa estudada tem apostado num público jovem e de meia idade, com perfil tecnológico para fazer parte do seu time de colaboradores, tendo como objetivo trazer ideias mais inovadoras e que fale mais a língua do novo consumidor.

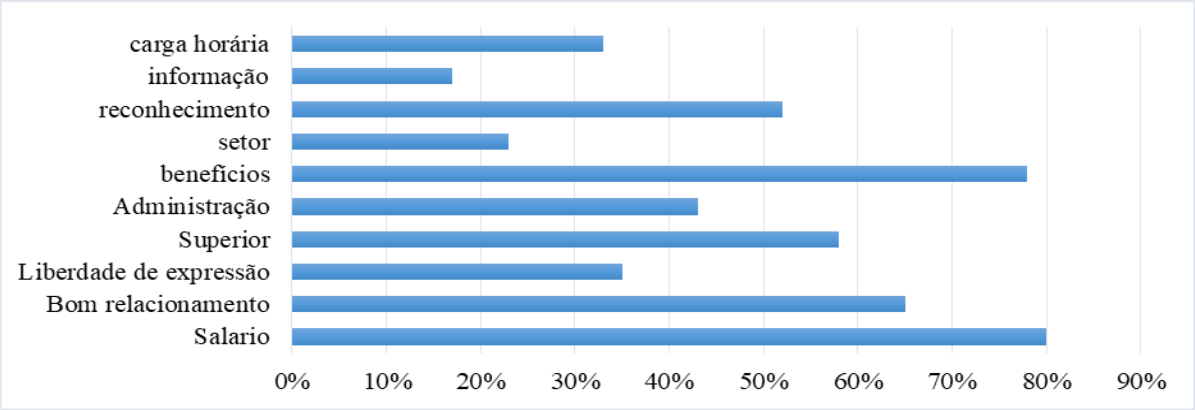
Quando questionados sobre o grau de instrução, 38 (83%) declararam o 2º grau completo, sendo que apenas 6 (13%) possuem superior completo e apenas 2 (4%) possuem especialização. Constatou-se assim, que a maioria dos investigados não possui ensino superior pois esse não é necessariamente um requisito da empresa para contratação. Entretanto, para cargos de gerência ou supervisão é necessário possuir o diploma de ensino superior.

A maioria da amostra pesquisa atua na área de vendas, seguida pelo grupo atuante no *backoffice.* Outra característica identificada na tabulação dos dados é que 34 (74%) dos pesquisados possuem de 6 a 10 anos no cargo em que ocupam, o que demonstra que a empresa tem uma certa preocupação em reter pessoas com habilidades desenvolvidas para atuarem em sua organização. A principal ferramenta utilizada pela empresa para reter talentos é um plano de carreira atrativo baseado em resultados e embora seja um pouco lento, ainda assim faz com que os colaborares estejam motivados a apresentarem resultados cada vez melhores para alcançarem promoções. As informações relacionadas ao objeto estudado são apresentadas na próxima subseção.

4.1 Influência da liderança na motivação das equipes

Quanto à motivação, os fatores que mais motivam os colaborares da empresa pesquisada, estão sintetizados no Gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1 – Fatores de motivação

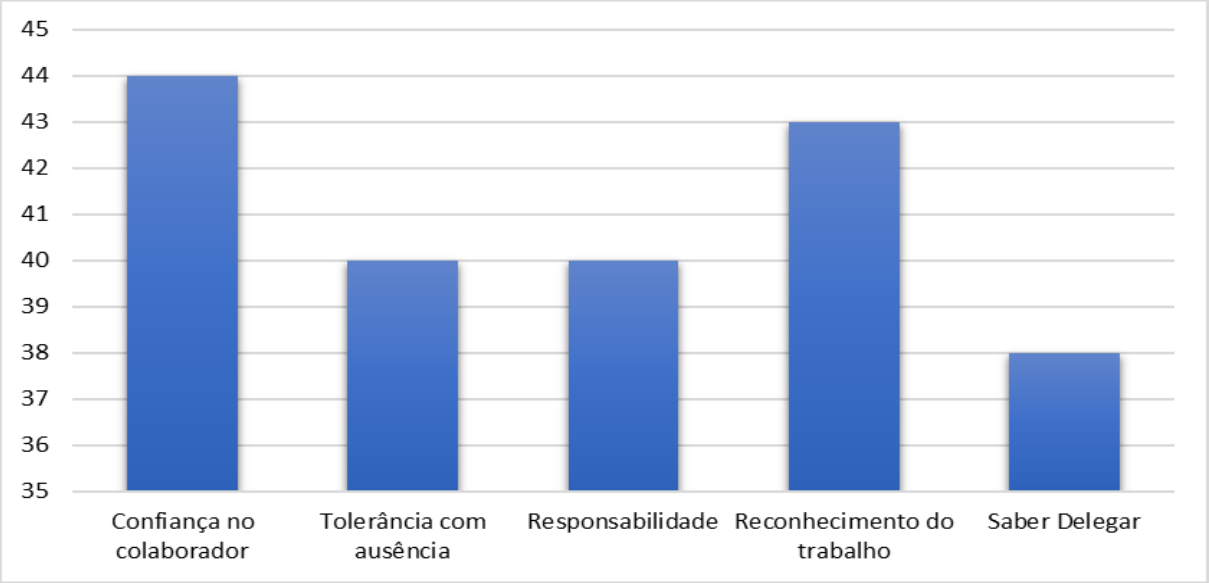


Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

De acordo com o gráfico 1, constata-se que o salário é o que aparece em primeiro lugar como fator motivador, uma vez que a empresa trabalha com remuneração através de comissões de vendas de produtos e serviços, como seguros e serviços de garantia, sendo que quando mais um colaborar vende mais ele ganha. Ao atingir a meta pessoal estabelecida pela empresa, esse colaborador também ganhar uma premiação extra. Em segundo lugar, o bom relacionamento com superiores e colegas de trabalho apareceu como fator motivador para que os funcionários se mantivessem engajados. Em terceiro lugar, os benefícios oferecidos pela empresa, como vale alimentação, parcerias de descontos com outras empresas para aquisição de produtos, bolsa faculdade e outros, se mostraram como influenciadores na motivação dos respondentes.

De acordo com as respostas obtidas, as principais características percebidas no gestor da loja foram: Flexibilidade, 41 pontos; Competência, 37 pontos; conhecimento, 36; disciplina, 39; Comunicação, 35; ética, 39; iniciativa, 34; controle, 37; adaptação de novos colaboradores a novas tarefas, 34; habilidade de influenciar os grupos na direção dos objetivos, 35; democrático 38; impõem ideias, 30; liberal, 25; exige obediência, 35; autoritário, 22; rigidez, 22. O Gráfico 2 apresenta as ações características do líder que contribuem para melhorar a motivação dos colaboradores.

Gráfico 2 – Características do líder que melhoram a motivação dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

A disposição dos dados apresentados no Gráfico 2 demonstram que, entre as opções, as ações utilizadas para aumentar a motivação dos colaboradores foram: Confiança no colaborador, 44 pontos; tolerância com ausência, 40; responsabilidade, 40; reconhecimento do trabalho executado, 43; saber delegar as tarefas e funções, 38.

Verificou-se que a confiança e o reconhecimento são os pilares que possuem mais importância em relação a motivação dos colaboradores, uma vez que são atributos essenciais associados a liderança, ou seja, é como uma expectativa de que uma pessoa ou colaborador não irá agir de maneira oportunista. Saber reconhecer, delegar as funções de forma coerente, ter responsabilidade e ser tolerante são todos atributos importantes no perfil do líder, pois através desses atributos é possível construir um ambiente de trabalho mais saudável e contribuir para o desenvolvimento da equipe. Segundo Moreira (2009, p.12) "o líder democrático é aquele voltado para pessoas, considerando sempre a participação do grupo, orientando e estimulando, enquanto ouve e acaba as opiniões dos colaboradores, ponderando-as antes de agir". A seção 5 a seguir, traz as conclusões deste estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final da pesquisa foi possível reafirmar a importância do líder para as organizações, visto que ele pode impactar fortemente a motivação dos colaboradores e os resultados da empresa, de forma positiva ou negativa, dependendo do seu perfil e da relação entre suas características e a cultura organizacional.

Ficou evidente que o estilo predominante na empresa estudada é o estilo democrático. Assim, em um ambiente adequado, marcado pela valorização da autonomia, pela demanda de iniciativa e criatividade, com a contrapartida da responsabilidade assumida pelos colaboradores, os líderes democráticos tendem a promover impactos positivos. Ao reunir toda uma equipe e promover a participação efetiva de todos no planejamento e tomadas de



decisões, esse perfil de liderança contribui para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores. Os líderes possuem o poder de influenciar pessoas e conduzi-las a objetivos definidos.

Constatou-se também que os fatores que mais motivam os colaborares são o bom relacionamento entre colegas de trabalho, o salário e os benefícios ofertados pela empresa, em que todos estão embasados na teoria das necessidades Humanas, sendo que através do dinheiro é possível realizar as demais necessidades citadas na teoria. Todos os demais fatores tiveram pontuação considerável, demonstrando que a liderança deve se atentar a eles. Conclui-se, portanto, que a liderança e a motivação se complementam caminhando lado a lado, engajando as equipes de trabalho e orientando-as e influenciando-as para atingir objetivos em comum estabelecidos pela organização.

Uma das limitações encontradas nesta pesquisa, refere-se ao fato de se analisar apenas os colaboradores de uma única empresa. Destaca-se ainda, o fato de a coleta de dados ser pautada em uma amostra de somente 46 respondentes. Diante de tais restrições, sugere-se, portanto, a reaplicação desta pesquisa num contexto mais abrangente, envolvendo outras empresas e com uma amostra maior.

Mas apesar das limitações aqui identificadas, pode-se apontar como contribuição gerencial desta pesquisa a condução das discussões acerca de alguns dos benefícios provenientes da implementação de práticas transformadoras quanto aos estilos de liderança, de modo que esta possa atrair e reter profissionais satisfeitos, motivados e comprometidos. Além da contribuição gerencial, este estudo apresenta também, uma valiosa contribuição para a academia, mediante o quadro de referências, que pode servir de inspiração para a implementação de pesquisas adicionais sobre o assunto estudado.

REFERÊNCIAS

D'AVILA, A. A. **Motivação e liderança**. Carazinho. UFRGS, 2012.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de administração de Empresas**, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. Florianópolis: UFSC, 2010.

BOTELHO, J. C.; KROM, V. Os estilos de liderança nas organizações. **XIV Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica e X Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação**–Universidade do Vale do Paraíba, 2010.

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia a dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração** – edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Manole, v. 3, 2009.



CHIAVENATO, I.; MUNCH, E. **Gerenciando pessoas**: motivação e liderança no trabalho. Florianópolis, f. 136, 2005. 271 p.

FELIX, C.; ALCALDE, E.A.; OLIVEIRA, M. S.; PAIXÃO, R. F. Estilos de liderança. **Revista conexão eletrônica**, v. 10, n. 1, p. 1017-1029, 2013.

FERRAZ, E. **Gente de resultados**. Editora Planeta do Brasil, 2018.

GASPAR, D. J.; PORTÁSIO, R. M. Liderança e coaching: desenvolvendo pessoas, recriando organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 17-41, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLENN ROWE, W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo**: uma história sobra a essência da liderança, Editora Sextante.2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LARSON, R.; FARBER, B. **Estatística aplicada**. 2. ed.; São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A.. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARINS, L; MUSSAK, E. **MOTIVAÇAO –** Do querer ao fazer. 1. ed. Campinas: 7 mares, f. 72, 2013. 144 p.

MOREIRA, A. T. **Liderança e ética nas empresas: a influência do líder na saúde mental da equipe.** Campinas. 2009. Disponível em: https://www.recantodasletras.com.br/trabalhosacademicos/1385295. Acesso em: 29 maio 2021.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo, f. 338, 2005. 675 p.

SILVA, P. L.; NUNES, S. C.; ANDRADE, D. F. Estilo do líder e comprometimento dos liderados: associando construtos em busca de possíveis relações. **Rev. Bras. Gest. Neg.** vol.21 n.2, p. 291-311, abr-jun. 2019.

SILVER, M. **Estatística para Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. **A liderança aprendida**, v. 6. 2007, p. 61-65.

_____. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, v. 8, f. 108, 2009. 216 p.



_____. **Projetos e relatórios de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e a teoria da ação comunicativa. **Revista de administração Mackenzie**, v. 12. p. 53-81, 2011.

WALGER, C.; ESCORSIN, A. P. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** Curitiba: Intersaberes, f. 112, 2017. 224 p.