

Centro Paula Souza

ETEC Anna de Oliveira Ferraz
Técnico em Administração

Liderança e Motivação: Um Estudo de Caso **Sobre a Empresa Varejão Passarinho**

Daniela Cristina Pinto
Glauco C. Ferraz do Amaral
Janaina Mariana Fontes
Simoni Rodrigues dos Santos

Araraquara
2011

CENTRO PAULA SOUZA

**ETEC ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A EMPRESA VAREJÃO PASSARINHO**

**DANIELA CRISTINA PINTO
GLAUCO C. FERRAZ DO AMARAL
JANAINA MARIANA FONTES
SIMONI RODRIGUES DOS SANTOS**

**Araraquara
2011**

CENTRO PAULA SOUZA

**ETEC ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A EMPRESA VAREJÃO PASSARINHO**

**DANIELA CRISTINA PINTO
GLAUCO C. FERRAZ DO AMARAL
JANAINA MARIANA FONTES
SIMONI RODRIGUES DOS SANTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
escola Técnica Anna de Oliveira Ferraz, como
parte dos requisitos necessários para obtenção do
título de Técnico em Administração.

Orientadores: Prof^o Aline Nieto
Benatti, Prof^o Ariovaldo
Thomazini Junior

Araraquara
2011

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, que foi nosso maior porto seguro. Com a ajuda dele tivemos forças para chegar ao final dessa pequena jornada, ele nos deu a coragem que precisávamos para ir além dos nossos limites durante o curso e na realização do nosso TCC e não nos deixou faltar forças para chegar até o final.

Daniela: Quero agradecer ao meu namorado Nivaldo, obrigado por ter paciência e estar ao meu lado quando mais precisei de você, amo você.

Janaina: Aos meus pais Vani e Carlos, que foram base para que eu chegasse até aqui, meus irmãos Michel e Mailson, minha irmã Josiane, sem o amor de vocês nada seria, a meus sobrinhos que amo.

Simoni: Quero agradecer a minha mãe (in memória), que enquanto estive do meu lado me deu todo apoio, a meu esposo e filhos pela compreensão e paciência durante minha ausência.

Aos professores que passaram por nossas vidas, que foram muitos, os coordenadores César e Tobias, e todos os outros colaboradores da escola que de uma forma ou de outra participaram da nossa vida.

As proprietárias do Varejão Passarinho Michele e Edna por permitir que fizéssemos nosso estudo de caso em sua empresa.

Enfim agradecemos a todos que de alguma maneira fizeram parte dessa trajetória.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	05
RESUMO.....	06
1. INTRODUÇÃO.....	07
1.1. Objetivo.....	09
1.2. Objetivo Especifico.....	08
2. DEFININDO LIDERANÇA.....	09
2.1. Teoria de Traços de Personalidade.....	10
2.2. Teorias sobre Estilos de Liderança.....	11
2.3. Grade Gerencial.....	12
2.4. Abordagens Contingenciais.....	13
2.5. Teoria da Liderança Situacional, de Harsey e Blanchard.....	15
2.6. Estilo de Liderança e Situação de Trabalho: Modelo de Fieldler.....	17
2.7. Liderança Transformacional ou Carimática.....	20
2.8. Teoria da Liderança Transformacional de Bass.....	21
2.9. Teoria da Liderança Carismática de House	21
3. AS PRIMEIRAS VISÕES DE MOTIVAÇÃO.....	23
3.1. Compreendendo o Comportamento Humano.....	24
3.2. Hierarquia das Necessidades Maslow.....	25
3.2.1. Aplicando a Teoria de Maslow ao Desempenho de Trabalho.....	26
3.2.2. Necessidades Humanas Básicas.....	26
3.3. Teoria de dois Fatores da Motivação.....	27
3.4. Abordagem da Expectativa.....	30
4. ESTUDO DE CASO.....	33
4.1. História do Varejão passarinho.....	33
4.2. Metodologia.....	33
4.3. Questionário.....	34
4.4. Resultados da Pesquisa.....	34
4.5. Problemas Encontrados.....	39
4.5. Soluções para os Problemas Encontrados.....	39
CONCLUSÃO.....	41
RERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Continuum do Comportamento de Liderança.....	12
FIGURA 2 - A Grade de Liderança.....	13
FIGURA 3 - Fatores Situacionais e de Personalidade que Influenciam a Liderança Eficaz.....	15
FIGURA 4 - A Teoria Situacional da Liderança.....	17
FIGURA 5 - Componentes da Liderança de Martens.....	20
FIGURA 6 - Ciclo Motivacional.....	25
FIGURA 7 - Pirâmide Representando a Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	27
FIGURA 8 - Comparação Feita por Hersberg entre Fatores de Satisfação e Insastifação no Trabalho.....	30
FIGURA 9 – Modelo de Expectativa para a Motivação.....	32
GRAFICO 1 – Quantidade de Pessoas do Sexo Masculino e Feminino.....	35
GRAFICO 2 – Quantidade de Pessoas em Relação à Idade.....	36
GRAFICO 3 – Quantidade de Pessoas Casadas e Solteiras.....	36
GRAFICO 4 – Escolaridade dos Funcionarios.....	37
GRAFICO 5 – Quantidade de Pessoas de Acordo com a sua Função.....	37
GRAFICO 6 – Resultado de Pesquisa.....	38

RESUMO

Passamos a maior parte de nossas vidas dentro das organizações, dependendo delas para nossas “necessidades”. O presente estudo tentou compreender o comportamento do ser humano, suas necessidades, e entender como motivar os colaboradores, conhecer os diferentes tipos e estilos de liderança, o comportamento dos líderes. Conceituar liderança e motivação é uma tarefa desafiadora, pois na liderança são vários os enfoques encontrados. Podemos dizer que liderar é saber como envolver as pessoas em cada situação, é ter habilidade para motivar os outros a terem um bom desempenho, no entanto para se conseguir motivar uma pessoa precisa-se primeiro conhecer suas necessidades. Não se pode fazer uma estimativa de quando se conseguira abranger devidamente todo o problema, mas podemos tentar entender o ser humano respeitando suas necessidades e seus limites, não se constrói nada duradouro sem a integração da inteligência e das motivações, sem a contribuição criativa e solidária das pessoas, a competitividade e a lucratividade das empresas, hoje não estão mais sendo decididas por máquinas ou pela tecnologia ou pela capacidade de produção, mas sim pelas pessoas que trabalham nas empresas.

Palavra chave: Motivação. Liderança. Comportamento.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo mostrar que liderança e motivação podem influenciar no desempenho das pessoas dentro das empresas. Atualmente vivemos a maior parte de nossas vidas dentro das organizações, dependendo delas para nossas “necessidades”. A motivação dos funcionários passou a ser estratégica, a motivação somente se torna possível e verdadeira em ambientes em que confiança e a lealdade estejam no centro das relações da empresa, ou seja, onde prevaleça a ética e o respeito mútuo entre as pessoas, é importante ressaltar que a organização que deseja motivar seus funcionários deve fazer um esforço contínuo para alinhar os objetivos das pessoas com as estratégias empresariais.

Hoje os funcionários querem mais do que seu salário no final do mês, eles querem ser respeitados, ser tratados como pessoas e de maneira justa, ser ouvidos e necessitam de desafios que os façam crescer como seres humanos e como profissionais. Mas o que acontece em inúmeras organizações é que os líderes, ainda não entenderam que de nada adianta tecnologia de ponta, se não houver gente disposta a atender bem os clientes, pessoas interessadas em reduzir os custos e obter resultados positivos para a empresa.

Já está provado que gente motivada trabalha mais feliz, torna o clima organizacional mais positivo, trata melhor os clientes e alcança melhores resultados, há uma verdadeira corrida para saber o que motiva as pessoas. As empresas com visão de futuro estão interessadíssimas em compreender as questões da motivação humana.

Não basta compreender o mundo dos negócios, é preciso estar atento às questões da complexidade humana e as suas dimensões éticas e culturais, os líderes precisam buscar entender a subjetividade das pessoas, ou seja, entender que a qualidade não está somente nos produtos oferecidos, mas existe também a “qualidade subjetiva”, aquela que o cliente não enxerga, mas sente e percebe.

1.1 Objetivo

O presente estudo visa compreender o comportamento e as necessidades do ser humano, para que possa identificar os tipos de comportamentos dos líderes, e o que motiva os funcionários de uma empresa de pequeno porte.

Segundo Bergamini (1977), a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que impulsiona os seres vivos a determinada ação. Esses impulsos são considerados o representante de determinadas formas de comportamento.

A coerência do líder e o respeito ao indivíduo é tido como a dimensão primordial da liderança no tratamento a todos com respeito, percebendo as diferenças individuais, considerando até mesmo as medidas mais desagradáveis que podem e devem ser feitas com respeito.

1.2. Objetivos Específicos

- Mostrar como ter uma boa liderança em uma empresa de pequeno porte;
- Mostrar que até uma empresa de pequeno porte pode ter motivação;
- Mostrar que motivação e liderança são passos importantes para o sucesso da empresa.

2. DEFININDO LIDERANÇA

Existem quase tantas definições de liderança quanto o número de pessoas que tentaram definir o conceito. Iremos definir liderança gerencial como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros do grupo. Existem três implicações importantes em nossa definição.

Primeira: a liderança envolve outras pessoas - subordinados ou seguidores. Com sua disposição de aceitar as ordens do líder e tornam possível o processo de liderança; sem subordinados, todas as qualidades de liderança de um administrador seriam irrelevantes.

Segunda: a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros dos grupos. Os membros do grupo não são desprovidos do poder; podem moldar e moldam de vários modos às atividades grupais. Mesmo assim o líder geralmente tem mais poder.

De onde vem o poder de um administrador? Existem cinco tipos de poder: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referência e poder de competência.

Poder de Recompensa: baseia-se em uma pessoa (o influenciador), que tenha capacidade de recompensar outra (o influenciado) pelo cumprimento de ordens ou pela realização de outras exigências. Um exemplo é o poder de um supervisor de determinar tarefas para os subordinados. Quanto maior for a tarefa recebida, do ponto de vista do influenciado, maior será o poder de recompensa do influenciador.

Poder coercitivo: baseia-se na capacidade do influenciador punir o influenciado pelo não cumprimento das exigências, é o lado negativo do poder de recompensa. A punição pode ir desde a perda de pequenos privilégios até a perda do emprego. O poder coercitivo é geralmente usado para manter um padrão mínimo de desempenho ou de conformidade entre os subordinados.

Poder legítimo: Poder que existe quando um subordinado ou influenciado, reconhece que o influenciador tem o "direito" ou está legalmente autorizado a exercer influência dentro de certos limites. Também chamado de autoridade formal. O direito de um gerente estabelecer horários razoáveis de trabalho é um exemplo de poder legítimo.

Poder de competência: Baseia-se na percepção ou na crença de quem influencia tem alguma competência relevante ou um conhecimento especial, que o

influenciado não possui. Quando fazemos o que o nosso medico manda, estamos concordando com o seu poder de competência.

Poder de referencia: Pode estar nas mãos de uma pessoa ou grupo, baseia-se no desejo do influenciado se identificar ou imitar o influenciador. Por exemplo, os administradores populares e conscienciosos terão poder de referência caso os subordinados estejam motivados a imitar seus hábitos de trabalho. A força do poder de referência está diretamente relacionada a fatores como o nível de prestígio e de admiração que o influenciado atribui ao influenciador.

Terceira: Assim, um outro aspecto de liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores.

2.1. Teoria de Traços de Personalidade

As teorias de traços de personalidade são as teorias mais antigas sobre liderança um traço de personalidade é uma qualidade ou característica que nos diferencia das outras pessoas e pode ser utilizados para identificar futuros lideres e avaliar a capacidade de liderança. Exemplos de alguns traços de personalidade que definem um líder.

Traços físicos: aparência pessoal, estatura e peso.

Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.

Traços sociais: habilidade administrativa, cooperação, habilidades interpessoais.

Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa. Porém, as teorias de traços apresentam aspectos falhos, a saber:

Não expõem a importância relativa de cada uma das várias características e traços de personalidade que realçam os aspectos da liderança nem todos os traços são igualmente e importantes na definição de um líder.

As teorias de traços ignoram a influencia e reação dos subordinados. Em certas missões, alguns traços de personalidade são mais importantes do que outros.

Nas organizações existem diferentes situações que exigem características diferentes dos lideres. Uma situação de emergência exige um tipo de comportamento do líder, enquanto uma situação de estabilidade e calma exige outras características.

Dentro dessa abordagem, um indivíduo dotado de traços de liderança é sempre líder durante todo o tempo e em toda e qualquer situação, o que não ocorre na realidade.

Por essas razões, essas teorias caíram em descrédito e perderam sua importância. (CHIAVENATO, 2001).

2.1. Teorias sobre Estilos de Liderança

São as teorias que estudam estilos de comportamento do líder em relação aos subordinados. Enquanto a abordagem dos traços se refere aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere aquilo que o líder faz.

Liderança autocrática: O Líder impõe suas decisões e ordens ao grupo. Mesmo que os funcionários gostassem de seus trabalhos, eles só o realizavam na presença do líder.

Liderança Liberal: O Líder delega as decisões ao grupo e os deixa totalmente à vontade e sem controle algum. O grupo perdia mais tempo com discussões voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho.

Liderança democrática: O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação das pessoas nas decisões. Houve formação de grupo de amizade entre líder e subordinados. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder não está. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação. O desafio da liderança é saber aplicar os três processos e em que circunstância eles devem ser aplicados. (CHIAVENATO, 2001).

Blake e Mouton, argumentam fortemente que o estilo 9,9 é o estilo de administração mais eficaz. Eles acreditam que essa abordagem à liderança irá, em quase todas as situações, resultarem num desempenho maior, em baixo absenteísmo e baixa rotatividade, e em alta satisfação dos empregados.

A grade gerencial é amplamente usada como ferramenta de treinamento para administradores. (STONER & FREEMAN, 2009)

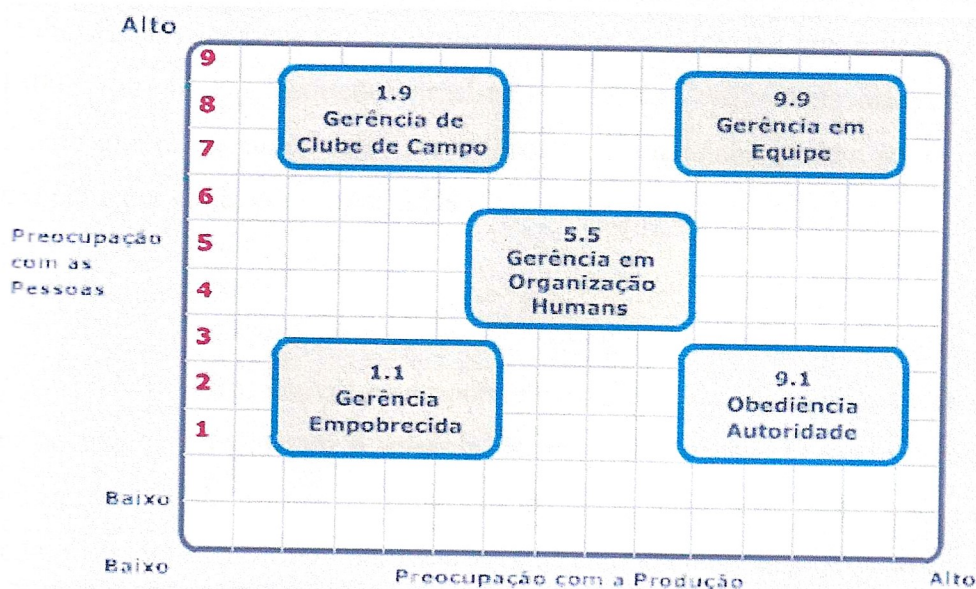


Figura 2 - A Grade de Liderança
Fonte: Administração – Stoner & Freeman (2009)

2.3. Abordagens Contingenciais

Pesquisadores usando as abordagens de características e as comportamentais mostraram que a liderança eficaz dependia de muitas variáveis, como a cultura organizacional e a natureza das tarefas. Nenhum traço era comum a todos os líderes, nenhum estilo era eficaz em todas as situações.

Portanto, os pesquisadores começaram a tentar identificar em cada situação os fatores que afetaram a eficácia de um determinado estilo de liderança. Vistas em conjunto, as teorias resultantes dessa pesquisa constituem a abordagem contingencial à liderança. Essas teorias se concentram nos seguintes fatores:

- A personalidade, as experiências passadas e as expectativas do líder. Por exemplo, um administrador que tenha obtido êxito exercendo pouca supervisão pode tender a adotar um estilo de liderança orientado para o empregado.

- As expectativas e o comportamento do superior. Por terem o poder de distribuir recompensas organizacionais como bônus e promoções, os superiores afetam claramente o comportamento de administradores de nível mais baixo. Além disso, os gerentes de nível mais baixo tendem a imitar o modelo dos seus superiores.
- Exigências da tarefa. A natureza das responsabilidades de trabalho dos subordinados também vai influenciar o estilo de liderança que o gerente escolhe. Trabalhos que exijam instruções precisas exigem um estilo mais orientado para as tarefas do que os trabalhos cujos procedimentos operacionais podem ser deixados em grande parte por conta dos empregados.
- Expectativas e comportamento dos pares. As opiniões e atitudes dos pares de um gerente afetam a eficácia de seu desempenho. O comportamento dos administradores o de seus associados. Por exemplo, um colega hostil pode prejudicar um administrador competindo por recursos e se comportando de modo não cooperativo. Independentemente de suas inclinações, os gerentes tendem, até certo ponto, a imitar o estilo gerencial dos seus pares.
- Características, expectativas e comportamento dos subordinados. As habilidades, o treinamento e as atitudes dos subordinados também influenciam a escolha de estilo pelo administrador. Empregados altamente capazes exigem uma abordagem menos direcionadora e, apesar de alguns empregados desejarem um líder autoritário, outros preferem assumir responsabilidade total pelo seu próprio trabalho.
- Cultura e políticas organizacionais. Esses dois elementos amoldam o comportamento do líder e as expectativas dos subordinados. Para fazer a transição de um início empreendedor para a maturidade estável, por exemplo, muitas empresas de computadores com o crescimento rápido tiveram de adotar estilos gerenciais diferentes.

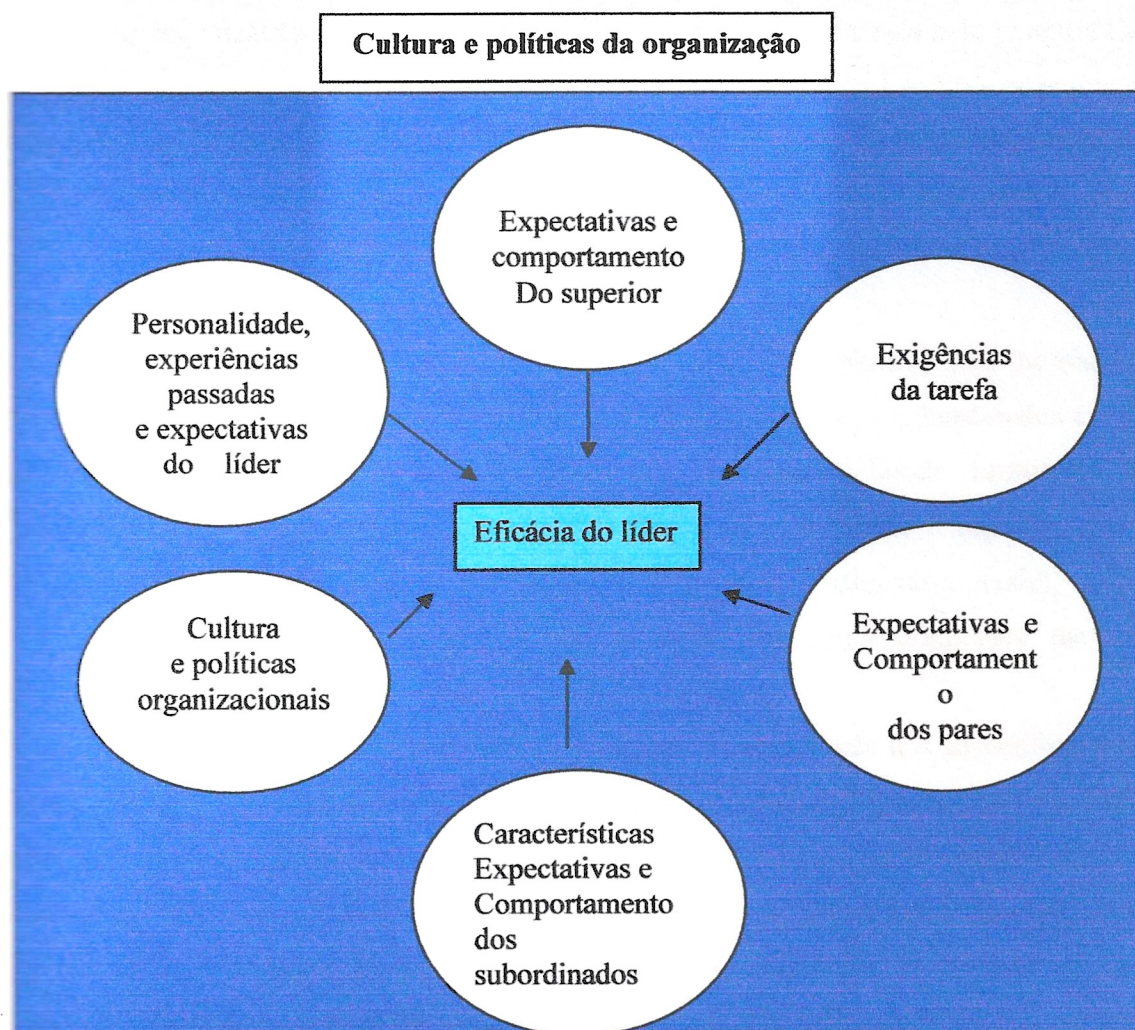


Figura 3 - Fatores Situacionais e de Personalidade que Influenciam a Liderança Eficaz
 Fonte: Administração Stoner e Freeman (2009)

2.4 Teoria da Liderança Situacional, de Hersey e Blanchard

Uma das principais abordagens contingenciais a liderança é a teoria da liderança situacional de Hersey e Blanchard, que afirmam que o estilo mais eficaz de liderança varia de acordo com a “maturidade” dos subordinados. Eles definem maturidade não como idade ou estabilidade emocional, mas como desejo de realização, ou disposição para aceitar responsabilidades e capacidade e experiências relacionadas à tarefa. Os objetivos e o conhecimento dos seguidores são variáveis importantes na determinação de um estilo eficaz de liderança.

Segundo Hersey e Blanchard o relacionamento entre o administrador e subordinados passa por quatro fases (uma espécie de ciclo de vida) à medida que os subordinados se desenvolvem e “amadurecem”, e que os administradores precisam variar seu estilo de liderança a cada fase. Na fase inicial – quando os subordinados se

iniciam na organização - o mais apropriado é a orientação para a tarefa pelo gerente. Os subordinados têm que ser instruídos em suas tarefas e familiarizados com as regras e procedimentos da organização. Um gerente não-direcionador causaria ansiedade e confusão nos novos empregados. Uma abordagem de relacionamento participativo com os empregados também seria inadequada nesse estágio, porque os subordinados ainda não podem ser vistos como colegas.

À medida que os subordinados começam a aprender suas tarefas, a gerencia orientada para tarefas continua sendo essencial, porque os subordinados ainda não estão desejosos nem capazes de aceitar toda a responsabilidade. Entretanto, a confiança do gerente e o apoio dos subordinados devem aumentar à medida que o gerente se familiariza com eles, encorajando-os a esforços continuados. Assim, nessa segunda fase o gerente pode decidir iniciar comportamentos orientados para o empregado.

Na terceira fase, crescem a capacidade e a motivação dos subordinados, e eles começam ativamente a procurar maiores responsabilidades. O gerente não precisará mais ser direcionador (de fato, o direcionamento constante pode gerar ressentimento). Entretanto, o gerente ainda precisará dar apoio e consideração aos subordinados a fim de que eles mantenham o interesse por mais responsabilidades. À medida que os subordinados se tornam gradualmente mais confiantes, auto direcionados e experientes, o gerente pode reduzir a quantidade de apoio e encorajamento. Nessa quarta fase, os subordinados não mais necessitam nem esperam um relacionamento direcionador por parte de seu gerente. Estão por conta própria.

A teoria da liderança situacional gerou interesse por que gerou uma liderança mais dinâmica e flexível, em vez de estática. A motivação, a capacidade e a experiência dos subordinados podem ser constantemente avaliadas para determinar que combinação de estilos seja mais apropriada sob condições flexíveis e mutáveis. Segundo Hersey e Blanchard, se o estilo for apropriado ele não apenas motivará os subordinados: também irá ajudá-los a amadurecer. Assim, o administrador que queira desenvolver subordinados, aumentar sua confiança e ajudá-los a aprender seu trabalho terá de mudar constantemente o estilo.

No entanto, permanece uma questão prática: até que ponto os administradores são capazes de escolher entre estilos de liderança em diferentes situações? Essa questão é importante porque afeta a seleção, a colocação e a promoção dos administradores. Se os administradores forem flexíveis em termos de estilos de

liderança, os que puderam ser treinados para variar seu estilo, certamente serão eficazes em várias situações diferentes. Se, por outro lado, forem relativamente inflexíveis em termos de estilo de liderança, os administradores irão operar com eficácia apenas nas situações que melhor se adaptem ou que possam ser ajustadas ao seu estilo.

Uma inflexibilidade assim prejudicaria a carreira dos gerentes individualmente e complicaria a tarefa da organização de preencher com eficácia seus cargos de gerência. (STONER & FREEMAN, 2009)

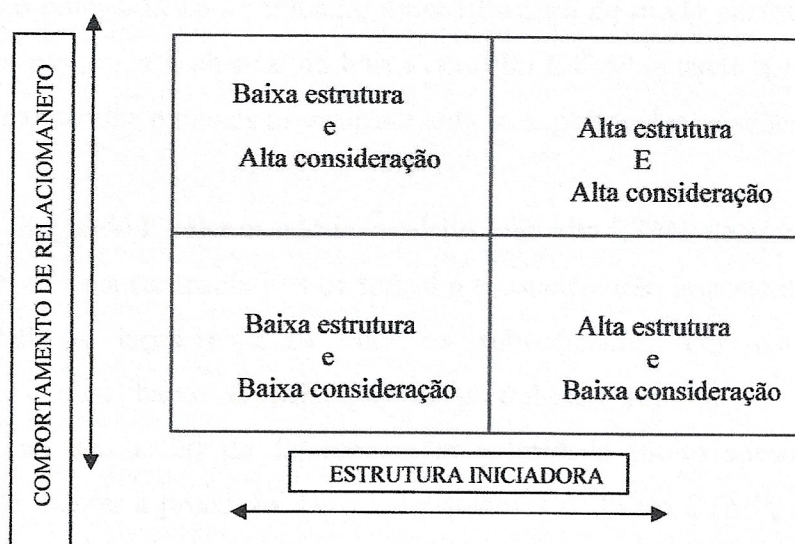


Figura 4 - A Teoria Situacional da Liderança
Fonte: Administração – Stoner e Freeman (2009)

2.5 Estilos de Liderança e Situação de Trabalho: Modelo de Fiedler

Segundo Fiedler a maioria dos administradores não é muito flexível, e tentar mudar o estilo de um gerente para se ajustar a situações imprevisíveis ou flutuantes é ineficiente ou inútil. Como os estilos são relativamente inflexíveis, como nenhum estilo é apropriado para todas as situações, o desempenho eficaz do grupo só pode ser alcançado fazendo o administrador se adaptar à situação ou mudando a situação para que se adapte ao administrador. Por exemplo: um administrador comparativamente autoritário pode ser selecionado para ocupar um ponto que exija um líder mais direcionador; ou um trabalho pode ser modificado para dar a um administrador autoritário mais autoridade formal sobre os subordinados.

Os estilos de liderança que Fiedler compara são semelhantes ao que discutimos antes, centrados no empregado e orientados para a tarefa. O que diferencia

seu modelo dos outros é o instrumento de medida que ele usou. Fiedler mediu os estilos de liderança numa escala simples que indicava “o grau em que um indivíduo descrevia favorável ou desfavoravelmente seu companheiro de trabalho menos preferido (CTMP)” - isto é, o empregado com que o indivíduo teria mais dificuldade de trabalhar. Essa medida localiza o indivíduo em um continuum de estilos de liderança. Segundo Fiedler “uma pessoa que descreva o seu companheiro de trabalho menos preferido de modo relativamente favorável tende a ser permissiva orientada para as relações humanas, e preocupadas com os sentimentos de seus subordinados”. Mas uma pessoa que descreva o companheiro de trabalho menos favorito de modo desfavorável – que tenha é o que passamos a chamar de baixo conceito CTMP – tende a ser autoritária controladora das tarefas e menos preocupada com os aspectos das relações humanas no trabalho.

Segundo Fiedler os administradores com alto CTMP desejam ter relações calorosas com os seus companheiros de trabalho e considerarão importantes para a sua eficácia global os laços estreitos com os subordinados. Por outro lado, os administradores com baixo CTMP querem o trabalho pronto; as relações dos subordinados ao seu estilo de liderança têm prioridade muito menos do que a necessidade de manter a produção. Os administradores de baixo CTMP, se sentirem a necessidade de um estilo duro para manter a produção, não hesitarão em usá-lo.

Segundo Fiedler existem três “situações de liderança” que ajudam a determinar que estilo de liderança que será eficaz: as relações entre os líderes e os membros, a estrutura do trabalho e o poder do cargo do líder. (Os estudos de Fiedler não incluem outras variáveis situacionais como a motivação do empregado e os valores e as experiências dos líderes e dos membros do grupo).

A qualidade das relações entre o líder e os membros é a influencia mais importante no poder e na eficácia do administrador. Se o administrador se dá bem com o resto do grupo, se os membros do grupo respeitam o administrador por razões de personalidade, caráter ou capacidade, o administrador pode não precisar depender do posto ou da autoridade formal.

Por outro lado, um administrador que não tenha amizade ou a confiança dos membros do grupo pode ter menos capacidade de liderar informalmente e talvez precise depender de ordens para realizar as tarefas do grupo.

A estrutura da tarefa é a segunda variável mais importante na situação de liderança. Uma tarefa altamente estruturada o poder do administrador é grande, e é a

situação que tem procedimentos ou instruções passo a passo, os membros do grupo, portanto, têm uma idéia bastante clara do que se espera deles. Mas quando as tarefas são desestruturadas, como nas reuniões de comitês, os papéis dos membros do grupo são mais confuso. Nessas situações o poder do administrador é diminuído porque os membros do grupo podem discordar mais facilmente do administrador ou questionar suas instruções.

O poder do cargo do líder é a última variável situacional identificada, alguns cargos, como o de presidente de uma empresa. O presidente de uma campanha de levantamento de fundos, por outro lado, tem pouco poder sobre os trabalhadores voluntários. Assim, o poder de um cargo elevado simplifica a tarefa do líder de influenciar os subordinados, ao passo que o poder de um cargo inferior torna mais difícil a tarefa do líder.

Em seguida, partiu para especificar oito combinações possíveis dessas três variáveis de situação de liderança; as relações entre o líder e os membros podem ser boas ou más; as tarefas podem ser estruturadas ou desestruturadas; e o poder do cargo pode ser forte ou fraco.

Usando as oito categorias de situações de liderança e seus dois tipos de líder de altos e baixos CTMP Fiedler examinou estudos sobre mais de 800 grupos para ver que tipo de líder era mais eficaz em cada situação. Entre os grupos que estudou estavam times de basquete, cursos de treinamento de executivos e tripulações de combate da força aérea e de tanques. Um líder muito querido a tripulação de um bombardeiro, por exemplo, estaria na categoria 1 da figura a seguir, ao passo que o presidente temporário de um comitê que fosse pouco querido estaria na categoria 8. Ele descobriu que os líderes de baixo CTMP aqueles que eram orientados para as tarefas ou autoritários eram os mais eficazes em situações extremas, situações onde o líder ou tivesse muito poder e influencia ou, ao contrário, tivesse muito pouco poder e influencia. Os líderes de alto CTMP, aqueles que eram orientados para os empregados eram os mais eficazes em situações em que o líder tivesse poder e influencia moderados. (STONER & FREEMAN 2009)

Por exemplo, o chefe de uma equipe de pesquisa teria uma influencia apenas moderada sobre os membros da equipe, pois o grupo teria uma relação de amizade com o líder. Como as tarefas de pesquisa são relativamente desestruturadas, o líder teria pouca influencia sobre o modo como o trabalho será organizado e realizado.

Um estilo autoritário, portanto seria ineficaz; os membros da equipe ficariam ressentidos e, nesse caso, o grupo teria um baixo desempenho.

Segundo Fiedler, seu modelo tem sido usado com algum sucesso como base de um programa de treinamento em que se mostra aos administradores como alterar as variáveis situacionais para que se ajustem aos seus estilos de liderança, em vez de alterarem seus estilos para se ajustarem à situação.

Apesar da validade do modelo de Fiedler tem sido questionado, concorda-se em grande parte que ele contribuiu significativamente para a nossa compreensão de como os líderes e as situações podem ser ajustados visando ao desempenho eficaz.



fig. 5 . Componentes da Liderança Eficaz de Martens (1987) (adaptado de Dosil, 2004)

2.6. Liderança Transformacional ou Carismática

Uma área interessante é a dos indivíduos que têm um impacto excepcional sobre suas organizações. Esses indivíduos podem ser chamados de líderes carismáticos ou transformacionais.

O interesse recente nesses líderes transformacionais se origina de pelo menos duas fontes. Primeira: muitas grandes empresas inclusive embarcaram recentemente em “transformações”, programas de mudanças amplas que se deve ser realizadas em curtos períodos de tempo. Tem sido argumentado que essas

transformações exigem líderes transformacionais. Segundo: muitas pessoas sentem que ao se concentrar nos traços, nos comportamentos e nas situações, a teoria da liderança perdeu de vista o líder.

2.7. Teoria da Liderança Transformacional de Bass

Segundo Bass em suas explorações do conceito de liderança transformacional, comparou dois tipos de comportamentos de liderança: Transacional e transformacional. Os líderes transformacionais determinam o que os subordinados precisam para realizar seus próprios objetivos e os objetivos da organização, e ajudam-nos a confiar que podem alcançar seus objetivos, despendendo os esforços necessários. Em contraste, os líderes transformacionais “motivam-nos a fazer mais do que originalmente esperávamos realizar” elevando nosso sentimento da importância e do valor de nossas tarefas, “fazendo-nos transcender nossos interesses pessoais em nome da equipe, da organização ou de uma política mais ampla” e elevando nosso nível de necessidade para as necessidades mais altas, como a de auto-realização.

Grande parte da teoria de liderança que discutimos neste capítulo se ajusta razoavelmente bem a categoria transacional de Bass, e Bass argumenta que essa teoria é útil e ajuda, até o ponto em que se aplica.

Entretanto, para ser totalmente eficazes e para ter um maior impacto sobre suas organizações os líderes precisam usar sua visão e sua energia pessoais para inspirar seus seguidores. (STONER & FREEMAN, 2009).

2.8. Teoria da Liderança Carismática, de House

Essa teoria nos mostra que os líderes carismáticos têm níveis muito altos de poder de referência, e que parte desse poder vem da necessidade que eles têm de influenciar os outros. O líder carismático tem “níveis extremamente altos de autoconfiança, domínio e uma forte convicção da correção moral de suas crenças” – ou pelo menos a capacidade de convencer os seguidores de que ele possui tal confiança e convicção.

Segundo House os líderes carismáticos, comunicam uma visão ou um objetivo de nível mais alto (transcendente) que captura as energias e o comprometimento dos seguidores. Eles têm o cuidado de criar uma imagem de sucesso

e competência, e de exemplificar pelo seu próprio comportamento os valores que adotam. Também comunicam aos seguidores altas expectativas e a confiança de que os seguidores terão um desempenho ao nível daquelas expectativas.

A teoria de House ainda não foi amplamente pesquisada, mas podemos esperar que venha ser no futuro. (STONER & FREEMAN, 2009)

3. PRIMEIRAS VISÕES SOBRE A MOTIVAÇÃO

Modelo tradicional: Segundo Taylor, os administradores determinavam o modo mais eficiente de realizar tarefas repetitivas e em seguida motivavam os empregados com um sistema de incentivos salariais, quanto mais produzissem, mais ganhavam. A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho melhor do que os colaboradores, que eram essencialmente preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro.

No começo o modelo parecia funcionar a produção aumentava em varias situações, entretanto, à medida que a eficiência aumentava menos colaboradores eram necessários para exercer tarefas. Os administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. Nesse ponto o modelo começou a falhar, enquanto os colaboradores começaram a exigir estabilidade no trabalho, de preferência a aumentos salariais temporários e insignificantes.

Modelo das relações humanas: Segundo Mayo o tédio e a repetitividade de muitas tarefas na realidade reduziavam a motivação, ao passo que os contatos sociais ajudavam a criar e a manter a motivação. Conclusão óbvia: os administradores poderiam motivar os empregados reconhecendo suas necessidades sociais e fazendo com que se sentissem úteis e importantes.

Em resultado disso, o modelo das relações humanas incentivava os administradores a dar aos colaboradores alguma liberdade para tomar decisões relacionadas ao trabalho bem como mais informações sobre as intenções dos administradores e os objetivos da organização.

No modelo tradicional esperava-se que os colaboradores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários altos. No modelo das relações humanas, esperava-se que os colaboradores aceitassem a autoridade da administração porque os supervisores tratavam-nos com consideração e lhes permitiam influenciar a situação de trabalho. Observe que o objetivo da administração continuava o mesmo, fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho estabelecida pelos administradores.

Modelo dos Recursos Humanos: Segundo McGregor existem dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre os seus subordinados. A visão tradicional, conhecida como **Teoria X**, diz que as pessoas têm uma aversão inerente ao trabalho, apesar de o verem como necessidades, irão evitá-lo

sempre que possível. A maioria das pessoas, sendo preguiçosa e sem ambição, prefere ser dirigida e evitar responsabilidades. Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver essa teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas.

A **Teoria Y** é mais otimista. Presume que o trabalho é tão natural quanto à diversão ou descanso, que as pessoas desejam trabalhar, e que, sob as circunstâncias corretas, obtêm muita satisfação trabalhando. As pessoas têm capacidade de aceitar e até mesmo de procurar a responsabilidade e de aplicar a imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas organizacionais. (STONER & FREEMAN, 2009).

3.1. Compreendendo o Comportamento Humano

A compreensão da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas. A teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas, verificou-se que o comportamento humano é determinado por causas, que às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas são necessidades ou motivos, isto é, são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

Ser humano é um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante, continua e infinitamente.

Nem sempre a satisfação das necessidades é alcançada. Pode existir alguma barreira ou obstáculo que impeça a satisfação das necessidades, daí o conceito de ciclo motivacional; o ciclo motivacional pode ter uma terceira solução além da satisfação da necessidade ou da frustração, a compensação ou transferências. Ocorre a compensação (ou transferência) quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita através da satisfação de outra necessidade complementar ou substitutiva.

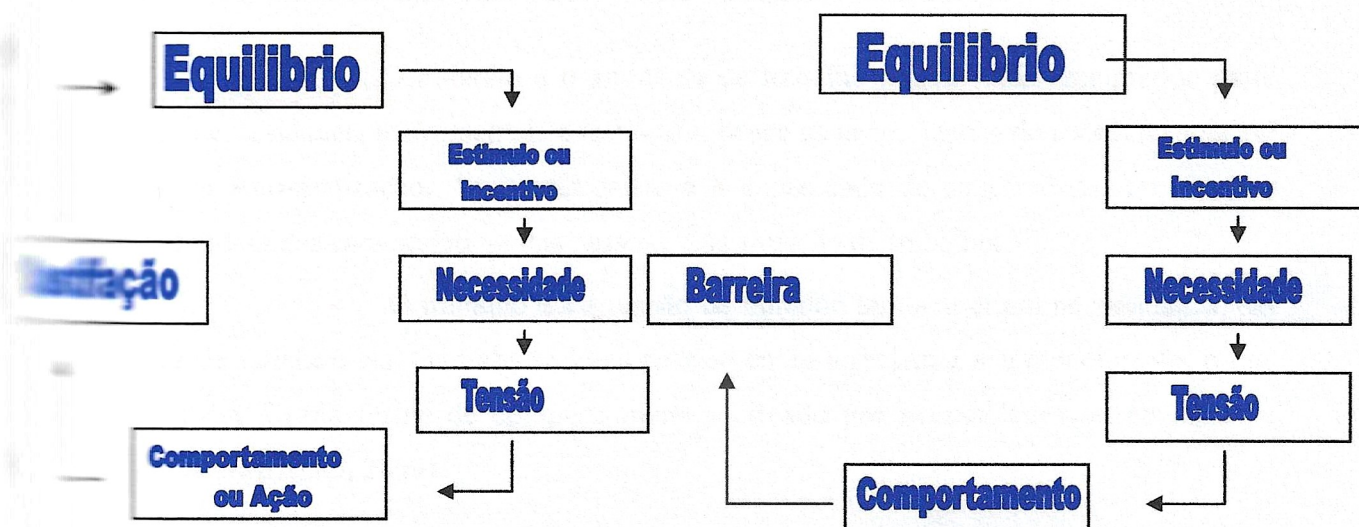


Figura. 6 - Ciclos Motivacionais
 Fonte: Teoria Geral da Administração (2009)

3.2. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Uma das principais teorias que se baseia na noção de necessidades humanas básicas foi proposta pelo psicólogo americano Abraham Maslow. Segundo Maslow, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias.

- As necessidades fisiológicas estão na base da hierarquia. As Pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
- Uma Necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação.
- Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir. A pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
- As pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após outra, e orientam-se para a auto-realização.
- Uma necessidade pode predominar sobre os demais, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade. Por exemplo, a necessidade de auto-afirmação é predominante na juventude.

3.2.1. Aplicando a teoria de Maslow ao desempenho no trabalho

- O trabalho e o ambiente de trabalho podem satisfazer grande parte das necessidades, instrumentais e terminais, desde as necessidades de sobrevivência até as de auto-realização. As necessidades e a capacidade de satisfazê-las, no entanto, dependem das características das pessoas e da situação de trabalho.

- O trabalho e a situação de trabalho também criam necessidades, em vez de satisfazê-las. Os trabalhadores passam então a reclamar seu atendimento, o que também é uma forma de comportamento motivado por necessidades ou carências. . (MAXIMIANO, 2009)

3.2.2. Necessidades humanas básicas

Para os autores da Escola de Relações Humanas, ao longo de sua vida, o ser humano evolui por três níveis ou estágios de motivação: à medida que cresce e amadurece, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis mais elevados. Existem sete tipos de necessidades:

- **Necessidades Fisiológicas:** São as necessidades primárias, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Situadas no nível mais baixo, as necessidades fisiológicas são também comuns aos animais. As principais necessidades fisiológicas são as de alimentação, atividade física, sono, satisfação sexual, abrigo e proteção contra os elementos e de segurança física contra os perigos. Uma vez satisfeita essas necessidades elas passaram a não mais influenciar no seu comportamento. Desse modo, o comportamento passou a ser motivado por outras necessidades mais complexas, as necessidades psicológicas.

- **Necessidades Psicológicas:** São necessidades secundárias e exclusivas do ser humano. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. As necessidades psicológicas são raramente satisfeitas em sua plenitude. As principais necessidades psicológicas são as seguintes.

- **Necessidade de segurança íntima:** É a necessidade que leva o indivíduo à autodefesa, procura de proteção contra o perigo, ameaça ou privação. Essa necessidade conduz a uma busca incessante de ajustamento e tranquilidade pessoal em direção a uma situação para o indivíduo.

- **Necessidade de participação:** É a necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente com outras pessoas de alguma coisa ou empreendimento. A aprovação social, o reconhecimento do grupo, a necessidade de calor humano, de fazer parte de um grupo, de dar e receber amizades são necessidades que levam o homem a viver em grupo e se socializar.

- **Necessidade de autoconfiança:** É a necessidade decorrente da auto-avaliação e auto-apreciação de cada indivíduo. Refere-se à maneira pela qual cada pessoa se vê e se avalia, ao auto-respeito e a consideração que tem para consigo mesmo.

- **Necessidade de afeição:** É a necessidade de dar e receber amor, afeto, e carinho.

- **Necessidades de Auto-Realização:** São as necessidades mais elevadas e decorrem da educação e da cultura da pessoa. É o impulso de realizar o próprio potencial, de estar em contínuo auto-desenvolvimento, no sentido mais elevado do termo. (CHIAVENATO, 2001)



Figura 7: Pirâmide Representando a Hierarquia das Necessidades de Maslow.
Fonte: Fundamentos da Administração, Maximiano.

3.3. Teoria de dois Fatores da Motivação

Segundo Herzberg a satisfação e a insatisfação no trabalho decorrem de dois conjuntos separados de fatores. Essa teoria foi chamada de teoria dos dois fatores.

Entre os fatores de insatisfação (fatores 'higiênicos') estavam o salário, as condições de trabalho e a política da empresa, todos eles afetam o ambiente em que o trabalho era realizado. Os pontos positivos atribuídos a esses fatores não levavam à satisfação no trabalho, mas meramente à ausência de insatisfação.

Entre os fatores de satisfação (fatores motivantes) estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso.

Os motivos internos interagem com os motivos externos, presentes no ambiente de trabalho. A teoria dos dois fatores explica qual o efeito sobre a motivação de alguns desses motivos externos. Segundo a teoria de dois fatores, os estímulos ao desempenho, em um ambiente de trabalho podem ser divididos em duas categorias principais.

O Próprio Trabalho: Fatores relacionados ao próprio trabalho são chamados de fatores intrínsecos ou fatores M, de motivação propriamente dita. São os seguintes entre outros:

- A natureza da tarefa realizada.
- As oportunidades de aprendizagem que a tarefa oferece.
- As oportunidades de crescimento profissional, como a promoção para cargos mais complexos.
- O desafio que a tarefa oferece às competências de quem a executa.
- O reconhecimento que as pessoas recebem pela dificuldade da tarefa que realizam ou pelo trabalho bem-feito.

As condições de trabalho. Fatores relacionados às condições do ambiente de trabalho são chamados fatores extrínsecos ou fatores H (de higiênicos). São os seguintes, entre outros:

- O ambiente físico onde o trabalho é realizado: iluminação, espaço, temperatura, e conforto dos móveis.
- Os colegas
- Os chefes
- O salário
- As políticas da organização
- Para entender a teoria de dois fatores, pense em um estudante. O curso é o próprio trabalho, enquanto o professor, os colegas e a sala de aula fazem parte das condições de trabalho. Um estudante pode estar satisfeito ou insatisfeito tanto com o

curso (o trabalho em si) quanto às condições dentro das quais o curso é realizado (o contexto ou ambiente).

- Em situação de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas.

Os fatores extrínsecos não fazem à pessoa sentir-se satisfeitos com o trabalho. Os fatores extrínsecos influenciam apenas o estado de satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. As condições ambientais, de acordo com a teoria de dois fatores, não são suficientes para induzir um estado de motivação para o trabalho. Para que haja essa motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com o seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

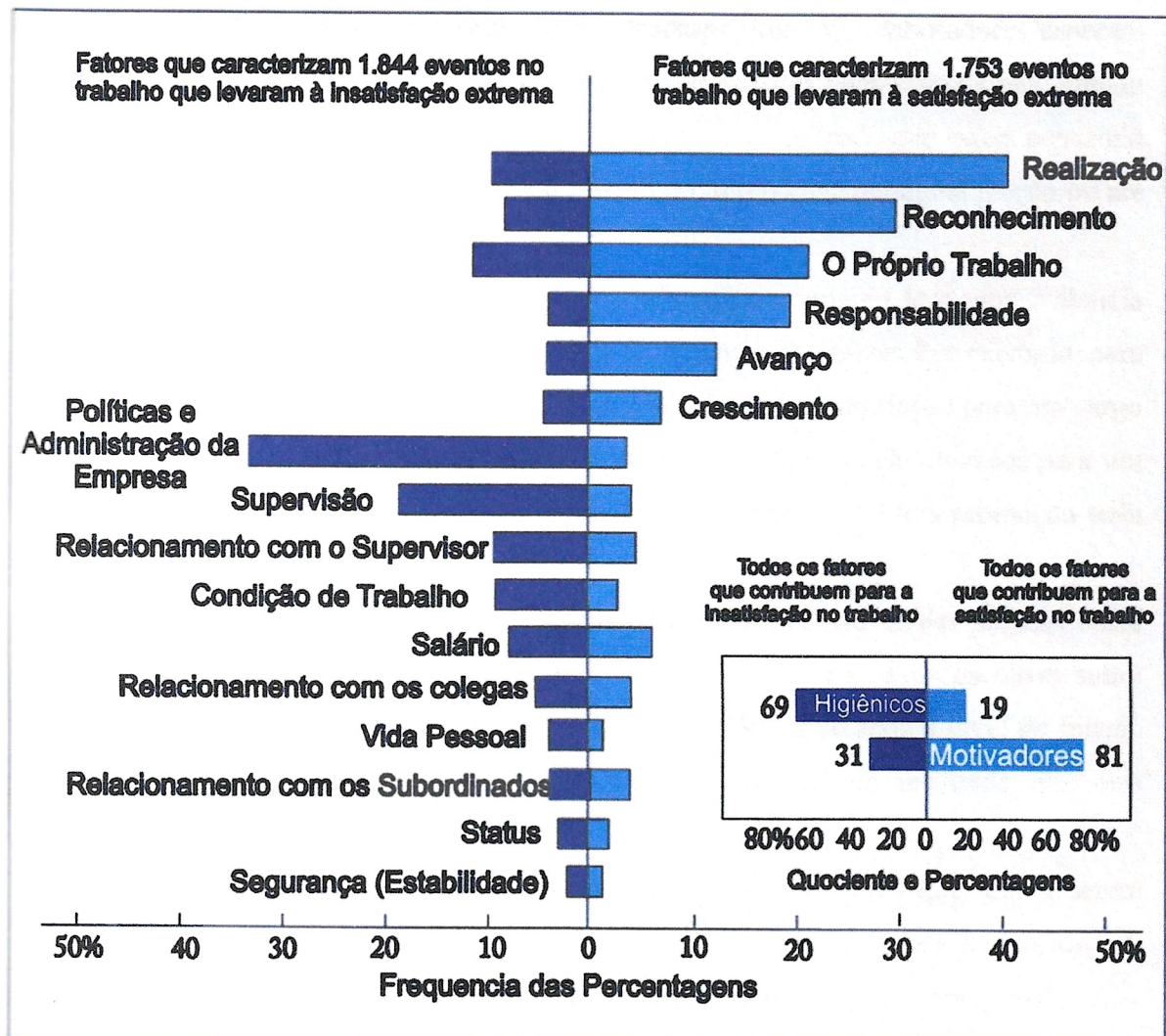


Figura 8 Comparação Feita por Hersberg entre Fatores de Satisfação e Insatisfação no Trabalho

Fonte: Administração – Stoner & Freeman (2009)

3.4. Abordagem da Expectativa

Segundo Nadler e Lawler a abordagem da expectativa baseia-se em quatro pressupostos sobre o comportamento das organizações: (1) o comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente; (2) os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização; (3) os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; (4) os indivíduos decidem entre alternativas de comportamento baseados em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado.

Essas situações tornaram-se a base para o chamado modelo de expectativa, que tem três componentes principais:

Expectativa de resultado do desempenho: Os colaboradores esperam certas conseqüências de seus comportamentos. Essas expectativas, por sua vez, afetam as decisões sobre como se comportar. Por exemplo, um empregado que esteja pensando em superar a cota de vendas pode esperar um elogio, um bônus, nenhuma reação ou até mesmo hostilidade dos seus colegas.

Valência: O resultado de um dado comportamento tem uma Valência específica ou capacidade de motivar que varia de pessoa para pessoa. Por exemplo, para um administrador que valoriza o lucro e a qualidade de vida, a promoção para um cargo com remuneração mais alta em outra cidade pode ter uma Valência elevada; para um administrador que valoriza a união com os colegas e amigos, a mesma promoção teria uma Valência abaixo do esperado.

Expectativa de esforço-desempenho. As expectativas das pessoas sobre a dificuldade de ter um desempenho bem-sucedido irão afetar suas escolhas sobre comportamento. Tendo uma escolha, os indivíduos tendem a preferir o nível de função que aparenta ter a máxima possibilidade de se encontrar um resultado que eles apreciem.

Podemos pensar nesses três componentes como três questões a serem pensadas: "Se eu fizer isso, qual será o resultado?" e "O resultado vale o meu esforço?" e "Quais são minhas chances de chegar a um resultado de valha a pena pra mim?".

A resposta dos subordinados a estas questões irá depender dos tipos de resultados esperados. Alguns resultados são como recompensas intrínsecas – recompensas que são experimentadas diretamente pelo subordinado. Exemplos disso são os sentimentos de realização, de auto-estima e a satisfação por criar novas habilidades. Por outro lado, as recompensas extrínsecas, como bonificações, elogios, ou promoções. São recebidas por um agente externo, como supervisor, etc. Cada nível de desempenho pode ser associado á vários objetivos, cada nível tendo sua própria Valência. (Se eu tenho um desempenho melhor, receberei um pagamento melhor, serei notado pelo meu supervisor, serei mais amado pela minha esposa e irei me sentir melhor.) Alguns desses resultados podem até mesmo ter Valência, podendo levar o individuo a alcançar outros objetivos. (se meu supervisor notar a qualidade do meu trabalho posso receber uma promoção).

A Figura a seguir mostra o funcionamento teórico do modelo de expectativa. O valor da gratificação esperada pelo subordinado (1) associa-se com a visão que o subordinado tem do empenho envolvido para obter a gratificação e a

probabilidade de consegui-la (2) para alcançar certo nível de empenho (3). Tal empenho combina-se com as habilidades e personalidades do subordinado (4) e com modo como ele vê a tarefa (5) para alcançar um patamar específico do desempenho (6). Esse patamar de desempenho alcançado leva as recompensas intrínsecas (ou a conseqüências negativas caso o nível de desempenho seja inferior ao esperado) que são essenciais à realização da tarefa (7a) e talvez a recompensas extrínsecas (7b). (A linha ondulada no modelo, levando às recompensas extrínsecas, indica que essas recompensas não são garantidas, já que dependem de como os outros avaliam o desempenho do indivíduo e da disposição da organização em recompensar esse desempenho.) O subordinado tem sua própria opinião sobre esse conjunto total das gratificações recebidas (8), o qual, quando comparado às gratificações realmente recebidas, resulta num patamar de satisfação experimentado pelo subordinado (9). A experiência do subordinado será então aplicada às suas futuras avaliações sobre o valor das recompensas para as próximas realizações de tarefas. (STONER & FREEMAN, (2009)

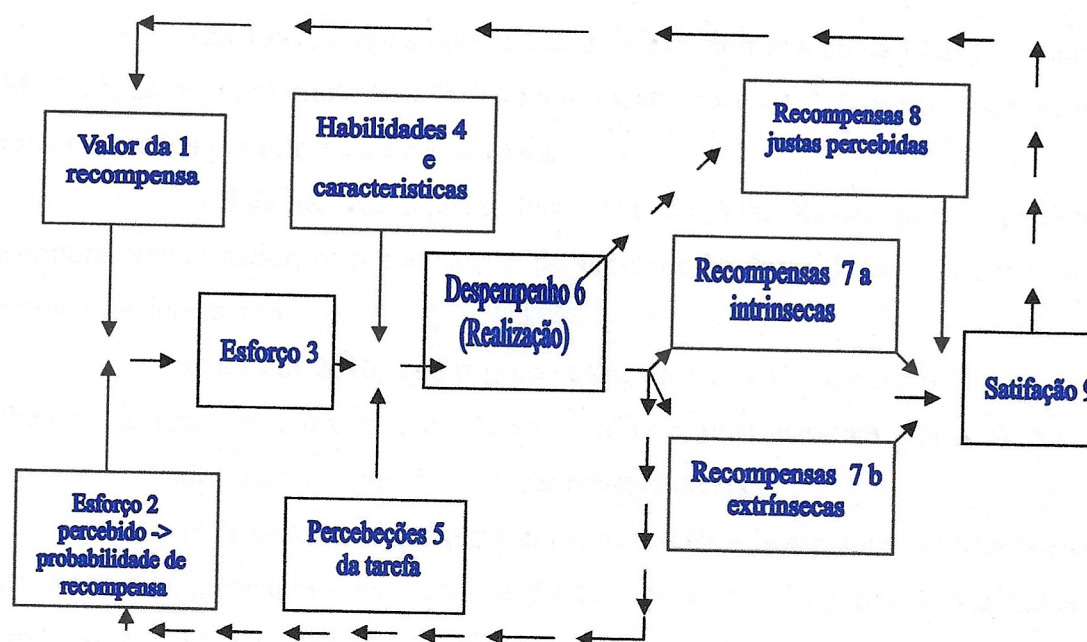


Fig. 9 – Modelo de Expectativa para a Motivação. Fonte – Administração. Stoner & Freeman (2009)

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Historia do Varejão Passarinho

Em meados de 1970, José Carlos da Costa, trabalhava com venda de verdura, frutas e legumes de porta em porta nas casas. Com o sucesso de suas vendas, resolveu expandir uma venda em sua casa com o auxílio de sua esposa. Muito conhecido pelo apelido de Passarinho, assim passou a denominar seu pequeno comércio em Araraquara.

O seu primeiro comércio era bem modesto, com apenas 10m² e com o auxílio de sua esposa, que tomava conta da loja, Sr José continuava a comercializar seus produtos de porta em porta para compor o orçamento. Com o passar do tempo, surge a primeira reforma para o aumento de seu comércio. Após cinco anos de “caminhada” surge a oportunidade de abrir uma loja em Américo Brasiliense, local esse, que já fazia parte da rota de suas vendas de porta em porta. Com a participação de seu filho nos negócios, aos 15 anos, conduzia a loja de Araraquara que naquele momento possuía apenas 10 funcionários.

Em 1997, surge a oportunidade de expandir mais uma filial na cidade de Matão. E assim, com muito trabalho, o crescimento era visível. Neste período, as lojas foram passando por reformas e adequações.

A loja de Araraquara, localizada na Vila Xavier passou para uma estrutura predial maior, com a expansão de venda de produtos de padaria e frios e em amplo estacionamento.

E foi em 2010, que o grupo atinge até então o seu maior ápice, com a abertura de uma loja no centro de Araraquara, com uma estrutura ampla de 500m², moderna e atualizada, conseguindo alcançar novos mercados.

Hoje as quatro lojas (uma em Américo Brasiliense, uma em Matão e duas em Araraquara), contam com cerca de 30 funcionários cada e grande variedade de produtos, buscando a satisfação aos clientes e a excelência em qualidade nos produtos e serviços.

4.2 Metodologia

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho é de levantamento e interpretação bibliográfica sobre o assunto; e pesquisa de campo, aplicando um questionário, sendo 30 pessoas entrevistadas, para a coleta de informações

sobre o clima interpessoal no Varejão Passarinho Loja 2 da cidade de Araraquara. Os resultados possibilitam, então, a busca de alternativas para o desempenho dos colaboradores visando melhor produtividade nos grupos de trabalho.

4.3 Questionário

Prezado Colaboradores desta empresa, peço-lhes a gentileza em responder este questionário, qual servirá de ajuda para elaboração do

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração da Etec Ana de Oliveira Ferraz

Qual é sua função na empresa?				
Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade	Legendas
() F	() 16 á 22 Anos	() solteira	() Ensino Fundamental	1 - excelente
() M	() 23 á 29 anos	() Casada	() Ensino Médio	2- ótimo
	() 30 á 36 anos	() outro	() Superior	3- bom
	() Acima			4- Ruim
			() incompleto	5- Péssimo

I – Classificação do nível de satisfação	1	2	3	4	5
Classifique a realização pelo seu trabalho					
Classifique o desempenho no trabalho que faz					
Qual sua relação com os líderes					
Quanto relacionamento com seus colegas					
Ambiente de trabalho como um todo					
Classifique a oportunidade de carreira					
Quanto a jornada de trabalho					
Se sente valorizado dentro da empresa					
Sentem-se a vontade para sugerir ou criticar					
Dentro da função gosta do que faz					

4.4 Resultados da Pesquisa

Este questionário foi aplicado em uma empresa de hortifrutigranjeiro com 30 funcionários, na cidade Araraquara mês de Agosto no ano de 2011.

Foi constatado que 18 pessoas entrevistadas são do sexo feminino e 12 são do sexo masculino.

As pessoas que responderam o questionário foram: Duas (2) supervisoras, Quatro (4) balconistas, Oito (8) Operadoras de Caixa, Oito (8) Repositores, Um (1) Motorista, Três (3) Manipuladores, Três (3) Empacotadores, Uma (1) Faxineira.

O objetivo desse questionário foi buscar nas respostas o grau de relacionamento interpessoal e a relação entre as empresas.

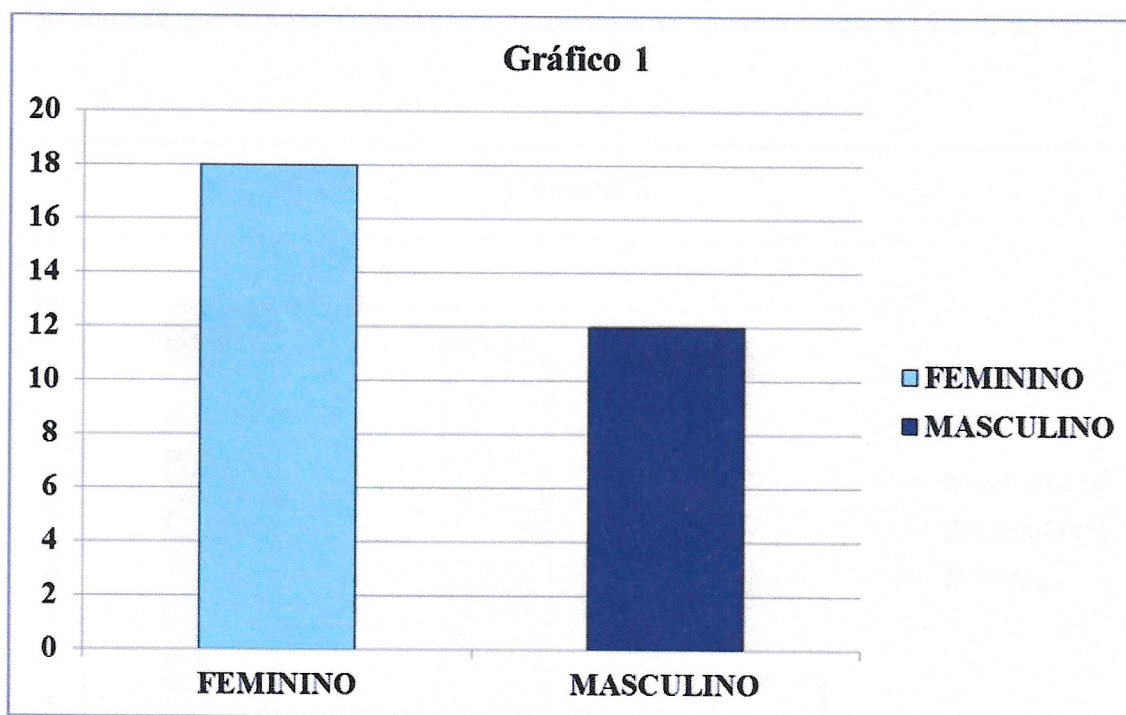


Gráfico 1 – Quantidade de pessoas do sexo masculino e feminino

Notamos que a incidência maior de colaboradores do sexo feminino.

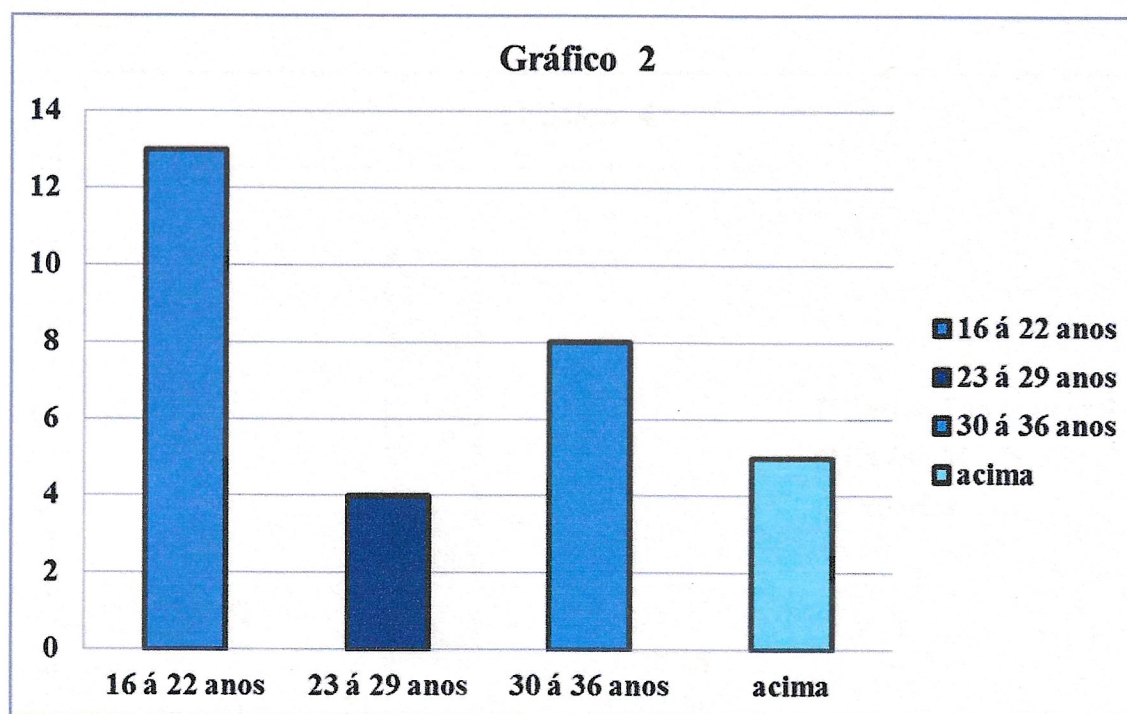


Gráfico 2 – Quantidade de pessoas em relação à idade

Verificou-se que a quantidade maior de pessoas esta na faixa de entre 16 á 22 anos.

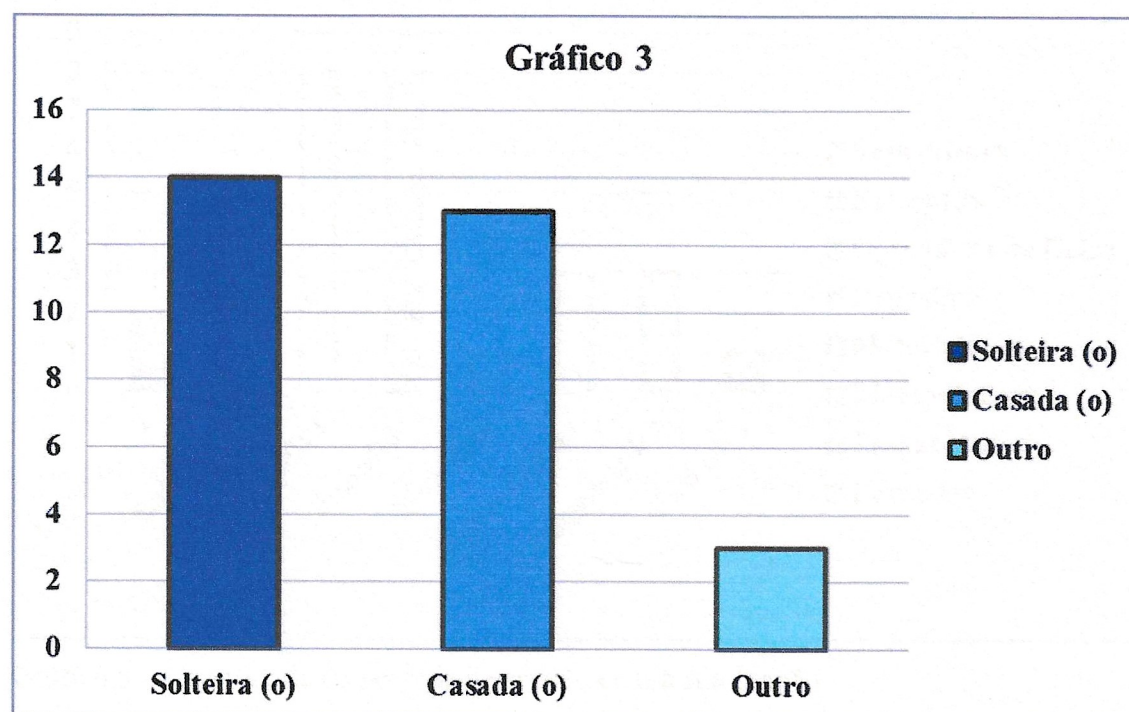


Gráfico 3 – Quantidade de pessoas casadas e solteiras

Percebe-se que maior parte dos colaboradores são solteiros.

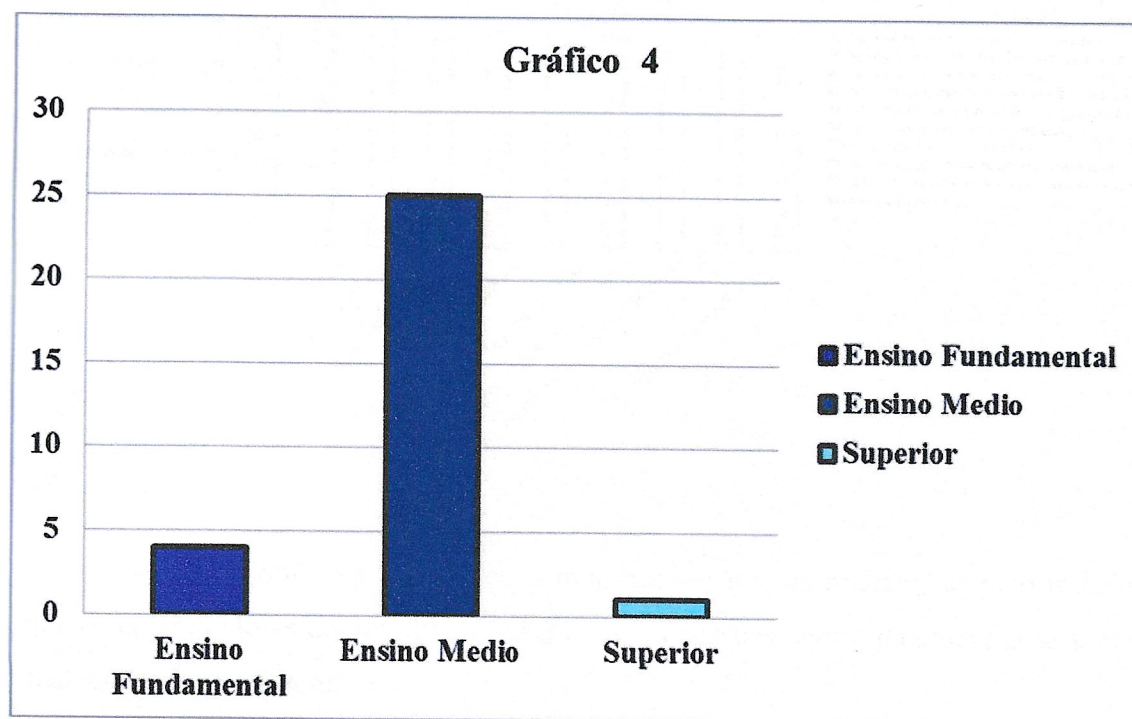


Gráfico 4 – Escolaridade dos funcionarios

Notamos que grau de escolaridade maior é do ensino medio completo.

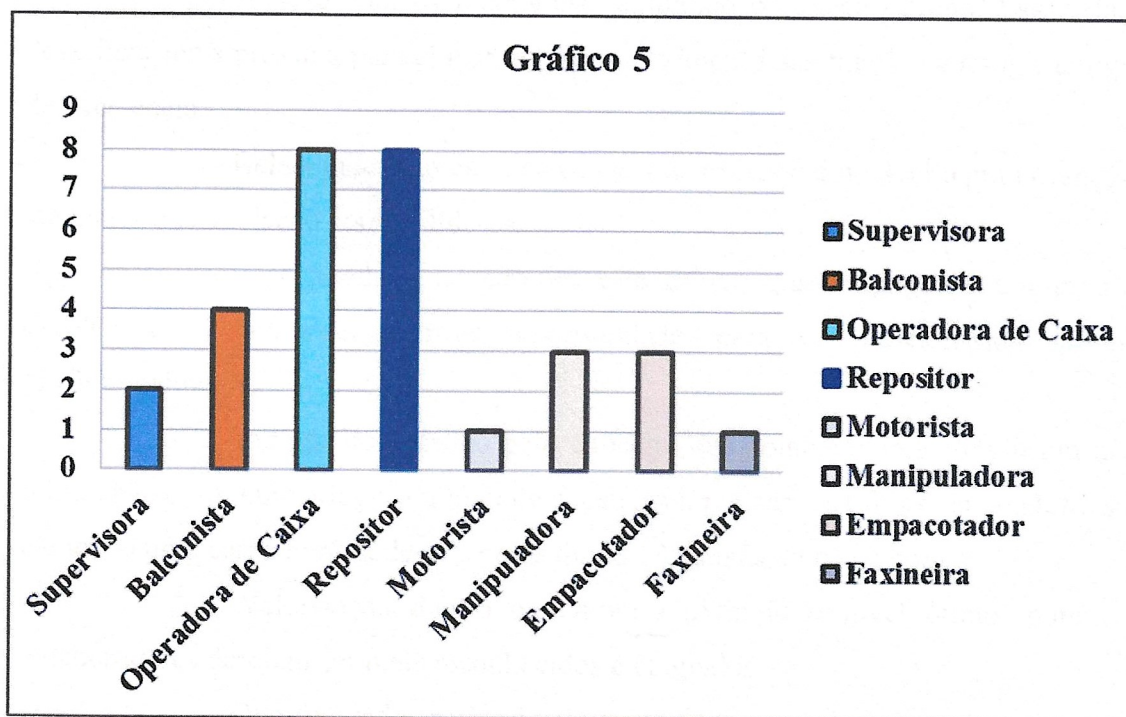
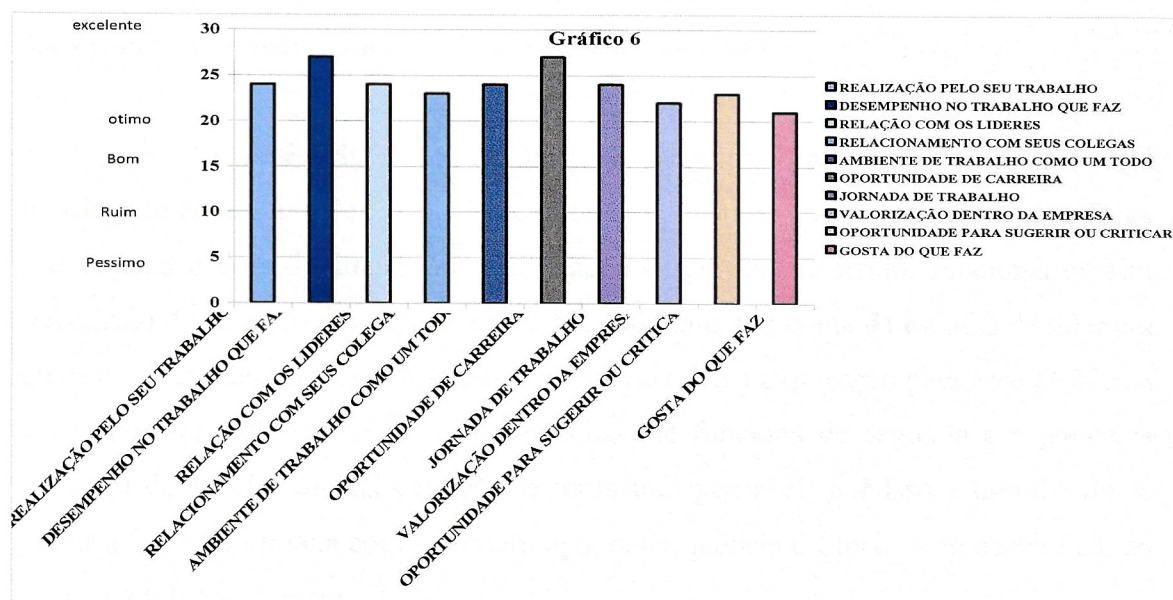


Gráfico 5 – Quantidade de pessoas de acordo com a sua função

Podemos notar que o maior número de funcionários do Varejão Passarinho, concentra-se nas funções de Operador de Caixa e Repositor.



- Conforme no gráfico acima, nota-se que as realizações pelo trabalho, que os colaboradores desenvolvem são ótimas, as pessoas dentro da empresa se sentem realizadas no que fazem.

- No desempenho do trabalho que faz está quase atingindo o valor excelente. Porque os colaboradores são treinados no que faz.

- relação com os líderes está atingindo o conceito ótimo. Essa relação deve ficar mais próxima para ajudar no desenvolvimento das funções e atingir um grau de excelência.

- Relacionamento com, os colegas de trabalho é notável o grau ótimo, e é até maior que a relação com os líderes.

- Oportunidade de carreira está ótima, quase atingindo um grau de excelência. A empresa fornece oportunidade para os funcionários crescerem profissionalmente.

- Jornada de trabalho pelo conceito dos colaboradores atingiu um nível ótimo, não conseguiu atingir um grau de excelência, por ser uma folga semanal. Mesmo ele tendo uma carga horária de seis horas diárias, à satisfação não é boa.

- Valorização dentro da empresa. Atingiu o nível ótimo, porém os colaboradores desejam ser mais reconhecidos e elogiados.

- Oportunidades para sugerir ou criticar o canal para essa comunicação esta aberto, mas, ainda há receio de fazer.

- Gostar do que faz atingiu um nível ótimo, mas a empresa deve estar atenta as necessidades de seus funcionários e passar a eles um pouco mais de motivação.

4.4 Problemas Encontrados

Através da pesquisa feita, o principal problema constatado, está relacionado ao sistema de folga adotado aos funcionários, que se baseia em uma folga por semana e dois domingos ao mês. Não é o que tem ocorrido, funcionários têm trabalhado de 10 a 12 dias seguidos sem folga alguma, por conta da escolha da líder em quais dias em que serão as folgas dos funcionários. Uma explicação para esse problema é que por ser empresa no ramo alimentício, que funciona de segunda a segunda, a presença do funcionário na empresa se torna indispensável, por isso a escolha de se juntar a folga da semana com a do domingo, consequência o funcionário acaba ficando sem uma folga na semana.

Outro problema encontrado foi a compra da folga dos funcionários sem a consulta dos mesmos, onde somente o subordinado é notificado na véspera da folga numa espécie de mural. Uma explicação encontrada para esta prática, esta relacionada a necessidade do subordinado na empresa no dia de sua folga.

Além disso, um ponto a ser citado é o ambiente que os funcionários usam para realizar suas refeições onde, tal se encontra em condições inadequadas para o uso citado, como por exemplo, a falta de assentos adequados, mesas e ventilação que torna este ambiente com a falta de conforto aos subordinados.

4.5 Soluções para os Problemas Encontrados

Detectados os problemas obtidos a partir da pesquisa, elaboramos soluções para tais. Em relação a jornada de trabalho em que algumas vezes, funcionários ficam de 10 à 12 dias sem folga, uma solução a ser dada, é adotar um novo rodízio de folga, para que não fique tão cansativo para os funcionários.

Quanto a compra da folga semanal sem a consulta do funcionário, sugerimos que o líder ofereça ao funcionário a venda de sua folga e não simplesmente notifique no mural esta venda pois, alguns funcionários podem ter algumas outras obrigações em seu dia de folga (consulta médica, assuntos pessoais, etc.) e com toda certeza o funcionário retribuirá de alguma forma em seu trabalho.

Para melhoria das condições do refeitório, sugerimos a introdução de bancos e mesas, para que os funcionários possam realizar suas refeições pois, a refeição com um conforto adequado, os funcionários apresentarão uma melhor satisfação onde

resulta em um melhor atendimento ao cliente e consequentemente melhor produtividade.

Esses são apenas exemplos de algumas melhorias, mas, nem sempre pode gerar o resultado esperado em caso de dúvidas sobre as condições e pensamentos que os funcionários têm em relação ao seu trabalho ninguém pode responder melhor do que o próprio funcionário. Uma reunião programada periodicamente dos líderes com os funcionários diminuiria as queixas e quando melhorias forem solicitadas, não irá haver um acúmulo de problemas.

CONCLUSÃO

“Motivação é sinônimo de liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas.” (MARCHETTI, 1997). Por esse motivo quanto mais preparado estiver o líder, maiores serão as chances de se obter os resultados esperados.

A principal conclusão que se pode tirar deste trabalho é a que produtividade esperada por todas as empresas depende de um trabalho unido entre os líderes e subordinados, cada um com a sua importância em determinados assuntos, mas, se necessário quantificar quem tem maior importância no setor produtivo, os líderes apresentariam maior grau de importância, pois liderança e motivação aos funcionários devem vir destas pessoas. Seja qual a maneira que é feita a liderança e a motivação aos funcionários, isto influenciam na característica da empresa que atua como uma espécie de reflexo da pessoa que lidera a empresa.

Obtemos um exemplo pratico de erros e acertos de líderes em relação aos seus funcionários com o estudo de caso no hortifrutigranjeiro “Varejão Passarinho” onde embora a empresa apresentasse erros, seus funcionários se apresentavam satisfeitos com o seu trabalho e com a forma de ser liderado, um grande exemplo de liderança e motivação.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

STONER, J. A.F., FREEMAN E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de Administração** - 2. Ed. - São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed.rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001