



INSTITUTO FEDERAL
RIO GRANDE DO SUL
Campus Osório

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DO RIO GRANDE DO SUL – CÂMPUS OSÓRIO**

**ESTILOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:
UMA RELAÇÃO NECESSÁRIA NO COMERCIAL BUFFON – POSTO 34**

PEDRO HENRIQUE FERRARI PEREIRA

Osório
2017

PEDRO HENRIQUE FERRARI PEREIRA

**ESTILOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO:
UMA RELAÇÃO NECESSÁRIA NO COMERCIAL BUFFON – POSTO 34**

Trabalho de Conclusão de Curso do Tecnólogo em
Processos Gerenciais do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do
Sul.

Orientadora: Deise do Amaral Tyska

**Osório
2017**

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades. Ao Instituto Federal de educação, ciência e tecnologia do Rio Grande do Sul-campus Osorio, pela oportunidade de fazer o curso. A minha orientadora Deise do Amaral Tyska, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

A minha família, pelo amor, incentivo e apoio incondicional. A minha amiga e namorada Caroline Tidra, pelo carinho e companheirismo, pela paciência e pela compreensão. E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

2017
SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	5
3 OBJETIVOS.....	6
3.1. Objetivo Geral.....	6
3.2. Objetivo Específico.....	6
4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	7
4.1. Entendendo a motivação.....	7
4.2. Motivação baseada nas necessidades.....	7
4.3. Incentivos motivacionais.....	8
4.4. Entendendo a liderança.....	9
4.5. Teoria sobre estilos de liderança.....	10
4.6. Incentivos motivacionais.....	11
4.7. Teoria X e Y.....	12
4.8. Expectativa dos líderes	13
5 METODOLOGIA.....	14
6 DADOS E ANÁLISE DE PESQUISA.....	16
6.1. Análise dos dados.....	16
6.2. Discussão.....	31
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	34
Anexo 1.....	36
Anexo 2.....	37

1 INTRODUÇÃO

A motivação é a chave para se alcançar qualquer objetivo planejado, a palavra é proveniente do Latim "*motivus*", que se refere a movimento, que pode se relacionar com o movimento que uma pessoa tem quando busca um novo objetivo, uma nova conquista.

Para o crescimento bem-sucedido de uma empresa não basta apenas motivação, mas também uma boa liderança que pode depender do estilo profissional de cada empresa, assim como os métodos usados para obter o resultado. Muitas lideranças não dão certo pela falta de conhecimento em relação ao modo como conduzem seus funcionários, ocasionando desmotivação. A motivação dos funcionários envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, que são manifestados durante o desenvolvimento de atividades designadas a serem cumpridas.

Grandes empresas reconhecem a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados, por isso é necessário que os líderes estejam sempre em busca do crescimento, a alcançar metas e criar novas condições, atingindo os objetivos da melhor forma possível. Atualmente, um bom profissional deve se manter em constante "movimento" para o bom desempenho no trabalho, além de ser capacitado, deve se mostrar disposto e satisfeito.

Este trabalho tem como objetivo abordar os fundamentos adquiridos com relação à disciplina de gestão de pessoas, exemplificando como os estilos de liderança afetam diretamente a motivação dos funcionários na empresa, neste caso, a empresa a ser analisada é o Comercial Buffon - Posto 34, situada na cidade de Osório, Rio Grande do Sul.

2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O Comercial Buffon de Combustíveis e Transportes iniciou suas atividades na comercialização de combustíveis em 1990, abrangendo os estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Atualmente, é administrado por uma família de cinco irmãos e tem seu escritório central na cidade de Canoas – RS, e 76 unidades distribuídas estrategicamente em várias cidades, sendo 4 unidades em Osorio, a qual a unidade 34 foi objeto de estudo. O Comercial Buffon é uma das maiores redes de postos de combustíveis do Sul do País.

Tendo como missão proporcionar elevado grau de satisfação aos consumidores, oferecendo-lhes produtos atestados pelas distribuidoras e construindo políticas que resultem no crescimento da empresa e de seus colaboradores. Como visão a empresa procura ser um referencial e a empresa mais lembrada no fornecimento de combustíveis e prestação de serviços do sul do país.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Analisar como os estilos liderança podem afetar a motivação no Comercial Buffon – Posto 34, localizado no bairro Arroio das Pedras em Osório, focando em melhores resultados com base nos estilos de liderança, desenvolvendo uma pesquisa entre funcionários e a liderança.

3.2 Objetivos específicos

- Analisar o relacionamento individual dos funcionários com a liderança e com os colegas;
- Relacionar os tipos de liderança com a liderança que condiz atualmente no Comercial Buffon – Posto 34;
- Analisar se os funcionários do comercial se consideram motivados e valorizados pela liderança;
- Identificar a satisfação dos funcionários em relação ao salário, carga horária e as oportunidades de crescimento.

4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na realização deste artigo sobre liderança e motivação no trabalho, torna-se necessário destacar conceitos que descrevem a importância da motivação, assim como os estilos de liderança podem afetar diretamente na forma que os funcionários trabalham.

4.1. Entendendo a motivação

Para isto é importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregado (Claret, 1998 & Kondo, 1994).

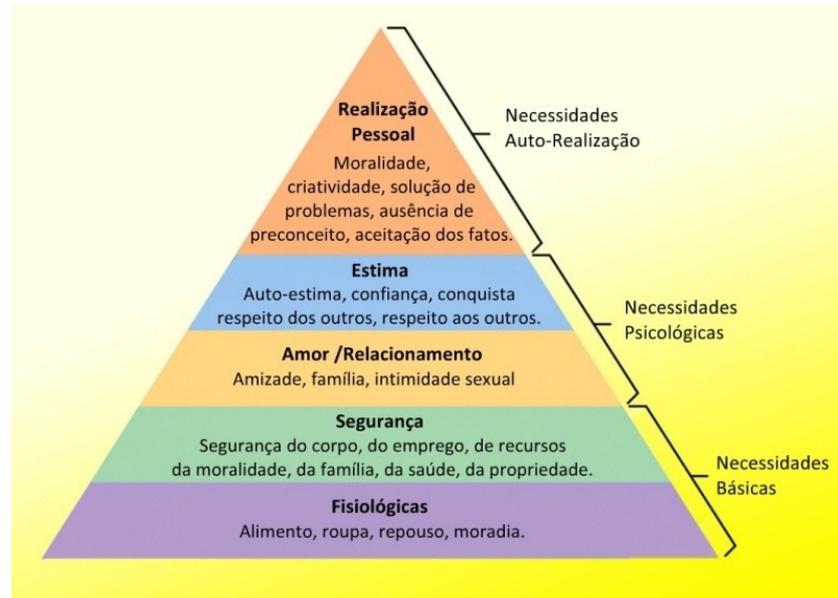
Seguindo a mesma ideia KLAVA diz que "Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção." (KLAVA, 2010).

4.2. Motivação baseada nas necessidades

Existem fatores que influenciam a motivação de estar trabalhando em uma empresa, Maslow definiu tipos de necessidades que justificam a força de continuar buscando seus objetivos mesmo com obstáculos e muitos desafios no dia-a-dia.

Segundo CHIAVENATO (2009), a motivação provém das necessidades humanas, mencionando a ideia de Maslow, em que descreve essas necessidades como primárias, que são as fisiológicas e as de segurança, e as secundárias, que são aquelas sócio-afetivas, estima e autorrealização, dispostas em uma pirâmide, organizada de modo que as mais baixas são as necessidades primárias e no topo as secundárias.

Abaixo, gráfico que exemplifica os tipos de necessidades determinadas por Maslow.



Fonte: Jornal Brasileiro Gratuito.

4.3 Incentivos motivacionais

Os gerentes, sempre procurando formas de motivar equipes, costumam pensar imediatamente em recompensas financeiras. A lógica do incentivo é indiscutível: as pessoas precisam de uma razão para fazer as coisas – e não se ouse pensar em altruísmo, porque assim como as empresas existem em função do lucro, os profissionais trabalham pela remuneração. Gerentes sabem que precisam dar incentivos para motivar pessoas e vivem procurando jeitinhos para dar alguma coisa que resulte em que a equipe apresente os comportamentos desejados. Funciona assim em todas as empresas (Fischlowitz, 1970).

Embora soe lógico, isso não é totalmente verdade, porque existem alternativas para os incentivos. Que não somente são desnecessários, como muitas vezes ineficazes, porque a lógica que reside por trás deles está errada. E enquanto os gerentes não entenderem porque essa lógica está errada, continuarão a cair na armadilha do incentivo (Fischlowitz, 1970).

Existem centenas de estudos que mostram que os incentivos não são a maneira certa de encorajar o bom senso nem o comprometimento pessoal (Fischlowitz, 1970). Até porque, além de não incentivar boas atitudes, os incentivos podem encorajar coisas erradas (Goniliart & Kelly, 1997). Pague alguém para que leia um livro e ele perderá o interesse pela história. Pague alguém para parar de

fumar e ele mentirá que parou de fumar e passará a fazê-lo escondido de você (Guerreiro Ramos, 1981).

Nas atividades profissionais, a motivação humana é baseada no hábito, no senso de fazer a coisa certa, no senso de que pode ser bom no futuro, ou porque é divertido. É disso que um gerente precisa se dar conta quando pesquisa uma alternativa para incentivos (Iman, 1996).

4.4. Entendendo a liderança

A liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Possuir cargo de chefia não é sinônimo de ser líder, assim como existem líderes que não ocupam cargos de chefia. E existem chefias destinadas a liderar, porém não sabem agir como líder.

Os líderes se destacam principalmente pela sua visão, pela confiança que transmitem a um grupo e pela colaboração que conseguem entre as demais pessoas envolvidas.

Além disso, os líderes devem ter autoconfiança e capacidade de iniciativa, para conseguir lidar com seus subordinados. O líder sobretudo deve ser eficaz e honesto, assertivo e justo para com os seus subordinados e demonstrar satisfação com as atividades feitas.

Na visão de Bergamini (1994, p. 31),

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Para um líder ser completo ele precisa ter oito atitudes. Primeiramente, deve perguntar sobre as providências a serem necessariamente tomadas, buscar as coisas certas para a empresa; ter um plano de ação claro; não fugir das responsabilidades; ser um bom comunicador; ter foco em oportunidades, não em problemas, transformar as reuniões em acontecimentos produtivos; usar o pronome pessoal “nós” e evitar o “eu”. (DRUCKER, 2006, p.45)

4.5. Teoria sobre Estilos de liderança

Segundo Chiavenato (2010), a liderança pode ser determinada dentro de três estilos: o autocrático, o democrático e o liberal.

Liderança autocrática: o líder fixa diretrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão. Em outras palavras, toma as decisões, informa ao grupo o que ele deve fazer e o supervisiona cerradamente. O líder é dominador e pessoal nos elogios e críticas ao grupo. (CHIAVENATO, 2010, p. 360)

O autocrático ou autoritário, não faz participação efetiva na execução das tarefas, decide e comanda sozinho todas as atividades do grupo de funcionários. Normalmente líderes deste tipo, utilizam regularmente a crítica destrutiva e os elogios, não aceitam opiniões de colaboradores, enxergando neles concorrentes. Esses líderes conduzem com maior produtividade e energia no trabalho do grupo, porém a grande pressão nos seus funcionários causa desconforto e pode afetar a performance da produção.

Liderança democrática: o líder esboça as diretrizes que são debatidas pelo grupo, incentiva a participação do grupo nas decisões e descentraliza autoridade. O líder conduz e orienta o grupo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas ao grupo. (CHIAVENATO, 2010, p. 360)

O líder democrático permite que os funcionários participem das decisões importantes, aceita opiniões acreditando nas ideias do grupo, discute os problemas e os objetivos, adota estratégias adequadas para a realização das atividades. Acompanha as tarefas dos funcionários, embora não participe. Os líderes facilitam a solução de problemas e garantem os bons resultados, os envolvidos demonstram um elevado nível de satisfação, porém resulta uma produtividade inferior à da liderança autocrática.

Liderança liberal (laissez-faire): o líder tem participação mínima, supervisão totalmente afastada e dá completa liberdade para as decisões grupais ou individuais. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo. (CHIAVENATO, 2010, p. 360)

O líder liberal ou permissivo, conhecido como "laissez-faire", dá aos funcionários liberdade para exercerem suas atividades sem interferências, atua de uma forma passiva, não toma iniciativas, não critica nem elogia o grupo. Os profissionais ficam responsáveis por gerenciar os seus próprios resultados, é uma forma de demonstrar confiança e dar aos funcionários autonomia, resultando em uma menor produtividade em relação às outras lideranças e a satisfação pessoal

também é baixa porque o líder comete erros ocasionando discussões durante a realização das tarefas

Essa teoria, de acordo com Chiavenato, que apresenta três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal, aponta que cada um dos estilos tem características próprias e consequências diferentes num grupo. Dentre os três estilos de liderança apresentados, pode-se concluir que o grupo que produz maior quantidade de trabalho é o autocrático, mas o que apresenta uma maior qualidade no trabalho é o democrático.

4.6. Teoria X e Teoria Y

Segundo Peter Drucker, de cem novas empresas que iniciam a sua atividade, cerca de metade deixa de funcionar dois anos após o seu início, e das restantes, 25% terminam a sua atividade 5 anos depois. Peter Drucker e outros autores afirmam que muitos dos insucessos empresariais são fruto de uma liderança ineficaz.

Segundo Cohen (2010, p. 160),

Os líderes que seguiam a Teoria X partiam do princípio de que os funcionários trabalham, essencialmente, por dinheiro ou à base de punições. Têm pouco interesse no trabalho em si ou não querem assumir responsabilidade pelos resultados. Necessitam, portanto, de uma supervisão mais rígida, baseada num sistema de recompensas para quem tiver bom desempenho e punições para quem não tiver. Os princípios e o estilos de liderança dos líderes da Teoria Y são bastante diferentes. Segundo a Teoria Y, os trabalhadores são ambiciosos e automotivados. Assumem prontamente as responsabilidades pelos resultados de seu trabalho. Basta incentivá-los. Sabem liderar a si mesmos, se tiverem alguma autonomia. A supervisão rígida não é a melhor forma de motivá-los. Aliás, o controle pode ser bastante contraproducente nesse caso. O líder que se guia pela Teoria Y deve, ao contrário, deixar que seus funcionários exercitem o autocontrole com o máximo de liberdade possível. O estilo permissivo de liderança faz seus seguidores darem o seu melhor.

Ainda sobre Drucker (COHEM, 2010, p. 166), “liderar pessoas nos moldes da Teoria Y é muito mais difícil do que nos tempos “cenouras e chicotes” da Teoria X. Ainda somos os líderes, com total responsabilidade pela realização do trabalho. Não há como escapar disso. Às vezes precisamos ser o “ditador benevolente”. Em outras ocasiões, grande parte do trabalho de liderança é realizado por aqueles que lideramos, uma forma de liderança compartilhada. Os trabalhadores devem ser tratados de formas diferentes, e algumas vezes, contra suas próprias normas. Sem isso, a organização nunca atingirá a produtividade máxima que almeja. Mesmo na

forma mais participativa da Teoria Y, podemos delegar autoridade, mas nunca responsabilidade geral”.

Sobre a motivação (COHEM, 2010, p. 174), “Drucker não tinha dúvidas de que a Teoria Y, se realizada corretamente, poderia ser um grande motivador, mas requeria muita energia por parte dos líderes e seus subordinados. Não basta simplesmente identificar o que gera satisfação ou insatisfação no trabalho. O líder precisa exercer toda sua capacidade de liderança, o que significa dar atenção à alocação de pessoal, exigir altos padrões de desempenho, fornecer aos trabalhadores as informações necessárias e incentivar a visão gerencial.

4.7. Expectativas dos líderes

Para Bergamini (1997), Pontes (1996) e Coda (1905), as pesquisas científicas baseadas nas obras sobre a atuação de líderes revelam que:

- Uma característica exclusiva de gerentes superiores é a capacidade de criar expectativas de alto desempenho que os subordinados cumprem.
- Aquilo que o gerente espera de seus subordinados e a maneira como os trata determina em grande parte seu progresso na carreira.
- Deve-se evitar "rotular" as pessoas. Como muitas vezes isso acontece de forma inconsciente, convém refletir sobre nossos conceitos sobre os outros.
- Mais frequentemente do que parece, os subordinados fazem aquilo que julgam ser esperado deles.

4.8. Motivação e Liderança

Quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo (Lopes, 1980).

Se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência. Quando o gerente não consegue motivar seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente

que está fazendo o seu trabalho razoável, mas nunca um líder (Bartlett & Goshal, 1997).

Liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Infelizmente, muitos sabem pouco do que a liderança exige. Um líder, entretanto, não precisa necessariamente gerenciar coisa alguma. Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas (Marchetti, 1997).

Aumento de salário, bônus e metas são apenas, na melhor das hipóteses, motivadores a curto prazo. Os incentivos à produtividade não substituem uma gerência eficaz. Não são um modo decisivo de aumentar a produção, e, às vezes, são oferecidos apenas como um presente para os operários e supervisores. Prêmios individuais especiais não motivam outros a imitarem os ganhadores. As metas podem ser desmotivadoras poderosas, a menos que tenham sido estabelecidas com justiça. Devem existir regras padronizadas para estabelecer os prêmios por metas atingidas, de modo que todos saibam a que têm direito. Estas regras podem ser baseadas em salário, tempo de casa ou tipo de serviço envolvido (Pontes, 1996).

Mesmo gerentes e executivos qualificados, às vezes, só rendem 85% de seus potenciais (A Empresa, 1996). Conseqüentemente, eles também precisam de motivação contínua, se for esperado que eles atinjam 90% ou mais.

Os desafios provenientes de tarefas diárias são excelentes motivadores. O próprio prazer no trabalho é um motivador. O status é um motivador que se aplica a todos os caminhos da vida, embora não seja necessariamente afetado pelo cargo. Um operário que goze do respeito da gerência pelas suas habilidades estará consciente de seu status e procurará preservá-lo sempre. Deverá haver, também, uma recompensa financeira adequada para se ter motivação (Coda, 1905).

O medo, sob certas condições, pode ser um motivador muito forte, e um líder precisa levar em consideração os temores de seus subordinados, procurando erradicá-los ou ao menos diminuí-los (Azevedo, 1990).

Com o velho jogo de ferramentas motivacionais já gasto, os líderes precisam de novos métodos para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas contribuições (Davis & Newstron, 1992).

5 METODOLOGIA

O posto é constituído de caixa, frentistas, chefes de pista e gerente. Todos os funcionários são determinados a seguir metas traçadas pela matriz. As metas são quase impossíveis em determinada época do ano, porém quando são atingidas, a empresa dá como bônus o 14º salário e ainda possibilita que somente dois funcionários que se destaquem para serem premiados com uma promoção de 5% no salário base. Isso ocasiona grande discórdia entre os funcionários, já que na maioria das vezes o que realmente prevalecia era a bajulação, fazendo com que o restante dos funcionários que realmente trabalhavam em prol da equipe se desanimassem, essa situação condiz com as ideias de Pontes (1996).

Os frentistas são aqueles que tem a menor remuneração e também uma menor responsabilidade, é desenvolvido por eles um serviço manual que exige uma certa agilidade, também com alta rotatividade devido à má remuneração e as cargas horárias mal distribuídas.

A função do caixa é simples, atender e receber os pagamentos de clientes, porém é exigido uma grande responsabilidade, muitas vezes são cobrados por eventuais quebras de caixa indevidas, por erros da equipe de frentistas, ou por furtos durante o repasse do dinheiro ao caixa. A baixa remuneração desses profissionais faz com que sejam os mais desmotivados do posto e também faz com que haja uma alta rotatividade, devido à má administração e não valorização por parte dos gerentes.

Os chefes de pista são um cargo recém implantado nos postos, foram colocados para reduzir um pouco a responsabilidade dos gerentes, controlando os horários dos caixas e frentistas, tendo a responsabilidade de lidar direto com os frentistas, controlando e distribuindo tarefas, porém erram em achar podem agir como gerentes e deixam de lado a principal função, de auxiliar e coordenar os frentistas. São funcionários mal remunerados e de alta responsabilidade.

E por último, os gerentes, que também têm uma alta rotatividade devida a alta cobrança da matriz e dos funcionários, já que a falta de conhecimento com relação a motivação de seus funcionários ocasiona uma equipe desmotivada que não consegue alcançar suas metas.

Este trabalho segue o modelo de um estudo de caso. O objetivo geral é identificar o estilo de liderança dos gestores e se afeta ou não a motivação dos funcionários do posto. De acordo com Gil (1991), quando se deseja conhecer comportamentos, pode-se interrogar diretamente um grupo de pessoas de forma direta. As vantagens de um levantamento são: atingir um grande número de pessoas, mesmo estando elas dispersas; menores gastos; rapidez e imediatismo na obtenção dos resultados, garantia do anonimato das respostas (Gil, 1991).

- Amostra: Participarão desta pesquisa aproximadamente 16 funcionários e o gerente e chefe de pista (no caso, os líderes do posto) do Comercial Buffon.
- Instrumento: Será feito um questionário para os funcionários para analisar o clima motivacional da equipe, identificando a satisfação em relação ao salário, carga horária e as oportunidades de crescimento; E outro questionário para os gestores e tem como objetivo saber sua visão em relação a equipe.
- Procedimento de coleta de dados: A coleta dos dados será feita através da aplicação de um questionário por funcionário.
- Procedimento de análise dos dados: Após a coleta dos dados, os mesmos serão computados para a confecção de gráficos e uma análise dos resultados.

A proposta logo após a pesquisa será levar os resultados ao gerente juntamente com a diretoria do posto, incentivando as possíveis mudanças que poderão ser tomadas. A chave da solução do problema motivacional do posto de um modo geral está no diagnóstico e no planejamento de medidas que possam abranger as necessidades de quem trabalha, quer no nível das lideranças, ou no de necessidade de ordem física.

6 DADOS E ANÁLISE DE PESQUISA

6.1 Análise de dados

Com o objetivo de compreender e conhecer melhor os estilos de liderança e grau de motivação no trabalho desenvolveu-se um estudo de caso qualitativo. O estudo foi desenvolvido no Comercial Buffon e combustíveis - unidade 34, situado na localidade do arroio das pedras no município de Osório, entre os dias 11 e 13 de novembro de 2017. Trata-se de um posto de gasolina que serve como local para pesquisa de clima organizacional e identificação do estilo de liderança utilizado. Para a análise e discussão do tema, foram aplicados dois questionários (anexo 1) a um total de 18 funcionários do posto Buffon. Um dos questionários foi feito para os caixas e frentistas com 17 questões objetivas, no qual o funcionário pode optar entre cinco respostas, com a intenção de identificar as concepções em relação ao clima organizacional da empresa e a visão sobre seus gestores. O outro questionário formado por 13 questões objetivas foi realizado com a gerente e a chefe de pista com o intuito de identificar o estilo de liderança por eles utilizado.

Para as questões do questionário para os frentistas e caixas, foi utilizado uma legenda, conforme abaixo, na qual o respondente deveria optar por uma das alternativas, de acordo com a sua percepção.

1	2	3	4	5
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo

Ao serem perguntados sobre como eles veem sua relação com seus colegas de trabalho, 44% afirmaram que é Boa, 25% informaram que é regular, 19% informaram que é ótimo, 12% informaram que é ruim, conforme demonstrado no Gráfico 1.

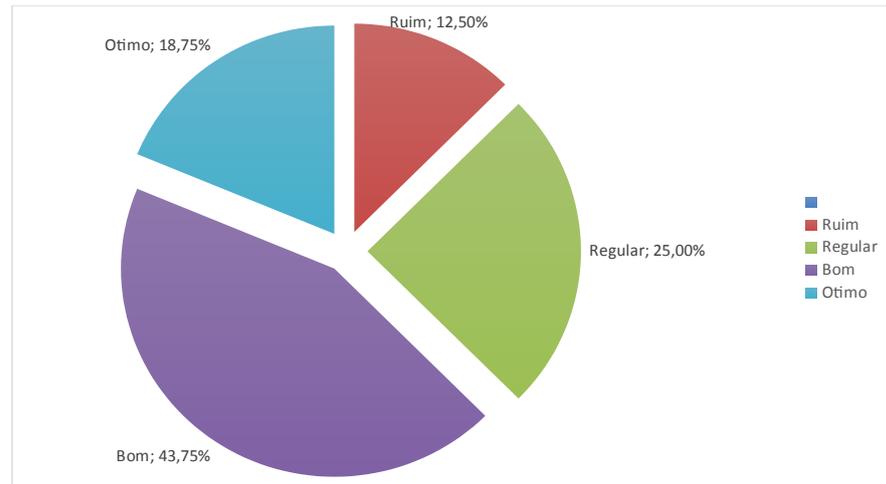


Gráfico 1

No que diz respeito à motivação para bater as metas, de acordo com as respostas obtidas, 25% informaram que é ótimo, 25% informaram que é bom, 25% informaram que é regular, 19% informaram que é ruim e 6% informaram ser péssimo, conforme demonstrado no Gráfico 2.

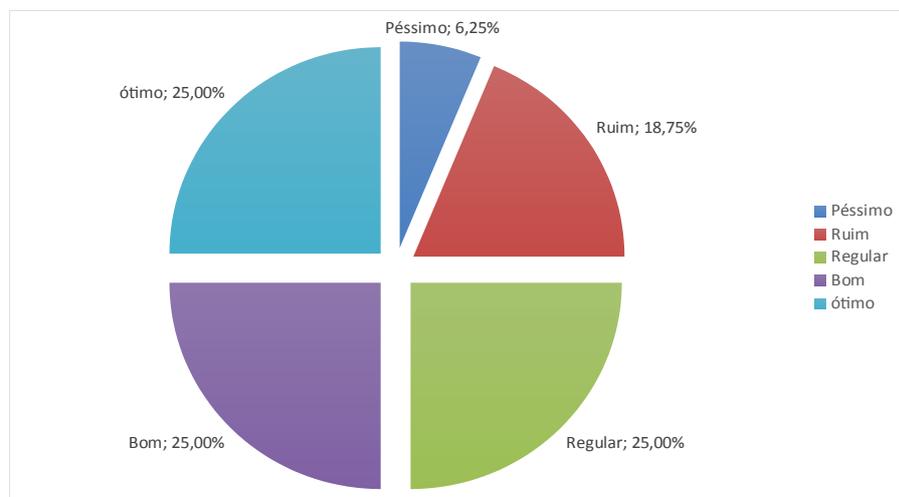


Gráfico 2

Ao serem questionados como eles viam suas relações com seus superiores, 38% afirmaram ser bom, 25% afirmaram ser ótimo, 13% afirmaram ser regular, 12% afirmaram ser ruim e 12% afirmaram ser péssimo, conforme Gráfico 3.

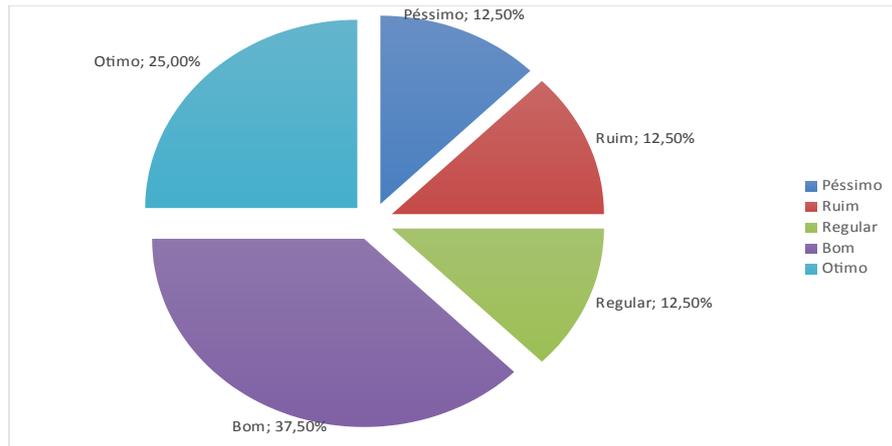


Gráfico 3

Em relação ao horário de trabalho, 50% informaram ser bom, 19% informaram ser ruim, 13% informaram ser ótimo, 12% informaram ser péssimo e 6% afirmaram ser regular, conforme Gráfico 4.

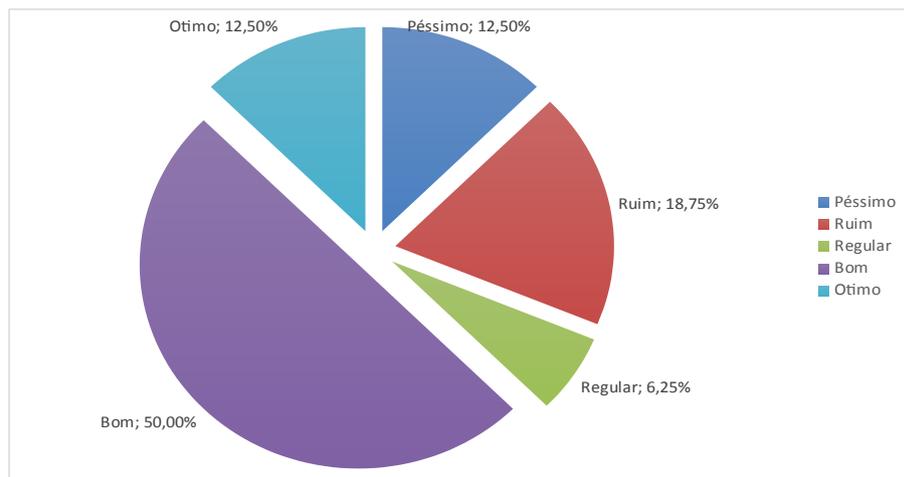


Gráfico 4

Questionados sobre o que poderiam dizer com relação aos salários, 53% informaram que é regular, 29% informaram ser bom e 18% afirmaram ser ruim, conforme Gráfico 5.

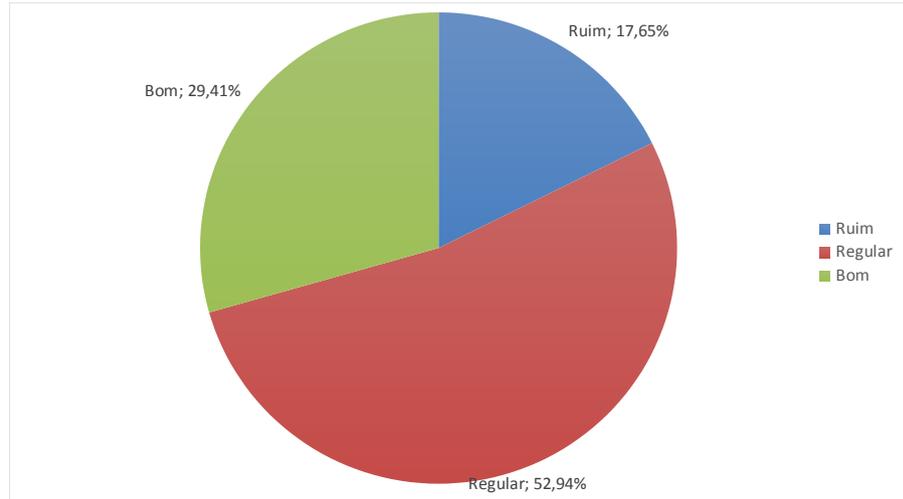


Gráfico 5

Ao serem questionados sobre como é a comunicação com seus superiores, 47% informaram ser bom, 29% informaram ser regular, 18% informaram ser ótimo e 6% afirmaram ser ruim, conforme demonstrado no Gráfico 6.

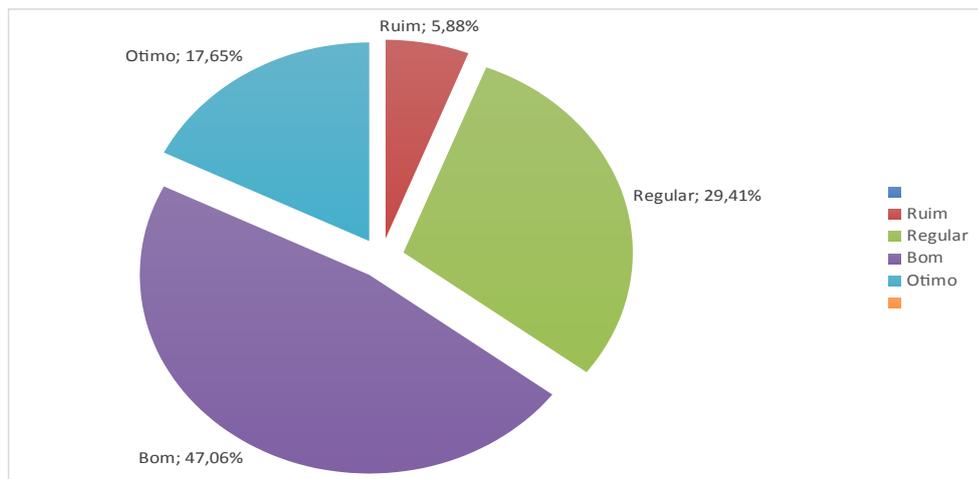


Gráfico 6

Em relação a comunicação com os colegas de trabalho, 38% afirmaram ser bom, 37% afirmaram ser regular, 19% afirmaram ser ótimo e 6% afirmaram ser ruim, conforme demonstrado no Gráfico 7

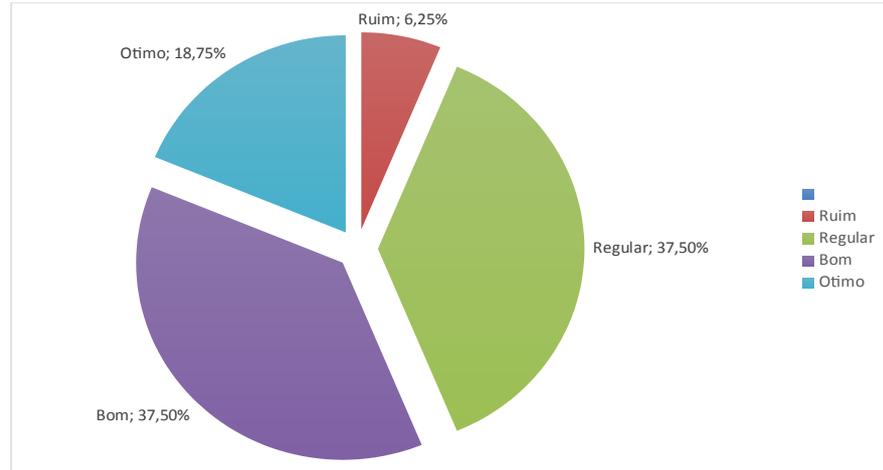


Gráfico 7

Quando perguntado aos entrevistados como eles viam seu trabalho daqui alguns anos, 44% afirmaram ser bom, 25% afirmaram ser regular, 25% afirmaram ser ruim e 6% afirmaram ser ótimo, conforme demonstrado no Gráfico 8.

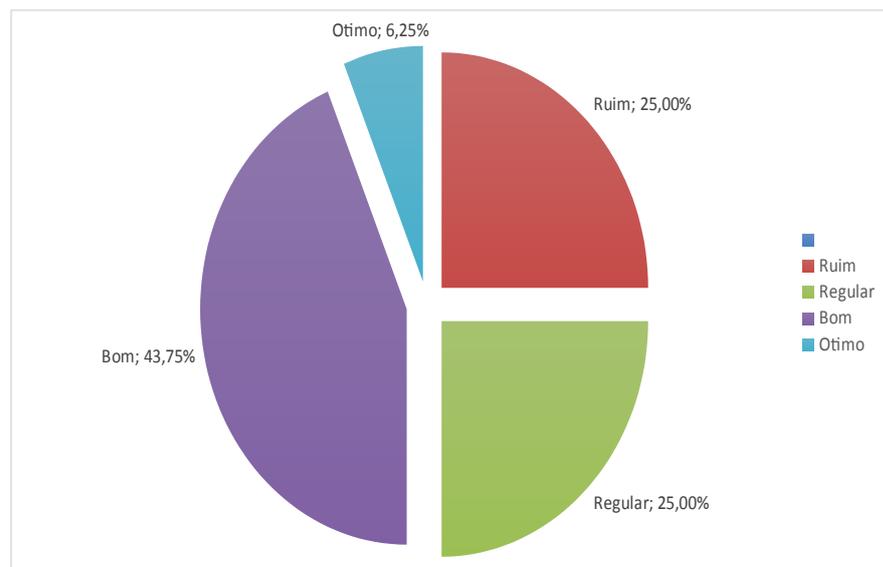


Gráfico 8

No que diz respeito às oportunidades de crescimento na empresa, 67% afirmaram ser regular, 17% afirmaram ser ótimo e 16% afirmaram ser bom, conforme demonstrado no Gráfico 9.

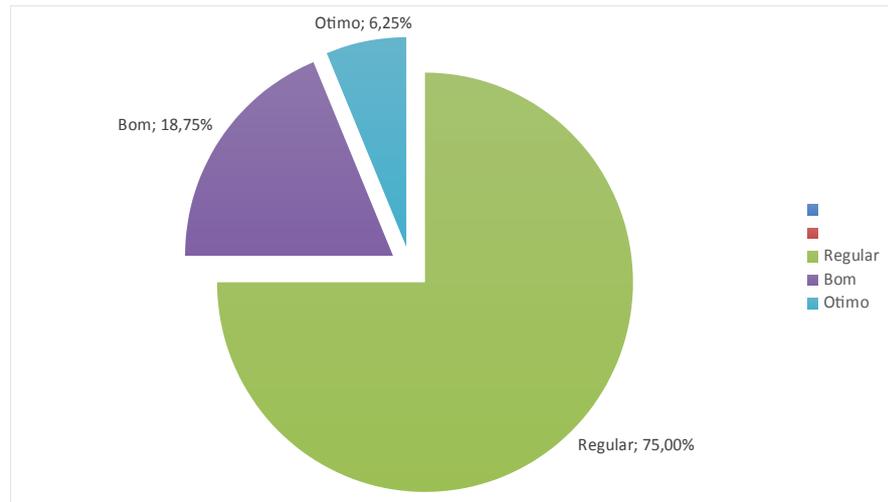


Gráfico 9

Ao serem questionados sobre como eles veem a atitude dos gestores em caso de conflito na empresa, 44% informaram ser regular, 25% afirmaram ser ruim, 19% afirmaram ser bom e 12% afirmaram ser ótimo, conforme demonstrado no Gráfico 10.

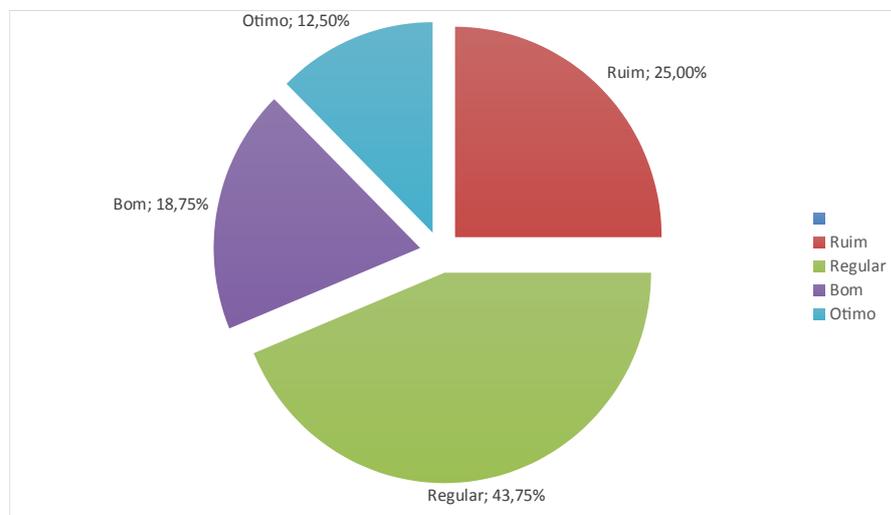


Gráfico 10

Perguntado aos funcionários sobre o nível de reconhecimento da empresa, 44% afirmaram ser regular, 25% afirmaram ser bom, 19% afirmaram ser ruim e 12% afirmaram ser péssimo, conforme demonstrado no Gráfico 11.

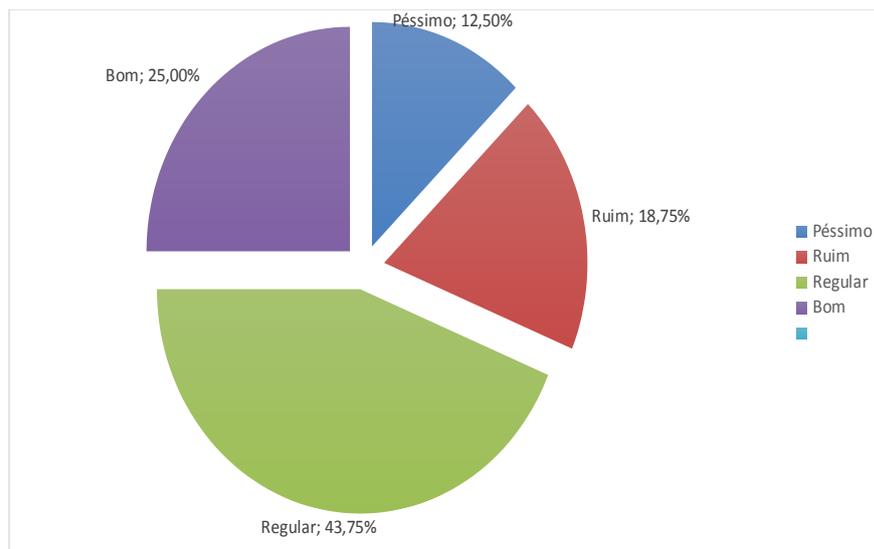


Gráfico 11

Em relação ao gestor (a) ouvir suas opiniões, 35% afirmaram que é regular, 24% afirmaram ser bom, 23% afirmaram ser ruim, 12% afirmaram ser péssimo e 6% afirmaram ser ótimo, conforme demonstrado no gráfico 12.

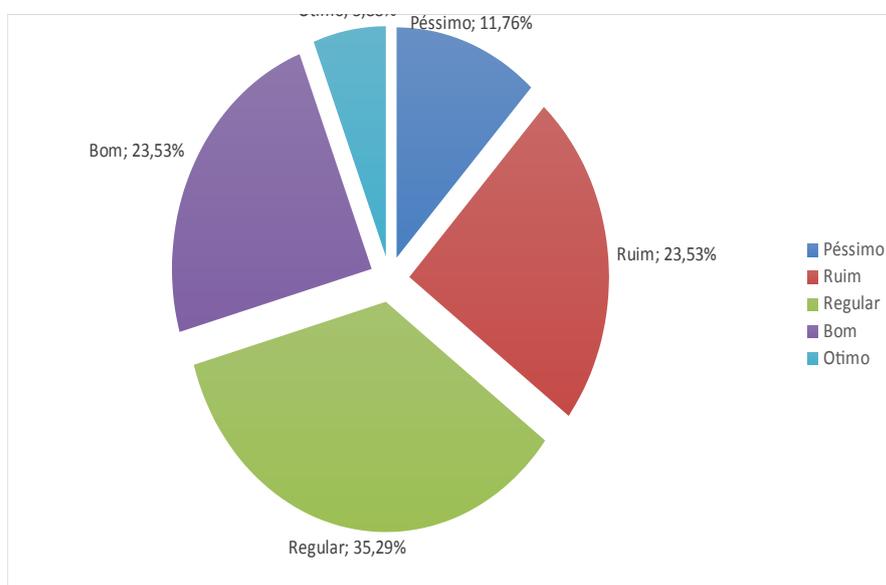


Gráfico 12

Quando perguntado aos entrevistados o estímulo gerado pelos gestores ao ouvi-los, 31% afirmaram ser bom, 25% afirmaram ser regular, 25% afirmaram ser ruim, 13% afirmaram ser péssimo e 6% afirmaram ser ótimo, conforme demonstrado no Gráfico 13.

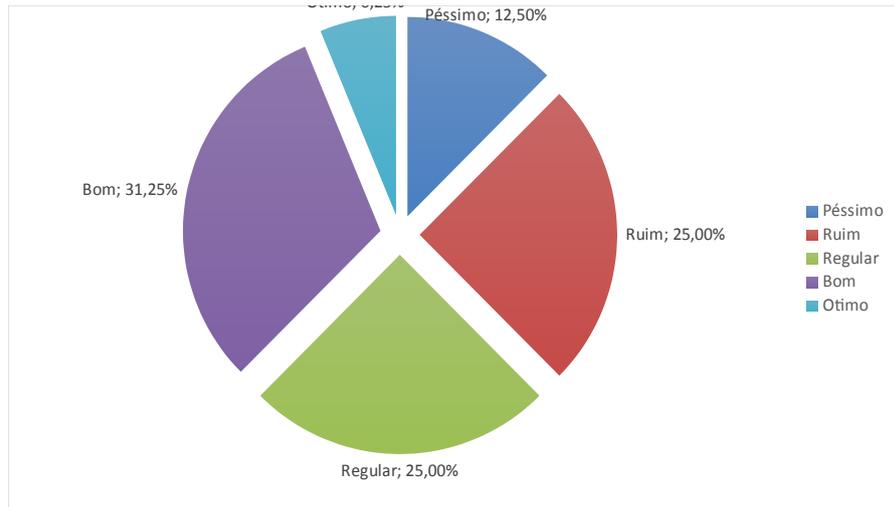


Gráfico 13

Ao serem questionados quanto aos elogios dados pelos gestores, 44% afirmaram ser regular, 31% afirmaram ser bom e 25% afirmaram ser péssimo, conforme demonstrado no Gráfico 14.

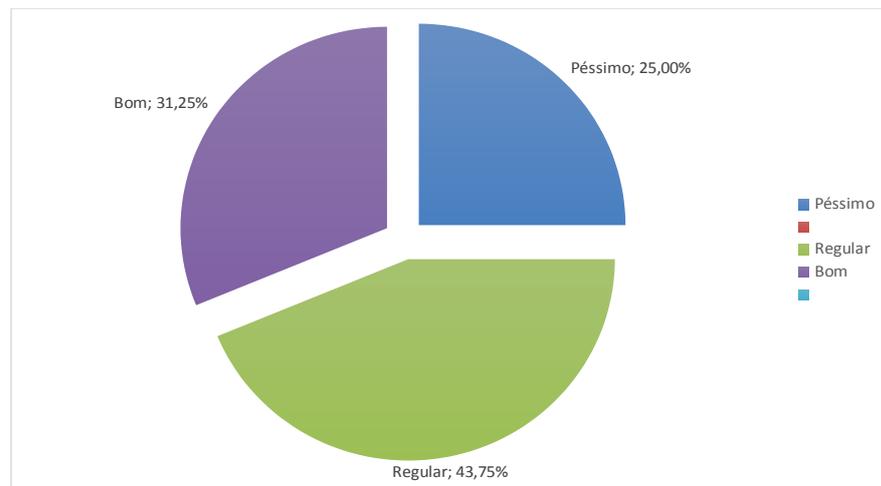


Gráfico 14

Aos funcionários foi perguntado sobre a iniciativa do líder em resolver os problemas no trabalho, 44% afirmaram ser ruim, 31% afirmaram ser bom, 19% afirmaram ser regular e 6% afirmaram ser ótimo, conforme demonstrado no Gráfico 15.

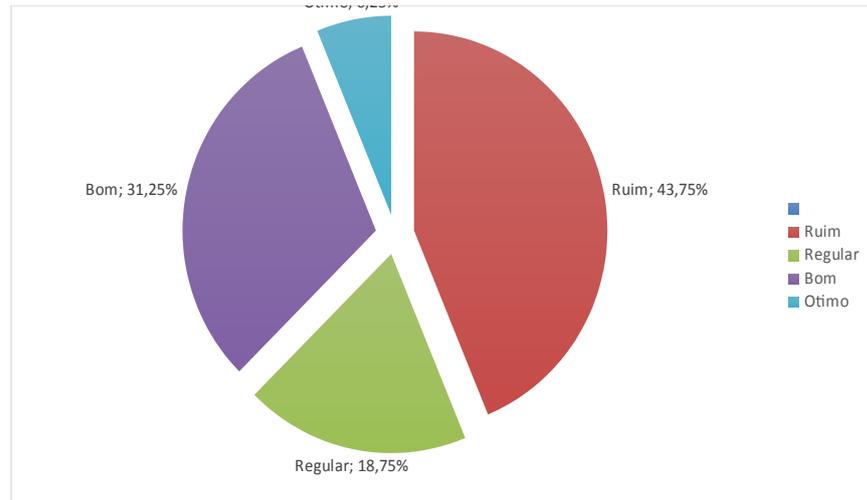


Gráfico 15

Questionados sobre o que acharam do nível de críticas passadas pelo seu gestor, 75% afirmaram ser regular, 19% afirmaram ser bom e 6% afirmaram ser péssimo, conforme demonstrado no Gráfico 16.

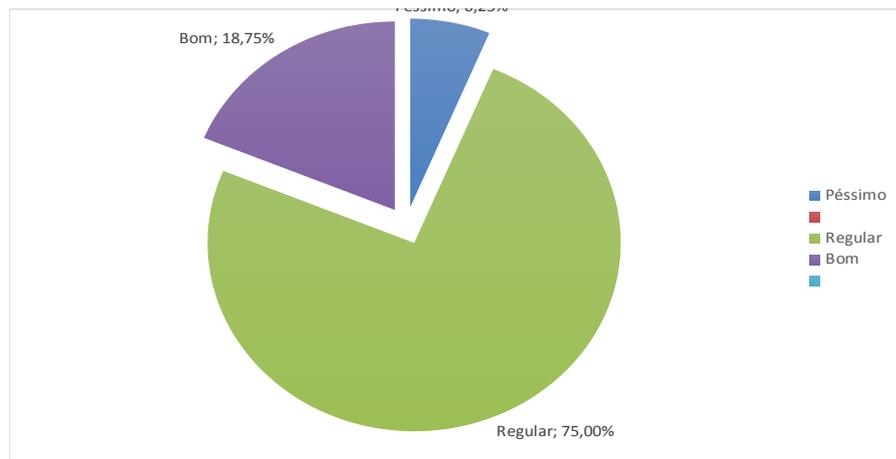


Gráfico 16

No que diz respeito a liderança exercida pelo gestor (a), 38% afirmaram ser regular, 31% afirmaram ser bom, 13% afirmaram ser ótimo, 12% afirmaram ser ruim e 6% afirmaram ser péssimo, conforme demonstrado no Gráfico 17.

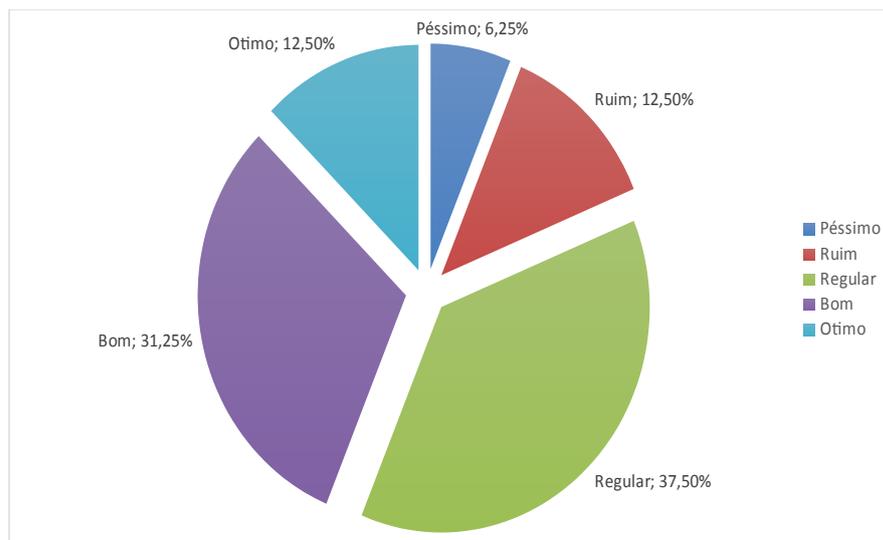


Gráfico 17

Para o questionário dos gestores foi utilizado uma legenda, conforme abaixo, na qual o respondente deveria optar por uma das alternativas, de acordo com o que desempenha em sua gestão.

1	2
SIM	NÃO

Ao serem questionados sobre ouvir seus funcionários, 100% dos gestores informaram que sim ouvem seus funcionários, conforme demonstrado no Gráfico 18.



Gráfico 18

Quando perguntados se tinham boa relação com sua equipe, 100% informaram que sim, conforme demonstrado no Gráfico 19.

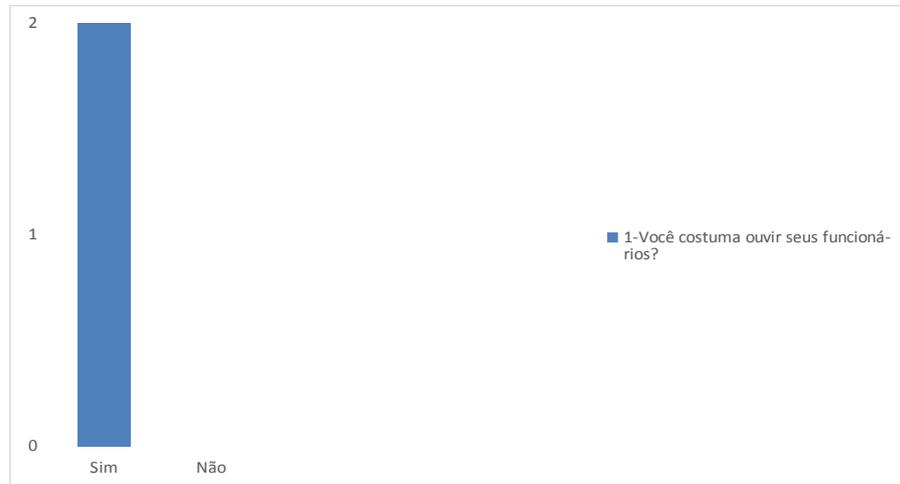


Gráfico 19

Em relação ao estímulo ao trabalho em equipe, 100% dos entrevistados informaram que sim estimulam, conforme demonstrado no Gráfico 20.

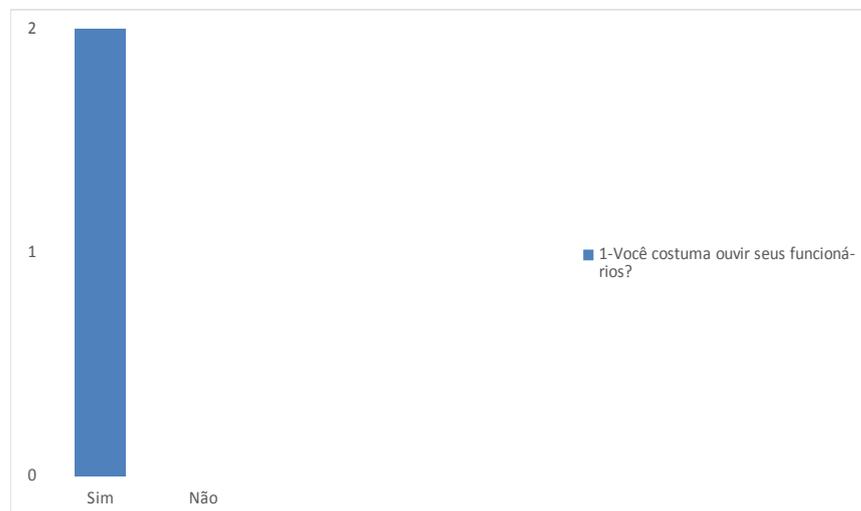


Gráfico 20

Aos gestores foi perguntado que por ter mais experiência, a equipe deveria ouvi-lo, 100% informaram que sim, conforme demonstrado no Gráfico 21.



Gráfico 21

Questionados sobre quando há um conflito, ele se impõe para que acabe logo, 50% dos gestores informaram que sim e os outros 50% informaram que não, conforme demonstrado no gráfico 22.

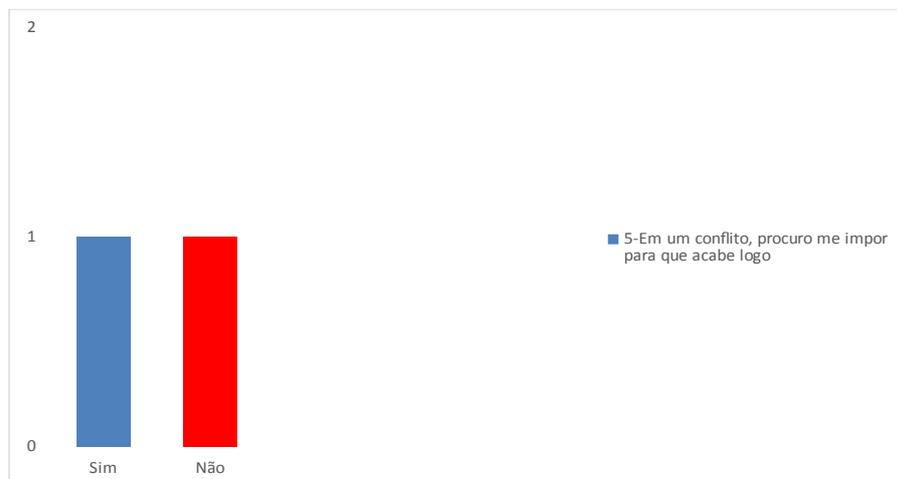


Gráfico 22

No que diz respeito a orientar as tarefas de acordo com cada funcionário, 100% dos gestores informaram que sim, conforme Gráfico 23.



Gráfico 23

Quando perguntados se elogiavam a equipe constantemente, 100% dos gestores informaram que sim, conforme demonstrado no Gráfico 24.



Gráfico 24

Aos gestores foi perguntado se apenas passavam as tarefas e deixavam os funcionários se organizarem, 100% dos gestores informaram que não, conforme Gráfico 25.



Gráfico 25

Ao serem questionados se avaliavam os colaboradores frequentemente, 100% informaram que sim, conforme demonstrado no Gráfico 26.

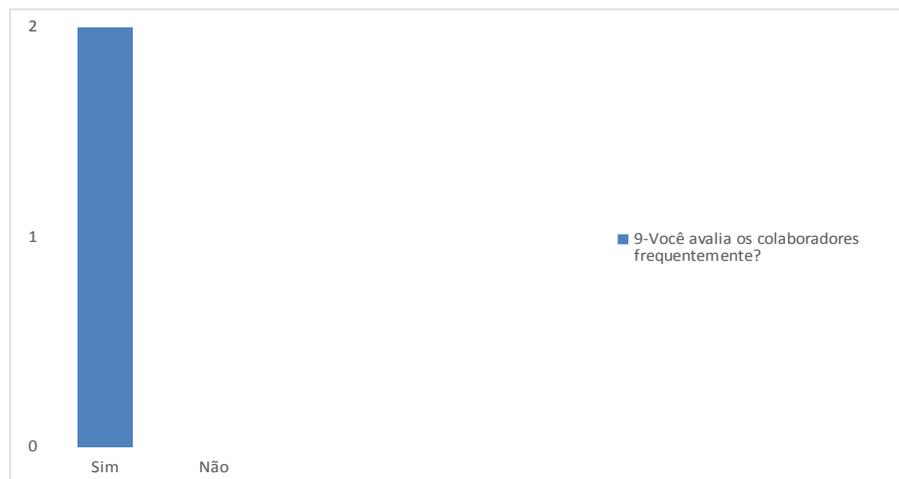


Gráfico 26

No que diz respeito a fácil comunicação com a equipe, 100% dos gestores informaram que sim, conforme Gráfico 27.

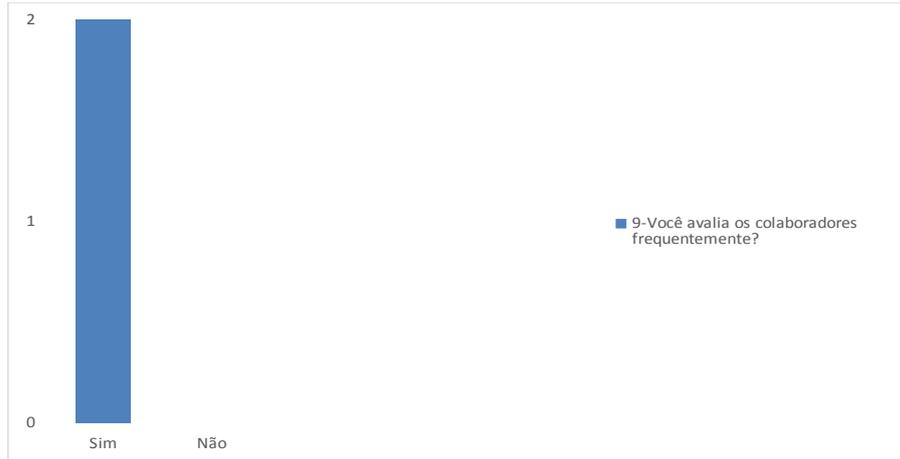


Gráfico 27

Quando perguntados se logo tomam a iniciativa para resolver os problemas que ocorrem no ambiente de trabalho, 100% informaram que sim, conforme Gráfico 28.

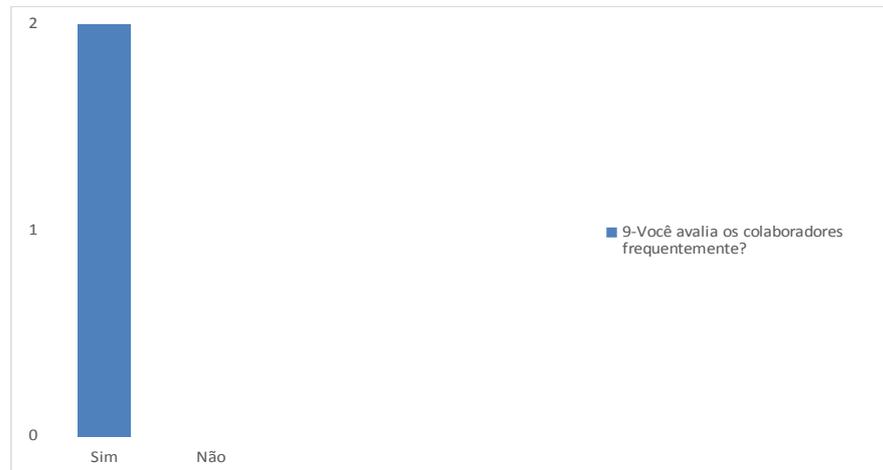


Gráfico 28

Questionados sobre se frequentemente criticam o trabalho da equipe, 100% informaram que sim, conforme demonstrado no Gráfico 29.

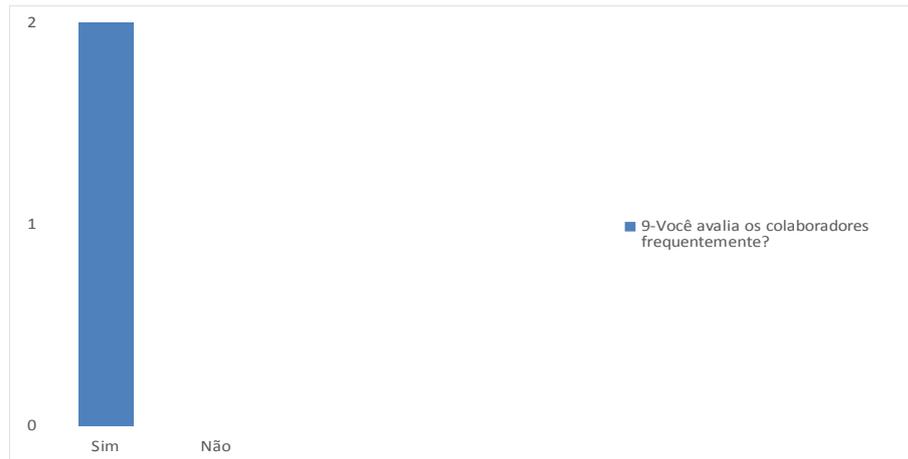


Gráfico 29

Aos gestores foi perguntado se nada passa despercebido por eles, eles controlam tudo, 100% informaram que não, conforme demonstrado no Gráfico 30.



Gráfico 30

6.2. Discussão

Após a avaliação dos dados apurados na pesquisa de campo, os mesmos foram analisados e discutidos. Diante do que foi constatado, percebe-se que ao serem questionados sobre como é o relacionamento entre os colegas de trabalho e os gestores um resultado razoável no qual a maioria das respostas se encontra entre bom e regular.

Já quando perguntado aos funcionários sobre a motivação para bater as metas, mais da metade da equipe mostrou-se abaixo da média, corroborando com as ideias de Lopes (1980), no qual ele afirma que quando se possui uma liderança

ruim, é iminente o efeito negativo nos colaboradores. Ponto este que somado ao baixo nível de reconhecimento, percebido na pesquisa, reafirma as ideias de Marchetti (1997) que explica que o sucesso do líder está diretamente ligado à sua capacidade de motivar outras pessoas.

Ao serem questionados sobre o que percebem com relação a iniciativa do líder em resolver problemas, quase 70% da equipe afirmou ser ruim ou regular, ressaltando a falta de liderança nos momentos adequados, que conforme Bergamini (1994), o líder deve se destacar pela sua visão e pela confiança que transmite ao grupo, ter autoconfiança e acima de tudo capacidade de iniciativa.

Quando questionados sobre o que os entrevistados consideram sobre os horários de trabalho, mais da metade da equipe considerou entre bom e ótimo, assemelhando-se às respostas dadas para o valor dos salários, no que se relaciona com as ideias de Fischlowits (1970), que afirma que gerentes precisam dar incentivos para motivar as pessoas ou jeitinhos para que a equipe apresente o comportamento desejado. Embora soe lógico, isso não é totalmente verdade, os incentivos muitas vezes podem ser ineficazes. Do mesmo modo, Goniliart & Kelly (1997), afirmam que os incentivos mal distribuídos podem encorajar coisas erradas.

Fazendo uma análise geral dos resultados da pesquisa efetuada no Comercial Buffon, conclui-se que o clima organizacional percebido na empresa é regular, assim como o estilo de liderança identificado com a pesquisa é o autocrático. Medidas devem ser tomadas junto a direção e gestão para que os problemas de má administração, que como visto, estão afetando diretamente a motivação dos funcionários, sejam revistos e corrigidos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como propósito identificar os estilos de liderança dos gestores e como isso influencia a motivação dos funcionários. Conforme os dados levantados para a pesquisa, é possível inferir que o estilo de liderança adotado pela gestão é o autocrático.

Portanto os resultados propõem que a relação entre gestores e subordinados é rígida, pois a equipe tem dificuldade de comunicação com os gestores, baixo nível de reconhecimento, alto nível de críticas e conseqüentemente elogios são raros.

Percebeu-se também que os funcionários não reclamam dos salários nem da carga horária de serviço, mas suas maiores insatisfações estão relacionadas diretamente com a gestão praticada atualmente.

Observa-se ainda que, com relação a empresa como um todo que existem grandes discrepâncias entre os dados analisados dos gestores e colaboradores, ou seja, há respostas sobre relacionamentos que não são compatíveis.

Considerando que o estilo de liderança utilizado pelos gestores não é o mais adequado visto que afeta diretamente na motivação da equipe.

Sugere-se que a empresa promova ações que melhore a comunicação, dando espaço às opiniões dos funcionários visando um bom relacionamento e incentivo na rotina de trabalho. Mais pesquisas poderão ser feitas em outras unidades do comercial Buffon, para verificar se esse estilo de liderança é aplicado por todas as unidades ou somente este que foi base para estudo.

A atividade foi de suma importância para o aprendizado profissional e pessoal do autor, permitindo que houvesse um contato real do que ocorre diariamente em diversas empresas pelo Brasil, no qual a gestão de pessoas está diretamente ligada a aspectos pessoais, profissionais e sociais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A EMPRESA do ano. **Revista Exame**, Rio de Janeiro, 18 ago. v.30, n.18.1996.

AZEVEDO, Ivayr T. **Recursos humanos nas Organizações**. In: Executivo. Porto Alegre: v.1, n.3, p.7-12, 1990.

BARTLETT, Chistopher & GHOSHAL, Sumantra. **Novas Formas de Gerências**. *HSM Management*, mar/abril 1997.

CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. Ed. Atlas, 1905.

COHEN, William A. **A Liderança segundo Peter Drucker**. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2010.

CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no Trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

FISCHLOWITZ, Estanislau. **Valorização dos Recursos Humanos no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3ª edição. São Paulo, Ed. Atlas, 1991.

GONILIART & KELLY, Francis J. **Revista Transformando a organização**. São Paulo, 1997.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Da FGV, 1981.

IMAN, Instituto. **Inovação e Melhoramento na Administração Moderna**. São Paulo: [s.n.], 1996.

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844> /> Acesso em: 19 set. 2017.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro, Ed. da SAEP, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas 1980.

MARCHETI, Sérgio Henrique. **A Organização de aprendizagem: a mudança e os líderes transformacionais**. Revista: Novas Fronteiras, TED, Rio de Janeiro, p. 18-16, jun.1997

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: TR. 1996.

ANEXOS

Anexo 1

Pesquisa colaboradores

Função:	Data:				
Tempo de serviço:					
Perguntas	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO
1-Como você vê sua relação com seus colegas de trabalho?					
2-Sinto me motivado a bater as metas?					
3-Como você vê sua relação com seus superiores?					
4-Meu horário de trabalho é...					
5-Você pode dizer que seu salário é...					
6-Como é a comunicação com seus superiores?					
7-Como é a comunicação com seus colegas de trabalho?					
8-Como vejo o meu trabalho daqui alguns anos					
9-As oportunidades de crescimento na empresa são...					
10-Em caso de conflito na empresa, como você vê a atitude de seu gerente/superior?					
11-O que você acha do nível de reconhecimento da empresa?					
12-Em relação ao gestor(a) ouvir minhas opiniões , afirmo que a relação é:					
13-O estímulo proporcionado pelo gestor(a) ao trabalho em equipe é:					
14-Quanto aos elogios dados pelo gestor(a) a sua equipe de trabalho, posso afirmar que são:					
15-Em relação a iniciativa do(a) líder em resolver os problemas no trabalho elas são:					
16-O que você acha do nível de críticas passadas pelo seu gestor(a) ao seu trabalho:					
17-A liderança exercida pelo seu gestor(a) é:					

Anexo 2

Pesquisa gestores

Função:	Data:	
Tempo de serviço:		
Perguntas:	SIM	NÃO
1-Você costuma ouvir seus funcionários?		
2-Tenho boa relação com a minha equipe?		
3-Estimulo o trabalho em equipe?		
4-Por ter mais experiência, sinto que minha equipe deve me ouvir		
5-Em um conflito, procuro me impor para que acabe logo		
6-Oriento as tarefas de acordo com cada funcionário		
7-Elogio constantemente a equipe		
8-Apenas passo as tarefas e deixo que os funcionários se organizem		
9-Você avalia os colaboradores frequentemente?		
10-Você se comunica fácil com sua equipe?		
11-Você logo toma a iniciativa para resolver os problemas que ocorrem no ambiente de trabalho?		
12-Você critica com frequência o trabalho de sua equipe?		
13-Nada passa despercebido, você controla tudo.		