



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ALEX BRUNO BREY GIL

**INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA PARA O ALCANCE DOS  
OBJETIVOS DE UMA EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE BELO HORIZONTE.**

**Belo Horizonte**

**2020**

**ALEX BRUNO BREY GIL**

**INFLUÊNCIA DO ESTILO DE LIDERANÇA PARA O ALCANCE DOS  
OBJETIVOS DE UMA EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE BELO HORIZONTE.**

Pesquisa realizada no curso de Gestão Estratégica de Negócios no Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração na Universidade Federal de Minas Gerais, sob orientação do professor Dr. Alex Fernandes Magalhães como requisito parcial para aprovação da pós-graduação do 2019/2º semestre.

**Belo Horizonte**

**2020**

## Ficha Catalográfica

G Gil, Alex Bruno Brey.  
4  
6 Influência do estilo de liderança para o alcance  
3i dos objetivos de uma empresa de automóveis de belo  
horizonte [manuscrito] / Alex Bruno Brey Gil. – 2020.  
2 36 f. il.  
0  
2  
0 Orientador: Alex Fernandes Magalhães.  
Monografia (especialização) – Universidade  
Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação  
e Pesquisas em Administração.  
  
Inclui bibliografia e anexos.  
  
1. Liderança. I. Magalhães, Alex Fernandes. II.  
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de  
Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III.  
Título.  
  
CDD: 658

Elaborado por Leonardo Vasconcelos Renault CRB-6/2211

Biblioteca da FACE/UFMG. – LVR/124/2020



**Universidade Federal de Minas Gerais Faculdade de Ciências  
Econômicas Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em  
Administração Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **ALEX BRUNO BREY GIL**, REGISTRO N° **2018743753**. No dia 08/10/2020 às 18:00 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"CONTRIBUIÇÕES DO ESTILO DE LIDERANÇA PARA O ALCANCE DOS OBJETIVOS DE UMA EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE BELO HORIZONTE"**, requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Alex Fernandes Magalhães, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

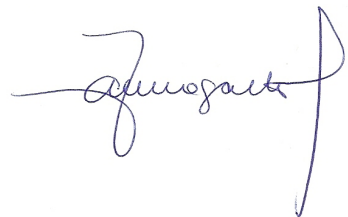
NÃO APROVADO

75 pontos (**Setenta e cinco pontos**) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 08/10/2020.

Prof. Alex Fernandes Magalhães

(UFMG - Orientador)



Prof<sup>a</sup>. Kely Cesar Martins de Paiva

(CEPEAD/UFMG)



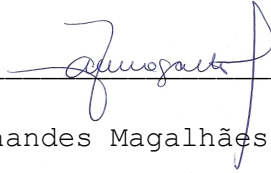
#### **MODIFICAÇÃO EM TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Modificações exigidas no TCC do aluno **ALEX BRUNO BREY GIL**, número de matrícula **2018743753**.

Modificações solicitadas:

Modificação do Título, adequações normativas ABNT, correções linguísticas, modificações nas análises de resultados e alterando a metodologia para qualitativa e quantitativa (mista).

O prazo para entrega do TCC contemplando as alterações determinadas pela comissão é de no máximo 60 dias, sendo o orientador responsável pela correção final.



---

Prof. Alex Fernandes Magalhães

(Orientador)



---

Assinatura do aluno: ALEX BRUNO BREY GIL

Atesto que as alterações exigidas  Foram Cumpridas

Não foram cumpridas

Belo Horizonte, \_08\_ de \_\_\_dezembro\_\_\_ de \_\_2020\_\_

Professor Orientador



---

Assinatura

## RESUMO

A pesquisa com foco na análise das estratégias de RH voltadas a liderança, satisfação e motivação numa empresa automobilística propôs uma investigação empírica do papel do líder e sua influência na produtividade do trabalho, assim como os processos internos que dizem respeito à equipe e sua socialização com a liderança. A partir das revisões de literatura no âmbito da Administração de Recursos Humanos, optou-se aqui por uma pesquisa de cunho qualitativo e quantitativo, com uso de observação *in loco* e análises de questionário dirigidos realizado com trabalhadores e gestores como argumento para validar as bases teóricas e a provável importância de uma gestão eficiente e efetiva, com foco no sucesso de mercado. As análises dos dados obtidos em questionários e da pesquisa de observação de campo na empresa que nos serviu de suporte para o caso em questão apontam importantes fatores que demonstram que a equipe de liderança precisa se preocupar em coletar informações, em obter sugestões e discutir melhorias, tanto para o trabalhador quanto para a empresa. Percebe-se que, no caso da empresa pesquisada, existe consenso entre gestores e equipe de trabalhadores acerca do que teóricos defendem como gestão autocrática, democrática ou liberal (*laissez-faire*), em relação a uma boa gestão e equipe de trabalho capaz de contribuir para o crescimento de uma empresa. Com base nos estudos teóricos e nas apurações obtidas de dados do questionário realizados com trabalhadores e gestores, percebe-se que é praticada a gestão democrática, o que, segundo entrevistados, tem garantido bons resultados econômicos, satisfação e motivação de funcionários e gestores, de maneira a garantir o crescimento satisfatório, na empresa pesquisada.

**Palavras chave:** Liderança, Satisfação e Motivação

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Gestão de Pessoas.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Estilos de Liderança.....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 Liderança: Caminho para Crescimento Empresarial.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 A Satisfação e a Motivação com Foco no Sucesso.....</b>	<b>25</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS NO CAMPO DE PESQUISA.....</b>	<b>34</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>xxxix</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>xlii</b>
<b>QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORES E FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE BELO HORIZONTE.....</b>	<b>xlii</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>xlili</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Na era da globalização e do conhecimento tecnológico, os cenários de práticas comerciais estão cada vez mais competitivos no mercado de trabalho, as empresas têm investido em equipamentos mais modernos e mão-de-obra qualificada, inovando constantemente para atender a consumidores, cada vez mais exigentes, que interliga e facilita a comunicação e a interação entre as áreas de marketing, gestão de pessoas e entre outros, com objetivo de atender efetivamente a clientela e conquistar assiduidade.

Assim, a pesquisa aqui apresentada prioriza a questão relacionada aos investimentos na área dos recursos humanos, com a intenção de provocar reflexão e de discorrer sobre as estratégias de liderança, satisfação e motivação, fatores fundamentais para o crescimento coletivo e empresarial.

A empresa, foco desta pesquisa, é uma empresa de automóveis de Belo Horizonte. A preocupação da abordagem na área dos recursos humanos na empresa pesquisada, deve-se ao grande interesse em se empregar gestores dinâmicos, com competências na área de gestão de pessoas, objetivando motivar a equipe ao alcance dos resultados individuais, e no alcance dos objetivos organizacionais, em um mercado de grande pressão que é o de serviços e comércio de automóveis de Minas Gerais.

Estar inserido em uma empresa e fazer parte da equipe que visa ao crescimento e bom desempenho, provocou-me o interesse em aprofundar-me teoricamente nos assuntos que são relevantes para que, na prática, haja maior compromisso e desempenho. Dessa forma, orientado por um interesse técnico no que se refere à gestão de pessoas e relações humanas no trabalho, há neste o intuito de verificar em campo interesses em comum entre profissionais, gestores e administradores, uma vez que é necessário entender como as empresas se desenvolvem e ganham mercado, e isto se reflete

diretamente nos ganhos financeiros de todos e na estabilidade empregatícia em tempos de crises.

É importante frisar que a liderança tem papel fundamental no clima organizacional em cada setor, como assegura Chiavenato (2004), a partir do seu responsável, onde o líder assume uma função que é determinante para o funcionamento. A empresa tem a preocupação em oferecer serviços de excelência para seus clientes com pessoal capacitado para facilitar os processos internos que dizem respeito à equipe de trabalho, e a organização das equipes de liderança; gerente e subgerente, quanto ao desempenho de acordo com cada função.

Em consonância com as fundamentações teóricas, é importante, verificar se na empresa a rotatividade de funcionários é elevada decorrente das cobranças de metas e objetivos de vendas da organização, assim como se existe ausência dos gestores, devido ao fato de assumirem múltiplas funções e serem responsáveis por outras concessionárias, o que pode tornar inviável o acompanhamento das vendas e aos processos internos, gerando conflitos e ineficácia das práticas.

A partir de tal situação norteia-se o problema da pesquisa aqui apresentada: Qual o estilo de liderança de gestão aplicado na empresa de comércio e serviços de automóveis de Belo Horizonte e como este contribui para a satisfação e motivação dos envolvidos e para o alcance dos objetivos propostos na organização?

Exposto o problema de pesquisa, o objetivo geral foi o de verificar qual o modelo de liderança se estabelece na empresa que nos serve de referência à pesquisa e quais os efeitos junto aos funcionários, sua satisfação e motivação no âmbito da empresa, considerando o contexto de comércio e serviços de automóveis de Belo Horizonte.

Para elaboração desse trabalho, foram traçados objetivos específicos como: a) realizar pesquisa bibliográfica referente ao tema proposto, buscando conhecer os estilos de liderança existente na empresa; b) comparar o atual estilo de liderança realizada na empresa pesquisada com o proposto na literatura; c)

discutir sobre os efeitos do modelo de liderança junto aos funcionários da empresa, identificando ferramentas capazes de colaborar com o clima organizacional da empresa, especialmente no que se refere a motivação e satisfação no trabalho.

A partir do estilo de liderança desempenhado pela empresa pesquisada, seja ele autocrático, democrático ou liberal (*Laissez-Faire*), interessa aqui verificar como ele afeta diretamente na motivação e no comprometimento dos funcionários.

Para a realização da pesquisa utilizou-se como metodologia o estudo de caso, com observação no campo de pesquisa, neste caso uma empresa de comércio e serviços de automóveis de Belo Horizonte. Em relação à abordagem, especificamos que se trata de uma pesquisa quantitativa e qualitativa direta, por meio de fontes teóricas bibliográficas, com observação simples no campo de pesquisa, análise das fundamentações de especialistas que discorreram sobre o assunto e aplicação de questionário direcionado com objetivo de dialogar com as bases teóricas, após aprovação dos mesmos e preenchimentos das lacunas de cada questionamento em relação à empresa, a seu trabalho e a prática de gestão empregada.

A partir da análise e reflexão dos dados obtidos, assim como a base no referencial teórico e com as observações no campo de pesquisa, revelou-se o interesse de funcionários e gestores em se preocupar com a satisfação e motivação nos setores pesquisados e com a gestão democrática, questões estas que validam a temática abordada.

O trabalho será composto por 5 (cinco) capítulos, o primeiro sendo a Introdução, com a apresentação dos principais elementos que direcionaram o projeto de pesquisa; o segundo aborda o Referencial Teórico com levantamento bibliográfico, considerando as contribuições de autores consagrados no campo da Administração de Recursos Humanos sobre liderança, satisfação e motivação no trabalho e na socialização de equipes; o terceiro capítulo, de caráter metodológico, se volta às análises das abordagens teóricas com as observações de campo e questionário,

confrontando as informações coletados interligando com os temas expostos, metodologia de pesquisa; e o último capítulo e não menos importante, contempla as considerações finais, onde soluções e sugestões são apontadas para sanar os problemas relacionados a satisfação e motivação, entre elas ouvir e discutir com o grupo possíveis estratégias com foco no sucesso individual e empresarial.

A partir das abordagens teóricas, em análise com a temática, e o questionário dirigido, realizada com gestores e outros funcionários, tornou-se possível perceber a importância de investimento no RH da empresa, e compreender no contexto o que pode ser viável ou necessário, para o desenvolvimento desse setor, e de como o papel do gestor pode influenciar diretamente na equipe e na empresa, possibilitando atingir os objetivos propostos e alinhando interesses e desenvolvimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da abordagem dos autores pesquisados como Dutra (2006), Daft (1999), Lacombe (2005), Gil (2008) e Soto (2002), entre outros, que dissertaram sobre relações pessoais e interpessoais no trabalho, apresentaram-se questões relacionadas à gestão de pessoas, motivação, satisfação e liderança, na perspectiva de dialogar com a temática que objetivou verificar qual o modelo de liderança mais adequado para os funcionários da empresa de comércio e serviços de automóveis.

Assim, foi possível constatar se o modelo apresentado na empresa que nos serviu de campo de pesquisa tem conformidade com um dos descritos pelos especialistas. No caso desta pesquisa, verificou-se que o modelo democrático, onde cada um pode e deve colaborar de maneira efetiva com os objetivos estratégicos organizacionais, é aquele que melhor incita a motivação, no intuito de atingir a satisfação e o sucesso da empresa e dos funcionários no mercado. Os apontamentos sobre os achados no campo de pesquisa serão realizados nas seções seguintes.

É de conhecimento histórico que o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, segundo Gil (2008), com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos, sendo que as grandes organizações foram as responsáveis pelas primeiras mudanças. Elas começaram a investir em estudos e pesquisas que sinalizavam os trabalhadores de outra maneira, não como simples objetos da empresa, mas como seres humanos.

Na década de 1950 iniciou-se a transformação do departamento das empresas. Foi nesse período que a função de Gerente de Pessoal passou a ser denominada como Gerente de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2005), na década de 1960 foi criada a denominação de Gerente de relações

industriais, para que as organizações pudessem distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos daquele que cuidaria das questões humanas.

Já no Brasil, esse novo estilo data do final do século XIX e começo do século XX. Enquanto no contexto internacional ocorria um movimento de industrialização e mecanização, no Brasil, entretanto, a economia era dominada pelas atividades agrícolas e o nível de industrialização ainda era reduzido.

Segundo (LACOMBE, 1966, p.145):

O período posterior ao término da Segunda Guerra Mundial é marcado pelo crescimento econômico na Europa e nos Estados Unidos. O modelo de Estado de Bem-Estar Social se dissemina, tendo como base pactos firmados entre governo, empresários e sindicatos. Tal condição é favorável para as empresas, que vêem sua produção e vendas aumentarem, o que lhes permite pagar salários cada vez maiores. Para os empregados, a situação também é favorável, havendo poucas greves e conflitos. Enquanto isso, no Brasil, investe-se pesadamente em obras civis e de infraestrutura.

Ainda segundo o autor:

A indústria cresce, e o país recebe filiais de diversas multinacionais. No entanto, o crescimento econômico não acontece de forma contínua. Problemas com a balança de pagamentos, aliados aos problemas políticos do final da década de cinquenta e início da década de sessenta, trazem instabilidade para o mercado de trabalho. O contexto mais complexo gera reflexos na gestão de pessoas, que se torna mais sofisticada. Temas como gerenciamento de carreira, remuneração e treinamento passam a ser tratados com maior atenção (LACOMBE, 1966 p. 145).

Com o crescimento industrial, portanto, surgiu também a necessidade de aprimorar e rever, com maior efetividade e mais constância, o modelo de recursos humanos que melhor se adapta a cada empresa e a cada setor.

Chiavenato (2005) esclarece que o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, e tinha a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Naquela época, os chefes de pessoal se caracterizavam pela inflexibilidade, o estrito seguimento das leis. Esses chefes eram conhecidos como frios e calculistas, e por demitir os funcionários, sem justa causa. O processo evolutivo dos recursos humanos das

organizações foi marcado por fases distintas, como: a) Fase Contábil: preocupava-se com o controle os custos das organizações; b) Fase Legal, que foi de 1930 e 1950, corresponde a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas c) Fase Tecnista: nesse período, o governo do presidente Juscelino Kubistchek implementou no Brasil a indústria automobilística, o que provocou mudanças nos organogramas das empresas, surgindo os subsistemas de RH. A partir desse período se iniciou significativa preocupação com a eficiência e desempenho dos funcionários da época; d) Fase Administrativa: o sindicalismo surgiu como forma de proteção. Em 1965, foi cenário de uma revolução dos trabalhadores, implementando assim o movimento sindical: e) Fase Estratégica: onde o planejamento surgiu como um diferencial. Na metade da década de 1980, surgiram dos primeiros programas de planejamento estratégico, ligado diretamente ao planejamento estratégico central das organizações. O Gerente de Recursos Humanos foi reconhecido como parte da diretoria em diversas organizações. (CHIAVENATO, 2005, p.53).

A partir da década de 1980, surgiram mudanças significativas na visão da administração empresarial em geral e na área de Gestão de Recursos Humanos. Assim, mudanças constantes ocorreram e continuam ocorrendo, tanto no mundo das tecnologias de comunicação e informação, em uma constante evolução. É fundamental que haja, em contrapartida, a valorização cada vez mais presente das possibilidades individuais em conjunto com o desenvolvimento das equipes e da empresa como um todo.

## **2.1 Gestão de Pessoas**

Na concepção de Gil (2008), a Gestão de Pessoas (GP) tem a função voltada às pessoas que atuam nas empresas com o objetivo de alcançar os interesses tanto das organizações quanto dos indivíduos. Dessa forma, a

administração de GP é fundamental para que, tanto as empresas quanto os funcionários, sejam beneficiados, tendo como finalidade alcançar um equilíbrio do nível de satisfação entre estes, na qual as duas partes tenham suas necessidades supridas.

Por sua vez, Dutra (2006) declara que GP tem como principal função o controle e domínio sobre as pessoas como foco principal, retratando a administração de pessoal como peça fundamental nas grandes decisões da empresa, capaz de influenciar os demais setores organizacionais. Ele traça, ainda, uma linha de atitudes que precisam ser tomadas pelas organizações. Devido às forças externas de mercado, forçando-as a adaptar-se às mudanças.

Segundo o autor, no contexto do planejamento geral de uma empresa, destaca-se, entre muitas, a perspectiva de efetividade de mudanças administrativas; estruturas e maneiras de relacionamento com as demais áreas, percebendo-as como fundamentais recursos de ação empresarial, velocidade na comunicação, para otimizar tempo e funcionalidade, desenvolvendo uma visão objetiva, alto grau de competitividade e o constante aprimoramento e domínio sobre instrumentos administrativos.

Para Dutra (2002, p.267), “a GP é vista como um sistema inserido em um sistema maior interagindo entre si, e como tal, é vista também, como constituída por subsistemas que interagindo entre si modifica o tempo todo”.

Assim, o gestor que deseja sucesso nos seus empreendimentos precisa observar todos esses fatores para exercê-lo. Ainda segundo Dutra (2002), a pessoa tem papel importante no que diz respeito a gestão de pessoas. A GP nas organizações passa por duas visões funcionalistas e sistêmicas no desenvolvimento humano abrangendo; a aprendizagem (dimensões da pessoa) e competência.

A competência técnica, segundo Bohlander, Snell & Sherman (2003) é importante, mas, não é única responsável pelo êxito na gestão da equipe:

A competência técnica é essencial, mas há outras habilidades e desenvolver para se ter sucesso como funcionário. Para obter êxito como gerente, o profissional deve atingir níveis ainda mais elevados de



proficiência em áreas importantes como comunicação, gerenciamento do tempo, automotivação, relacionamento interpessoal e – a área mais ampla – liderança (BOHLANDER, SNELL & SHERMAN, 2003, p. 199).

Já Araújo (2006) considera ainda, outros três fatores importantes na gestão de pessoas: a equidade, que é realização do justo papel do gestor na relação com a estrutura social; realização pode ser entendida por se sentir bem no ambiente de trabalho, bem estar social e trabalhista; companheirismo, busca de relações amistosas.

Os RH (recursos humanos) de uma empresa são fundamentais para que se garantam resultados satisfatórios e que venham somar positivamente de maneira efetiva e consolidada.

Segundo o Modelo de Ulrich (1998), pode-se analisar o sistema de RH nas seguintes linhas:

- a minimização de custos: incluindo cuidadosa seleção e treinamento, menor turno, absenteísmo e controles reduzidos;
- a realização de mudança: exigindo um novo clima nas relações de trabalho com redução do controle burocrático, o que é mais favorável à inovação;
- a imagem da companhia: a posição de vanguarda na administração de recursos humanos pode fornecer à empresa vantagens no mercado através de uma imagem de responsabilidade social e qualidade, assim como pode atrair recrutados de alta qualificação (ou com potencial para tal);
- os modelos de excelência: a literatura sobre as melhores companhias mostra os impactos das práticas de Administração de Recursos Humanos para a competitividade destas;
- o colapso da Administração de Pessoal: o fracasso da Administração dos Departamentos de Pessoal incapazes de inovar na política de pessoal e contribuir para a busca de vantagem competitiva (ULRICH, 1998, p.42 e 43).

Gil (1994, p. 21), apresenta as principais funções desempenhadas pelo RH e que são importantes para uma empresa:

- Comunicação eficaz tanto com a alta direção, como com as gerências intermediárias, empregados e públicos externos;
- Elaboração de critérios e instrumentos para seleção do pessoal requerido pela empresa;
- Definição de padrões e construção de instrumentos para a avaliação dos empregados;
- Avaliação de cargos e funções da empresa, com vistas a identificar os requisitos que devem possuir seus ocupantes;
- Avaliação do valor de cada cargo, para subsidiar as políticas de salários e benefícios;
- Elaboração de projetos de treinamento e desenvolvimento de pessoal;
- Condução de reuniões para orientação e discussão, bem como para negociação com grupos internos e externos, acerca de assuntos relativos a recursos humanos;
- Fornecimento de assessoria à direção da empresa e às gerências nos mais diferentes assuntos relacionados à área de recursos humanos (GIL, 1994, p. 21).

O sistema de RH da empresa, portanto é responsável em grande parte pelo sucesso nos empreendimentos empresariais e garantir bons resultados tanto humanamente falando, quanto financeiramente.

Entretanto, ainda existem desafios a serem vencidos, à medida que o tempo passa, temos que enfrentar novas tendências. Para cada tempo, período ou desenvolvimento histórico, há também a necessidade de novas estratégias e tomadas de decisões, assim buscar acompanhar essas alterações facilitam a compreensão e contribui para que a empresa esteja sempre atuante no mercado.

Para Chiavenato (2008), as tendências do terceiro milênio se organizam de tal forma que exigem a uma nova gestão de pessoas. As novas tendências se baseiam em mudanças em cada aspecto, e as transformações, como a globalização, a tecnologia, a informação, o conhecimento, os serviços, a ênfase no cliente, na qualidade, na produtividade e na competitividade impactam nos processos internos de gerir as pessoas.

Hoje, segundo Chiavenato (2008), os processos administrativos requerem uma nova percepção dos gestores de empresa em relacioná-los às pessoas na empresa.

## **2.2 Estilos de Liderança**

No mercado empresarial é preciso se conhecer os vários tipos de lideranças. Entre os autores da área de RH existem diferentes abordagens, uns defendem a liderança comportamental, outros a situacional e outros ainda acreditam que a liderança deve estar pautada na contingência ambiental em contrapartida com a dinâmica das organizações e que é preciso estabelecer critérios que definam bem os ideias e objetivos a se alcançar.

O estilo de liderança de uma empresa determina como está sendo gerenciada. Segundo os autores estudados, existem três tipos fundamentais de liderança; democrática, autocrática e liberal (*Laissez-Faire*).

Para Oliveira (2010, p. 174), a liderança pode ser:

Autocrática: na qual o líder exerce sua liderança como bem lhe prover, sem abrir mão desse papel negativo aos demais qualquer forma de participação; democrática, na qual o líder aceita e, por vezes, até mesmo estimula a participação dos liderados na escolha e/ou na implementação de suas decisões e o tipo *Laissez-faire*, na qual o líder na verdade se afasta e deixa que os liderados ajam como bem o desejarem, decidindo por eles próprios o que devem fazer.

Bateman (1998, p.335) defende que os líderes excepcionais têm visão. Eles conduzem pessoas e organizações em direções que, por si só, não seriam capazes de atingir. Assim poderão lançar empreendimentos, formas e culturas organizacionais, para alcançar o que deseja ou mudar de estratégias.

Já Daft (1999) defende que o líder pode e deve ajustar seus estilos de acordo com a situação que está vivenciando. E que o estilo do líder deve-se combinar com a situação mais favorável para o sucesso.

Newstron (2008) apresenta, ainda, outros dois (2) tipos de lideranças que são: líderes positivos, estilo que corresponde ao líder que estimula o desenvolvimento dos colaboradores e energiza o ambiente de trabalho por meio da motivação e inspiração, engajando e florescendo sua equipe para que ela seja mais comprometida e produtiva; líderes negativos ou autocráticos, estilo cujo líder possui um estilo de liderança caracterizado pelo controle individual de todas as decisões e pouca contribuição dos membros do grupo.

Já nos anos 50, Lewin (1952) defendia o trabalho em equipe como maneira de otimizar a produção: “Temos que conceber a vida do grupo como o resultado de constelações específicas de forças dentro da conjuntura (*setting*) mais ampla. O campo como um todo, incluindo seus componentes psicológicos e não psicológicos”. (LEWIN, 1952 p.174).

O autor considera que o comportamento humano é resultado de um todo, o indivíduo e o entorno nunca devem ser vistos como duas realidades separadas. Isto porque, na prática, são duas instâncias que sempre estão interagindo entre si e que se modificam mutuamente em tempo real.

Esse autor ainda enfatiza sua colocação dizendo que, se queremos compreender o comportamento humano, devemos considerar todas as variáveis que podem estar em seu espaço vital.

Ainda sob o olhar de Lewin (1952), vemos que a mudança organizacional é um processo que possui três fases: descongelamento, movimento e recongelamento. Para Lewin, o movimento é a fase no processo de mudança, na qual os líderes:

[...] asseguram segurança psicológica com relação à mudança e comunicam que outras organizações em circunstâncias semelhantes, já realizaram mudanças obtendo êxito; retêm internamente as novas abordagens implementando sistemas de avaliação que conduzam aos comportamentos esperados e criando sistemas de recompensa que os reforcem (LEWIN, 1952, p.56).

Portanto, organizar uma empresa vai além de gerenciá-la. É preciso investir na gestão de pessoas, avaliar, reestruturar, investigar e estimular os responsáveis pela produtividade.

Newstron (2008) defende que os líderes apresentam características próprias e a partir de suas atitudes e decisões são considerados positivos e negativos. Assim, esse autor faz comentário a respeito desse estilo de liderança:

Os líderes abordam as pessoas para motivá-las de diversas formas, se a abordagem enfatizar as recompensas, o líder usa liderança positiva [...], [...] se a ênfase for colocada em ameaças, medo, grosserias e penalidades, o líder estará aplicando um estilo altamente negativo [...]. (NEWSTRON, 2008, p. 162)

O líder democrático divide os poderes de decisão entre chefe e grupo, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Segundo Chiavenato (2003), a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, seu estilo de comportamento para liderar. Ele descreve três estilos:

• **Liderança autocrática:** o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele. • **Liderança liberal:** o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado. • **Liderança democrática:** o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo (CHIAVENATO, 2003, p.123)

Já os líderes Autocráticos (Consultivos e participativos), Newstron (2008) os define como:

Os líderes autocráticos centralizam em si mesmo o poder e a tomada de decisões; líderes consultivos abordam um ou mais funcionários e pedem a eles que apresentem suas contribuições antes de tomarem as decisões; líderes participativos claramente descentralizam autoridade. As decisões não são unilaterais, ao contrário do que ocorre com a liderança autocrática, pois eles utilizam as contribuições de seus seguidores [...]. (NEWSTRON, 2008, p.163)

O líder Autocrático centraliza o poder de decisão no chefe, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. O estilo autocrático pode degenerar ou tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

Em se tratando de liderança, Chiavenato (2005, p. 5) descreve o líder liberal como:

Chiavenato (2005, p. 5):

[...] falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A Gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da informação.

Portanto, cada autor descreve tipos de líderes que apresentam características próprias e definem o seu papel no RH de uma empresa. O que pôde ser visto na observação e questionário dirigido com gestores e funcionários de uma empresa automobilísticas de Belo Horizonte, onde o líder se caracteriza como democrático, segundo análise dos resultados.

### 2.3 Liderança: Caminho para Crescimento Empresarial

De acordo com a temática pesquisada, a liderança, satisfação e motivação representam itens fundamentais a serem destacados e aprofundados teoricamente, com base em especialistas e pesquisadores no assunto. E, assim, compreendê-las para que se possa desempenhá-las e obter sucesso, contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa.

Considera-se que liderar requer dinâmica e autonomia, além de conhecimento profundo do que se pretende desenvolver, conceitos que poderão ser comprovados na abordagem desse capítulo.

O estilo de liderança é um grande aliado no mercado de trabalho no novo contexto histórico empresarial, como ressaltam Caravantes, Panno, Kloeckner (2005, p. 505): “Podemos definir liderança como um processo de influência dirigido para modelar o comportamento de outra pessoa”. Sendo assim, a maneira de liderar é fundamental no comportamento dos indivíduos dentro de uma organização. O que reafirmam Andrade e Amboni (2010, p. 149): “A liderança por sua vez, representa a capacidade do líder de influenciar um grupo em direção a um determinado objetivo”. Os autores completam dizendo que:

A liderança e a influência interpessoal exercida em uma situação por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta ou metas específicas. A liderança sempre envolve tentativas por parte do líder (influenciador) para afetar (influenciar) o comportamento do seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação. A comunicação é vista como o único processo por cujo intermédio um líder pode atuar. O líder usa a comunicação como meio através do qual tenta afetar atitudes dos subordinados, ou seja, ele não está interessado apenas em transmitir por transmitir (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.149).

O processo de comunicação é fundamental para influenciar as pessoas dentro de uma organização e o líder usa dessa ferramenta para alcançar os objetivos e metas organizacionais. É importante que o líder tenha habilidade comunicativa para inspirar, apoiar e transmitir confiança aos subordinados. Lacombe (2005, p.206) declara que:

Uma importante característica de um líder é saber se comunicar. Ele deve conseguir a mensagem para todos, para que eles entendam qual é o propósito comum que tem de ser alcançado e para que se motivem para isso. Assim, um líder está constantemente comunicando-se com todos e partilhando suas informações.

Dessa forma, é importante que além de saber comunicar-se para influenciar as pessoas, é necessário que o líder seja claro e transparente na sua comunicação, utilizando-se de ferramentas e palavras adequadas para motivar toda equipe de trabalho.

Segundo Wagner III e Hollembeck (2004, p. 416),

Líderes gerenciais de nível mais alto na organização garante obediência similar entre seus subordinados, primeiro, os inseridos num programa de socialização intensa após seu ingresso na organização. Grupos de novos gerentes aprendem a história da organização sua missão e seus valores.

Diante da exposição, os autores afirmam que, quanto mais alto o nível de conhecimento e motivação do gestor, maior será o desempenho dos seus subordinados e o sucesso da empresa. Gerir pessoas requer apresentação de confiabilidade, competência e dinâmica de atuação.

Segundo Lacombe (2005), a liderança, portanto, é peça chave na administração se quer visar o pleno desempenho organizacional de uma empresa. Para liderar com efetiva participação de todas as áreas de uma empresa é necessário um alinhamento nas metas estabelecidas com ênfase nos objetivos a serem alcançados.

Gil (2009) aponta que a liderança é bastante complexa em seu processo. Para ele os estudos realizados nessa área revelam a necessidade de um olhar mais aprofundado em três aspectos de liderança; o primeiro é ver a liderança como uma combinação de traços pessoais; já o segundo enfatiza o comportamento do líder; e o terceiro considera suas condições com determinação na eficácia da liderança variando de acordo com a situação.

Na abordagem por traços de liderança, Gil (2009) destaca, ainda, que a perspectiva de enfatizar as características pessoais e os líderes já nascem feitos, enquanto as abordagens do comportamento correspondem aos líderes que estão relacionados aos treinamentos para sua formação; e, por último, a

liderança na abordagem situacional corresponde ao comportamento do líder como uma síntese de sua personalidade, sua persuasão e estilo de liderança.

Pensamento também compartilhado por Wagner III e Hollembeck (2004), que apontam que

Nem todas as abordagens teóricas da liderança enfatizam o caráter tridimensional do processo de liderança proposto por Hollander. As primeiras investigações sobre a natureza da liderança centravam-se quase exclusivamente nas características do líder (mais que nos seguidores ou nas situações). Essas teorias universais enfatizavam os traços e as habilidades das pessoas, estilos de decisão e comportamentos típicos que distinguem os líderes dos não líderes. (WAGNER III e HOLLEMBECK, 2004, p.245)

Portanto, a liderança tem característica própria e é fundamental nas organizações empresariais. Soto (2002) define líder como aquela pessoa que dirige um grupo à consecução dos seus objetivos coordenados e impulsionados de maneira conveniente, respeitando certa autonomia, oferecendo informação, pressupondo programa e sistemas de ações necessárias e controlando os resultados como responsáveis pelos mesmos.

Para Lacombe (2005), o líder é acima de tudo aquele que conduz o grupo, etimologicamente falando. O líder empresarial, no entanto, deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados. Um líder, não é um gerente no sentido formal, mas sim alguém que é considerado o principal responsável a concretizar os objetivos do grupo.

Também Soto (2002, p.202) ressalta que o líder influi no posicionamento de seus subordinados, criando assim membros comprometidos com a organização empresarial é ainda acrescenta:

O líder dirige as pessoas de sua organização para o cumprimento de uma tarefa ou um trabalho concreto. Se o estilo de liderança for escolhido corretamente, as pessoas agirão de bom grado em um ambiente de trabalho eficaz [...]. A liderança é uma parte importante da administração, mas não é tudo. Os gerentes devem planejar e organizar, mas o papel primário de um líder é influir nos demais para que tratem de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos.

Assim, a liderança é o catalisador capaz de transformar o potencial de uma empresa em realidade. Soto (2002) ressalta ainda as três características e habilidades tais como: técnicas, humanas e conceituais.



A habilidade técnica diz respeito ao conhecimento e capacidade do processo técnico de uma pessoa; a humana se refere à capacidade de trabalhar eficazmente com pessoas no sentido de obter resultados no trabalho em equipe; e a conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelo marcos diferenciadores e relações amplas.

Assim, liderar requer um perfil de líder, uma constante busca por realizar os objetivos determinados pela empresa e um esforço determinante para motivar os colaboradores a desempenhar seu papel dentro da empresa, de maneira que ela seja reconhecida positivamente no mercado empresarial.

Segundo Farias (2006, p. 135):

A literatura apresenta a teoria que define os tipos de liderança de acordo com a personalidade e características do líder é chamada de Teoria dos Traços e foi a primeira a ser desenvolvida a esse respeito. Segundo ela existem os seguintes tipos de líder: o “líder executivo”, o “líder coercitivo”, o “líder distributivo”, o “líder educativo” e o “líder inspirador”

Nessa perspectiva, acredita-se que cada empresa procura o tipo de líder que melhor se adapta ao sistema e objetivos traçados para conseguir se manter com resultados positivos no mercado competitivo.

## **2.4 A Satisfação e a Motivação com Foco no Sucesso**

Com as mudanças ocorridas no mundo globalizado, a satisfação dos clientes internos e externos tem sido a tônica das organizações, que estão investindo em técnicas que auxiliem no desempenho satisfatório das organizações, tanto públicas, quanto privadas, aproveitando o potencial humano existente. É de responsabilidade do administrador a função de gerir o planejamento, a organização, a direção e o controle; como o planejamento é o início do plano de ação, é por meio dele que se define onde quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 45).

O planejamento tem como função principal lidar com imprevistos. Com ele, a instituição pode tomar atitudes mais coerentes, eficientes e rápidas. A partir do planejamento é possível definir como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitam a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

Para esses autores, a satisfação no trabalho representa um grau de contentamento com a chefia, colegas, salário, promoção e trabalho realizado.

Schermerhorn (1999) relata que, para maximizar o impacto das recompensas no trabalho, a liderança precisa respeitar a diversidade, as diferenças individuais, compreender o que o trabalhador deseja em relação ao trabalho, e alocar interesses profissionais e empresariais.

De acordo com esse autor, são as teorias de motivação que oferecem visões desses objetivos. Assim, segundo ele:

As teorias da satisfação ajudam os gerentes a atender as “necessidades” humanas e como as pessoas com necessidades diferentes podem reagir a diferentes situações de trabalho. As *teorias do processo* ajudam os gerentes a entender como as pessoas dão significado as recompensas e às oportunidades de trabalho disponíveis para alcançá-las (SCHERMERHORN, 1999, p. 240).

Na concepção de Schermerhorn (1999, p. 200) “a motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido no trabalho”. Nesse sentido, para analisar o grau de motivação do funcionário, basta relacionar o desempenho do mesmo no seu ambiente de trabalho, conseqüentemente sua produtividade esta interligada com o seu nível de motivação.

Para Faria (2002), motivação é fundamental para o sucesso das organizações e que sua produtividade depende do status de seus colaboradores, as quais variáveis como esforço, qualidade e determinação são levadas em consideração para que a qualidade do serviço prestado seja satisfatória. Na administração empresarial, é fundamental que os fatores acima tratados,

recursos humanos, liderança e motivação estejam bem alinhados entre si, para a total garantia do sucesso no mercado competitivo.

Com base na linha de pensamento de Faria (2002), é necessário pessoal capacitado, técnicas inovadoras, pesquisa de mercado, conhecimento de novas tendências empresariais, de maneira, a facilitar o desempenho em todos os setores de uma empresa. É visível a preocupação dos líderes empresariais em selecionar profissionais experientes, capacitados e inovadores, parceiros que tenham objetivos comuns em prol do destaque da empresa em que atua, entre as demais empresas concorrentes, o que reforça a constante necessidade de pesquisas voltadas para a área de recursos humanos e suas especificidades.

O que pode ser comprovado por Gil (2009, p.101), quando destaca que

As empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos e quem vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as empresas mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguir pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem se tornando tarefa das mais importantes para os gerentes.

Casado (2002) reafirma tal proposição, ao dizer que a motivação é o tema mais estudado em gestão de pessoas, mas que continua sendo motivo de preocupação no cotidiano das organizações, pois, apesar da intenção, pouco se tem avançado nesse sentido dentro das organizações, embora haja vários investimentos e programas motivacionais, tudo volta a ser como era antes em pouco tempo.

Bateman (1998) descreve cinco passos motivacionais importantes que uma empresa que deseja alcançar o sucesso precisa seguir: fazer parte da organização, manter na organização, comparecer ao trabalho regulamente, obter bom desempenho e demonstração de cidadania. Identificando, segundo o autor, esses tipos de comportamento, o gestor deve motivar para tais componentes e procurar facilitar e estimular o auto desempenho de seus subordinados. Portanto motivar também é fundamental nas empresas em busca de melhores colocações no mercado e crescimento contínuo.

Gestão de pessoas, liderança e motivação representam três pilares de suma importância dentro de uma empresa. As empresas procuram selecionar gestores capazes de influenciar positivamente no desempenho de funções, objetivos e metas determinadas como fonte de sustentação e garantia de sucesso no mercado empresarial. Conhecer bem as organizações, seus objetivos, sua proposta de trabalho e saber lidar de maneira a incentivar e motivar o grupo de trabalho são funções que determinam o bom líder.

As teorias da motivação perpassam pelas hierarquias das necessidades. E segundo Maslow *apud* Daft (1999, p.320, 321), existem cinco (cinco) tipos gerais de motivação em ordem ascendente, que são:

Necessidades fisiológicas; são a maioria das necessidades físicas básicas do ser humanos. [...]. Necessidades de segurança; são as necessidades de um ambiente físico e emocional seguro, protegido e livre de ameaças. [...]. Necessidades de participação; são necessidades que refletem o desejo de ser aceito no ambiente por parte de um grupo a ser amado. [...] Necessidade de estima; essa necessidade relaciona-se ao desejo de autoestima positiva e de receber atenção, reconhecimento e apreciação dos outros. [...] Necessidade de autorrealização; representam necessidades de autorrealização, que é a mais alta categoria de necessidades.

Para ele, quando a necessidade é satisfeita sua importância diminui e a necessidade mais próxima e a mais elevada é ativada. Daft (1999, p.318) afirma que “a motivação do empregado afeta a produtividade”. Segundo Ferreira; Fortuna; Tachizawa (2006), apenas o indivíduo motivado terá disposição para comprometer-se com os objetivos da organização.

Santos apresenta motivação, como sendo um dos conceitos mais estudados nas Ciências Sociais, com o intuito de explicar as razões pelas quais os indivíduos agem de determinada forma em determinadas situações. (Santos, 1991, citado por Barbosa, 2009)

Já satisfação Bateman (1998) a partir desse exemplo:

Se as pessoas se sentem tratadas de forma justa com base nos resultados que recebem, ficarão satisfeitas. Um funcionário satisfeito não é

necessariamente mais produtivo que um funcionário insatisfeito: às vezes acontece de as pessoas estarem felizes com seu emprego porque não precisam trabalhar muito! (BATEMAN, 1998, p. 374)

Zanelli *et al* (2004) na organização do livro *Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil*, define como sendo um estado emocional, positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de suas experiências.

Portanto, estar motivado ou estar satisfeito no trabalho, influenciam no desempenho e produtividade do indivíduo de maneira a refletir positiva ou negativamente no desenvolvimento da empresa.

Assim, estilo de liderança, tipo de líder, a satisfação no trabalho, a motivação e tipo de gestão têm papéis relevantes em uma empresa, e pode representar positiva ou negativamente os aspectos financeiros e de relações pessoais, e refletir como um todo sobre os interesses e resultados no mercado de trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, sendo a abordagem de caráter qualitativo e quantitativo, visto que busca esclarecer o tipo de gestão empregada na empresa e o nível de satisfação e empenho para se atingir os seus objetivos.

Para Minayo (2010, p. 57), o método qualitativo pode ser definido como:

É o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Embora já tenham sido usadas para estudos de aglomerados de grandes dimensões (IBGE, 1976; Parga Nina *et al* 1985), as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

O trabalho aqui proposto tem caráter investigativo, a partir do trabalho de campo, sob a forma de um estudo de caso, que corresponde à estratégia a ser usada para analisar um indivíduo, um grupo social, uma instituição ou uma política pública, por exemplo. É uma forma de pesquisa utilizada principalmente nas áreas sociais, humanas e da saúde. Os meios de investigação se deram por aplicação de pesquisa de campo, estudo dos referenciais teóricos, instrumento de coleta de dados com questionário para fundamentação da análise de gestão (OLIVEIRA, 1999).

A opção pelo questionário fechado dirigido, a partir de questões voltadas para tipos de gestão, satisfação e motivação no ambiente de trabalho, foi entregue em uma folha, digitado para preenchimento. Desta forma a participação se fez mais abrangente e prática.

No que se refere ao estudo de caso, importante contextualizar a empresa que se abriu à proposta, para que o leitor do trabalho de pesquisa tenha maior clareza acerca de suas especificidades. A empresa escolhida é do setor de automóveis, fundada no ano de 1997 em Belo Horizonte por uma tradicional família que tinha como principal objetivo possibilitar à população adquirir o seu próprio carro e ofertar serviços de vendas de acessórios, peças e manutenções veiculares em geral, com atendimento de qualidade. A concessionária possui umas das maiores estruturas de Minas Gerais. Somando o seu atendimento e sua estrutura organizacional, faz com que se tenha mais de 25% do *Share* de mercado da região metropolitana de Belo Horizonte, com 7 (sete) concorrentes da mesma marca. Seu principal fornecedor é a montadora de veículos FCA Fiat Chrysler Automóveis Brasil LTDA que fornece 90% de seus produtos para o seu funcionamento. Sendo assim, a empresa contribui na pesquisa já que é um dos setores que mais crescem no mercado e precisa de grandes investimentos para se manter e garantir espaço no campo competitivo.

No caso da empresa pesquisada, há um vasto histórico de mercado e está entre as mais conhecidas no ramo automobilísticas e possui estrutura técnica e funcional em âmbito nacional, público diversificado. A política de venda e

compra tem como base a satisfação do cliente e fornecedores, visando crescimento contínuo e sucesso de mercado, com metas em constantes ampliações e objetivos com visão de futuro e de acordo com o modelo de inovação do mercado.

O desenvolvimento da presente pesquisa se iniciou com a revisão de literatura sobre os conceitos centrais no trabalho investigativo, considerando o problema delimitado e os objetivos geral e específicos que nos serviram de direcionamento. Após o trabalho de revisão de literatura, seguiu-se a inserção em campo, no contexto organizacional aqui descrito.

Para obter informações no campo de pesquisa, o mesmo foi observado por dois meses, com fatores de comportamentos e atitudes de gestores e empregados, acompanhados de registros das observações anotações escritas em uma agenda, com data e local do fato observado.

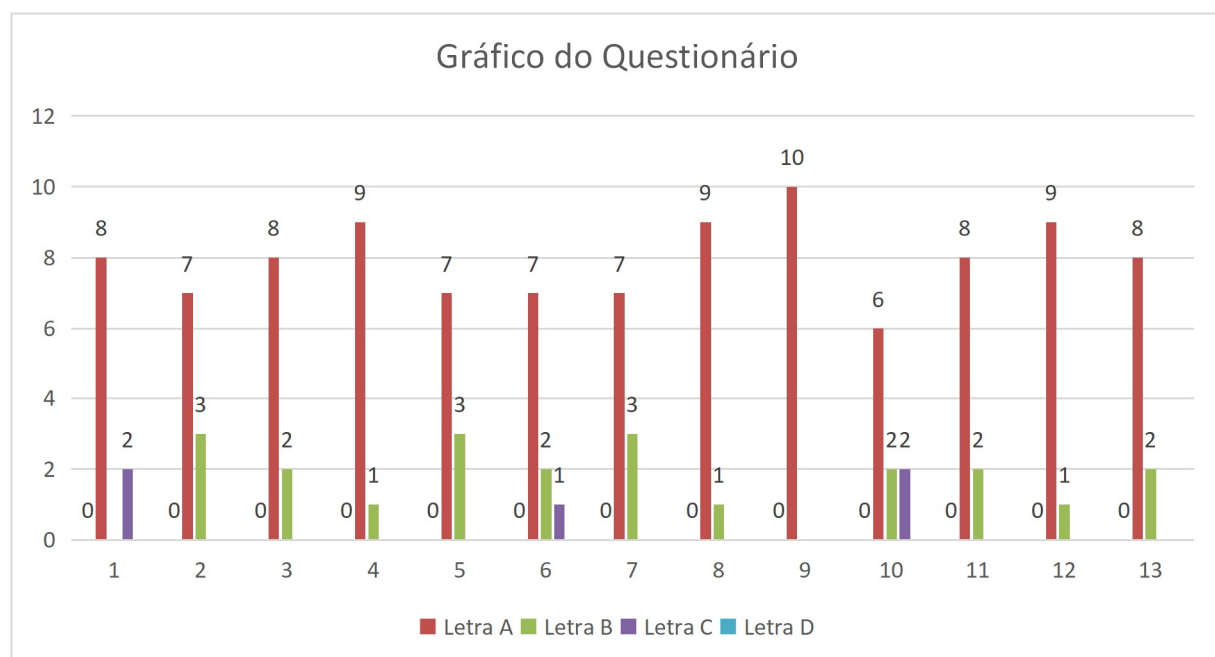
Aplicou-se, então, questionário com 03 (três) gestores e 07 (sete) funcionários para captação de dados sobre o estilo de liderança e a satisfação e motivação para o trabalho, de modo que estes responderam às questões apresentadas em folha de ofícios digitadas e xerocadas.

O questionário dirigido continha 13 perguntas fechadas, formuladas a partir do tipo de gestão da equipe pela liderança e a visão do trabalhador com relação à empresa, tendo como amparo o referencial teórico utilizado no artigo, aplicando uma escala classificada em: sempre, frequentemente, algumas vezes e nunca. Com base nas respostas foram analisados o tipo de gestão em relação aos demais funcionários, assim como o desempenho de cada um para o bom andamento da empresa e seu destaque no ramo empresarial.

Os dados levantados ofereceram informações a respeito da satisfação e motivação dos funcionários, informações dos funcionários referentes à liderança, informações sobre o líder da empresa e a respeito ao comprometimento dos colaboradores. Os dados foram correlacionados com o referencial teórico para dar base à temática dessa pesquisa. Abaixo amostragem realizada com as respostas dos 10(dez) funcionários como amostragem. Foi-lhes dada uma folha para que preenchessem as lacunas

das 13 (treze) questões da letra A à letra D, com opções de respostas (ver anexo). A identificação foi opcional, sendo que foi pré-requisitada a participação com orientações sobre o fundamento da pesquisa e que haveria total sigilo quanto as informações ali contidas.

O gráfico abaixo representa as opções dos(as) entrevistados(as) de acordo com o questionário aplicado:



**Gráfico 1 - representa as respostas dos (10) dez de funcionários que optaram por determinada letra do questionário.**

A partir dos resultados gráficos fez-se as leituras a seguir com o intuito de corroborar com a compreensão desses.

Na questão 01 dos treze questionados 08 disseram que a liderança é democrática e 02 que é liberal, em seu grupo de trabalho

Na questão 02, dos treze 07 disseram que sempre se sente motivado pelo seu gestor, contra 03 que disseram que frequentemente se sentem motivados.

Quanto a questão 03, percebe-se que 09 sempre sentem que o estilo de liderança motiva os funcionários da sua empresa e 02 sente frequentemente motivados.



Para a questão 04, na administração da liderança atende as necessidades dos funcionários 09 disseram que sempre e 01 que frequentemente.

Já na 05 quanto a liderança tem domínio e controle sobre os indivíduos da empresa 07 disseram que sempre e 03 que frequentemente.

A questão 06 quanto ao comprometimento dos funcionários em relação às delegações da liderança 07 disseram que sempre há, 2 que frequentemente e um que as vezes há o comprometimento.

Na questão 07 se os funcionários executam todas as tarefas ordenadas pelos gestores 07 disseram que sempre e 03 que frequentemente executam.

Para a questão 08, que diz se o respeito tipo de liderança empregado na empresa é o ideal 09 responderam que sempre e 01 que frequentemente

No que se refere a questão 09, que questiona se quando é delegado a uma tarefa pelos gestores é executada de bom grado 09 disseram que sempre e 01 que frequentemente.

Na questão 10, todos afirmaram que se sente motivado na sua tarefa.

Para a questão 11, se desempenham 08 responderam que sempre e 02 que desempenham frequentemente positivamente nas tarefas ordenadas.

Já na questão 12, sobre o comprometido com a empresa 09 disseram que sempre e 01 que frequentemente estão comprometidos.

E na última questão a 13. 08 responderam que sempre e 02 que frequentemente os gestores da sua empresa desempenham com eficiência suas funções.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS NO CAMPO DE PESQUISA

Em análise aos resultados do gráfico acima exposto, percebe-se que a maioria dos sujeitos de pesquisa concorda que há uma gestão democrática por parte dos gestores na empresa, isto vai ao encontro do que defende Gil (2009, p.101), quando diz que as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas e os funcionários se mostram, então, comprometidos.

Para verificar como vem sendo a administração na empresa pesquisada, foi realizado o questionário dirigido (em anexo) desenvolvido no campo de pesquisa, contendo 13 (treze) perguntas para marcar as opções de respostas, dirigidas a funcionários e gestores da empresa, com função de oferecer suporte informativo sobre o tipo de gestão aplicada na empresa, já mencionada anteriormente, comprova que os gestores desenvolvem o papel democrático de gestão de pessoas.

De acordo com a opinião dos 10 (dez) voluntários da pesquisa entre os funcionários e gestores que se dispuseram a responder o questionário, todos disseram que quando há necessidade, são realizados reuniões e encontros para se tratar de assuntos sobre a empresa e os funcionários e que opiniões são ouvidas e levadas em consideração para a melhoria geral do grupo de trabalho e para o crescimento empresarial.

Quando necessário, faz-se também levantamentos negativos e prejudiciais que podem influenciar em prejuízos para ambas as partes. Sugestões são colocadas e analisadas para sanar atuais e futuros problemas que interfiram na produção e desempenho de trabalhos e afetar o desenvolvimento da empresa.

Assim, a análise dos dados comprova as teorias dos autores de que é preciso investir no RH e investir na gestão com foco nos resultados positivos da

empresa e que ao longo do processo devem haver constantes avaliações de caráter investigativo das ações para que os objetivos propostos sejam alcançados.

Ainda, foi possível perceber que quando há uma sintonia entre gestores e funcionários o ambiente de trabalho se torna menos estressante e cansativo, segundo observado no campo de pesquisa e com relação a colocações voluntárias dos participantes da entrevista, o que torna essa pesquisa mais evolutiva e consistente, como orienta Bateman (1998) quando descreve os cinco passos motivacionais importantes, já citados, que uma empresa que deseja alcançar o sucesso precisa seguir.

Estas evidências deixam claro que quanto mais se investir em pessoal capacitado e na gestão democrática, maiores serão os resultados positivos das empresas no mercado.

A gestão democrática percebida e descrita pelos entrevistados no questionário dirigido, e observada no campo de pesquisa, tornou-se verídica, visto que em vários momentos houve trocas de opiniões e encontros para discutirem estratégias e dinâmicas de atendimento, vendas e entrosamento pessoal e funcional.

Quando a empresa investe em liderança, segundo os teóricos, ela passa a desenvolver uma gestão capaz de lidar com possíveis contratemplos e motiva sua equipe de maneira a torná-la mais confiante e produtiva.

O que fica bem claro, que não há interferência nas respostas dos entrevistados, já que, durante a observação, não houve receio em preencher e assinar a pesquisa, embora não fosse necessário.

A empresa investigada nessa pesquisa mostrou, por meio de instrumentos de coleta de dados e análise desses, que se preocupa não só com o bom andamento da empresa, mas acima de tudo com uma equipe preparada, motivada e satisfeita.

Assim, o que se percebe é que há hoje uma grande preocupação em se investir nos recursos humanos da empresa, visto que, a satisfação no

trabalho e a motivação cada vez mais comum, nos vários setores das empresas, podem fazer a diferença nos resultados finais, nos alcances dos objetivos propostos e na lucratividade.

Entretanto, em um mercado tão competitivo, é evidente que a empresa pesquisada, demonstra preocupação e procura se informar e renovar constantemente para garantir destaque no mercado. Por isso está sempre atenta às novidades, usando estratégias, realizando pesquisas de mercado, ouvindo e apresentando possibilidades de melhorias de atendimento e capacitações que facilitem a influência para compras e vendas, visando o crescimento nesse mercado competitivo.

Portanto, cabe às empresas estar sempre renovando, incentivando e investindo no RH. Essa pesquisa pode e deve ser uma fonte de informação para administradores que pretendem contribuir de maneira eficaz e positiva consolidando seu sucesso no mercado atual, em busca de desenvolvimento e crescimento produtivo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa tomou como temática o estilo de liderança e como ele pode contribuir para o alcance dos objetivos de uma empresa de automóveis de Belo Horizonte, com o intuito de abordar como tem sido os investimentos na área dos recursos humanos, com a intenção em provocar reflexão e de discorrer sobre as estratégias de liderança, satisfação e motivação, fatores fundamentais para o crescimento coletivo e empresarial.

Verificou-se, por meio dos resultados obtidos no questionário aplicado, que a empresa pesquisada possui liderança democrática, com papel fundamental no clima organizacional em cada setor, a partir do seu responsável, onde o líder assume uma função que é determinante para o funcionamento.

A empresa tem a preocupação em oferecer serviços de excelência para seus clientes com pessoal capacitado, para facilitar os processos internos que dizem respeito à equipe de trabalho, e a organização das equipes de liderança; gerente e subgerente, de acordo com o desempenho de acordo com cada função.

Assim, a rotatividade de funcionários na empresa é baixa, o que não demanda novos gastos financeiros e nem desgastes pessoais para o treinamento de novos funcionários.

O estilo de liderança ora democrático, ora autocrático é responsável pela rotatividade de mão de obra e afeta diretamente a motivação e o comprometimento dos funcionários, segundo os autores abordados, visando o bom andamento a empresa pesquisada busca equilíbrio no estilo democrático. Estilo este que de acordo com os entrevistados, faz com que a empresa seja representada positivamente no mercado de trabalho e para seus clientes.

Assim, apesar da abordagem teórica garantir que o sucesso empresarial depende do tipo de gestão aplicada, o que se pode perceber é que ainda, pelo menos no campo de pesquisa escolhido, a gestão é democrática. A liderança se preocupa em coletar informações, em obter sugestões e discutir melhorias tanto para o funcionário quanto para a empresa.

Entretanto, cabe lembrar que, de acordo com as fundamentações dos teóricos abordados, toda empresa que investe nos recursos humanos e na equipe gestora e que está sempre preocupada em oferecer aos seus clientes e colaboradores serviços e atendimentos de qualidade e eficiência tem maior possibilidade de se destacar e garantir sucesso no mercado empresarial.

Assim, o que se pretende com a pesquisa apresentada é oferecer subsídios e provocar a reflexão no ramo empresarial a respeito do sucesso de sua empresa ser possível quando se tem uma equipe de liderança, trabalhadores preparados e capazes desempenhar suas funções com efetiva eficiência e lucratividade.

Em tese, quanto mais se investe no RH da empresa, segundo o que se discutiu nessa pesquisa, melhor serão os resultados. No entanto, é preciso estar sempre atento as tendências de mercado e buscar informações em estudos de fontes seguras e comprovadas por especialistas no assunto, uma vez que há sempre novas pesquisas nessa área e que, como esta que não buscou sanar o assunto, mas sim, contribuir com quem procura suportes teóricos e formas de aprimorar e acompanhar as novas técnicas de investimentos para o RH em sua empresa.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, B. O. R., AMBONI, N. **Estratégias de Gestão**: Processos e Funções do Administrador. Rio de Janeiro, Ed. Elsevier, 2010.

ARAUJO, L. C. **Gestão de Pessoas: Estratégias E Integração Organizacional**. São Paulo, ed. Atlas, 2006.

BATEMAN, T. S. **Administração**: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo, ed. Atlas, 1998.

BOHLANDER, G. SNELL, S. SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, ed. Thomson, 2003.

CARAVANTES, R. G. PANNO, C. C., KLOECKNER, C. M. **Administração**: Teorias E Processos. São Paulo, ed. Pearson Prentice hall, 2005.

CASADO, T. **As Pessoas na Organização**. São Paulo, ed. Gente, 2002.

CARVALHO, V. A, SERAFIM, G, C. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo, ed. Thomson, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução À Teoria Geral Da Administração**: Uma Visão Abrangente Da Moderna Administração Das Organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John, W. **Comportamento Humano no Trabalho**: Uma Abordagem Psicológica. São Paulo, ed. Thomson, 2002.

DAFT, Richard L. **Administração**. RJ, ed. LTC, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão De Pessoas: Modelo, Processos, Tendências E Perspectivas**. São Paulo, ed. Atlas, 2006.

FARIAS. **Administração: Teorias e Aplicações**. São Paulo, ed. Pioneira Thomson, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo, ed. Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração De Recursos Humanos**: Um Enfoque Profissional. São Paulo: Atlas, 1994. LACOMBE, F. J.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências.** São Paulo, ed. Saraiva 2005.

LACOMBE Beatriz Maria Braga Profa. do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos do Trabalho Doutoranda em administração na FEA-USP. 1966.

LEWIN, K. and Gertrude W. Lewin (Ed.) (1948). **Resolving Social Conflicts: Selected Papers On Group Dynamics** [1935-1946]. New York: Harper and Brothers.

\_\_\_\_\_. **and Dorwin Cartwright.** (Ed.) (1951). *Field Theory In Social Science.* New York: Harper and Brothers.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio Do Conhecimento.** Pesquisa Qualitativa Em Saúde. São Paulo: Hucitec, 2010.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho.** São Paulo, Ed. McGrawHill, 2008

OLIVEIRA, Arcos A. **Comportamento Organizacional Para Gestão de Pessoas.** Ed. Saraiva, São Paulo, 2010

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado De Metodologia Científica: Projetos De Pesquisas, Tgi, Tcc, Monografias, Dissertações E Teses.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo, ed. Prentice Hall, 2002.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto Das Emoções.** São Paulo, ed. Thomson, 2002.

SCHERMERHORN, R. HUNT, G; OSBORH, N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional.** Porto Alegre: ed. Bookman, 1999.

ULRICH, Dave.(1998). **Os Campeões De Recursos Humanos: Inovando Para Obter Os Melhores Resultados.** São Paulo: Futura, 1998. p. 340.

\_\_\_\_\_.(2000) **Recursos Humanos Estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura. 2000

WAGNER III, John A., HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo: ed. Saraiva 2002.



ZANELLI, José Carlos, Borges, Jairo Eduardo e Bastos, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organização e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Ed. Artmed, 2004.

**ANEXO**

**QUESTIONÁRIO APLICADO A GESTORES E FUNCIONÁRIOS DE UMA  
EMPRESA DE AUTOMÓVEIS DE BELO HORIZONTE**

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Esse questionário é parte integrante da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso, do acadêmico Alex Bruno Brey Gil, 2019/2º semestre, que tem por objetivo coletarem dados e informações acerca dos estilos de liderança adotados no interno de uma Empresa de automóveis. Salienciamos que os resultados serão tratados com confidencialidade e sigilo, não sendo necessária a identificação do respondente.

Que tipo líder exerce função no seu grupo de trabalho?

( ) Democrático ( ) Autocrático ( ) Liberal

2. Você se sente motivado pelo seu gestor?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

3. O estilo de liderança motiva os funcionários da sua empresa?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

4. A administração da liderança atende as necessidades dos funcionários?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

5. A liderança tem domínio e controle sobre os indivíduos da empresa?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

6. Qual o comprometimento dos funcionários em relação às delegações da liderança?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

7. Os funcionários executam todas as tarefas ordenadas pelos gestores?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

8. O tipo de liderança empregado na empresa é o ideal?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

9. Quando e delegado a uma tarefa pelos gestores você executa de bom grado?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

10. Você se sente motivado na sua tarefa?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

11. Você se desempenha positivamente nas tarefas ordenadas?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

12. Você e comprometido com a empresa?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca

13. Os gestores da sua empresa desempenham com eficiência suas funções?

( ) Sempre ( ) Frequentemente ( ) Algumas Vezes ( ) Nunca