

() Graduação (X) Pós-Graduação

**INFLUÊNCIA DOS PERFIS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DAS EQUIPES:
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA NUTRIPAR LTDA**

Indianara Rodrigues
Centro Universitário UNISEP
indianararm@gmail.com

Jaqueline Tubin Fieira
Centro Universitário UNISEP
jakfieira@hotmail.com

Sandra Martins Moreira
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
sandrammoreira77@gmail.com

Isabela Alana Ortolan
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE
isabela.ortolan@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo verificar o grau de influência dos diferentes perfis de liderança na motivação dos colaboradores da empresa Nutripar Ltda, localizada na cidade de Dois Vizinhos, sudoeste do Paraná. A base teórica do trabalho trata os temas de motivação e liderança. A realização do trabalho se deu pela análise quantitativa, descritiva, com procedimentos técnicos de estudo de caso. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado questionário estruturado de Zeferino (2008) para identificação dos fatores motivacionais da Teoria de Herzberg (1959), aplicado para os colaboradores e outro questionário estruturado de Marras (2009, p. 297-298), adaptado por Aldá (2013), para identificar o perfil da liderança. A população foram os líderes e os colaboradores da empresa pesquisada. Obteve uma amostra de 26 respondentes. Através das respostas obtidas constatou-se que embora o perfil de liderança seja um fator importante, ele não é determinante na motivação da equipe.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Equipes de Trabalho.

1 INTRODUÇÃO

Vários estudos procuram demonstrar a importância das pessoas motivadas, isto estando em relação ao bom humor, que desencadeia uma maior facilidade para resolver as atividades e um maior desempenho, afetando ainda mais na motivação e no humor, pois, conforme os estudos apontam, uma pessoa com estado de humor mais positivo, se torna mais criativa e acaba recebendo *feedback* positivo dos companheiros (ROBBINS; JUDGE, 2020).

Para Newstrom (2008) a motivação dentro do trabalho é um conjunto de forças tanto internas, quanto externas, que resultam na forma pela qual irá adotar o seu curso de ações e comportamentos, isto direcionado para a meta organizacional. Desta forma, a motivação exige que os colaboradores entendam as suas necessidades e desejos e a organização pode contribuir mantendo suas metas mais claras a serem alcançadas.

A partir do conceito de motivação, surgem teorias de fatores que levam as pessoas a se manterem motivadas. Com base em Robbins e Judge (2020), abrange três teorias pioneiras, sendo a teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria das necessidades de McClelland, que abrangem a preocupação das organizações em reter talentos e poder oportunizar aos colaboradores melhores condições no trabalho. Para assim, os colaboradores ficarem mais satisfeitos em seu local de labore, terem uma boa remuneração, fatores estes, que contribuem para a motivação do colaborador, para que a organização não o perca para a concorrência.

Utilizando ainda o estudo dos autores, ao abordar sobre motivação, outro fator que é explanado, que é importante para toda a contextualização do processo, é o papel do líder, pois é ele quem mantém relacionamentos profissionais entre todos os liderados. Demonstrando confiança mútua, respeito as ideias de seus subordinados e consideração pelos sentimentos, ajudando sempre os seus seguidores a resolver os problemas da melhor forma, expressar apoio e apreço, ser atencioso, isso contribui que os colaboradores trabalhem mais satisfeitos e mais motivados (ROBBINS; JUDGE, 2020).

O líder é a pessoa responsável por ficar à frente e entusiasmar os demais, e este deve estar capacitado para conduzir as equipes, ser humilde e entender que mesmo seguindo a hierarquia ainda existe muito a se aprender. O líder deve assumir uma postura de responsabilidade pelas suas atitudes, deve ter conhecimento, oportunizar crescimento e tomar as decisões (VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI, 2017).

A problemática estudada no presente artigo, investigou a influência de perfis de liderança na motivação das equipes, na empresa Nutripar Ltda. Com base nisso, possuindo

como pergunta de investigação norteadora ou de problema: existe influência do perfil de liderança na motivação dos colaboradores da Nutripar Ltda?

O presente estudo tem por objetivo estudar os perfis de liderança e identificar qual deles funciona melhor no sentido de motivar as equipes da empresa em questão. A empresa que foi objeto de pesquisa, trata-se de uma graxaria (indústria que produz farinha e óleo para fabricação de ração animal), localizada na cidade de Dois Vizinhos, sudoeste do Paraná.

Diante do exposto, o presente artigo está estruturado da seguinte maneira: I) na primeira parte, apresenta-se as principais abordagens apontadas pela literatura sobre motivação; II) na segunda parte, liderança; III) na terceira parte, apresenta-se a metodologia utilizada; IV) quarta parte, demonstra-se os resultados e análises e V) quinta parte, é apresentada a consideração final.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MOTIVAÇÃO

As organizações passam a entender cada vez mais a importância de ter pessoas motivadas trabalhando em prol do mesmo objetivo (NEWSTROM, 2008). Para Vergara (2014) a motivação é de caráter contínuo, onde cabe a organização sempre manter seus colaboradores motivados. A motivação é uma força que nos impulsiona na direção de alguma coisa, porém ela faz parte internamente de cada ser humano, nasce das necessidades interiores.

De acordo com Clegg (2002), em uma equipe é essencial que todos sintam-se comprometidos pois se algum membro não apoiar o objetivo, certamente irá contaminar os demais podendo desmotivar a equipe toda. É perceptível o quanto desafiador é manter as pessoas entusiasmadas, uma vez que, cada pessoa tem um fator motivacional diferente. A linha que separa a motivação da desmotivação é bem estreita, algumas vezes bastando um pequeno descontentamento para que se perca a motivação.

Mas afinal o que é motivação? “[...] é o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada” (MONTANA, 2000, p. 203). Segundo a definição de Robbins e Judge (2020), motivação é um conjunto de processos que influenciam a intensidade, direção e persistência do esforço de uma pessoa ao alcançar e atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

Existem teorias de fatores que levam as pessoas a se manterem motivadas. Com base em Robbins e Judge (2020), abrange três teorias pioneiras, sendo a teoria da hierarquia de

necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg e teoria das necessidades de McClelland.

De acordo com Maximiano (2000) e Robbins (2005) a hierarquia de Abraham Maslow (1950) é uma das principais teorias que explicam as necessidades humanas. A teoria de Maslow propõe os fatores de satisfação do ser humano, dividido em cinco categorias, conforme demonstrado na Figura 01, a seguir.

Figura 01: Pirâmide de Maslow – Teoria das Necessidades



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

Conforme apresentado, na base da pirâmide estão presentes as necessidades de nível baixo, voltadas para as necessidades fisiológicas e de segurança e no topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, voltadas para a individualização do ser, que são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. Desta forma, quando um nível é atendido, o próximo torna-se dominante. Robbins (2005), define cada um dos níveis, conforme apresentados no Quadro 01, a seguir.

Quadro 01: Definição das Necessidades dos Níveis da Pirâmide de Maslow

NÍVEIS DA PIRÂMIDE DE MASLOW	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS
Necessidades Fisiológicas	Nesta fase estão as necessidades básicas de qualquer pessoa, como a fome, a sede, a respiração, o abrigo, entre outras.
Necessidades de Segurança	No próximo nível estão os elementos que fazem a pessoa se sentir segura, tanto em casa, como no trabalho, segurança com a saúde, segurança financeira e outros.
Necessidades Sociais	Neste grupo se encontra aquilo que faz com que uma pessoa se sinta parte de um grupo, ter amigos, ter uma família e etc.
Necessidades de Autoestima	Nesta fase a pessoa busca tanto a autovalorização como ser reconhecido e admirado pelos demais.
Necessidades de Autorrealização	Este é o topo da Pirâmide onde o indivíduo se sente realizado e satisfeito.

FONTE: Adaptado de Robbins (2005).

É notório que no nível baixo, os níveis fisiológicos e de segurança refere-se a partir de fatores extrínsecos, como exemplo, dentro de uma organização, estaria ligado a remuneração e ambiente de trabalho adequado. Concluído, que quanto maior for a remuneração paga aos empregados, no geral, as necessidades básicas seriam atendidas. E no nível alto, refere-se a partir de fatores intrínsecos, estando ligado para a busca de realização e inspiração humana, representada pela busca de individualidade (ROBBINS, 2005).

Do ponto de vista de Newstrom (2008), a teoria de Maslow, tem a concepção de que o colaborador é mais entusiasmado, motivado por aquilo que ainda está buscando, do que pelo recebimento de mais aquilo que já possui. Essa teoria foi criticada, pois na perspectiva da prática, não é fácil proporcionar oportunidades para autorrealização de todos os funcionários. Também ficou evidenciando que, a menos que as necessidades dos dois níveis inferiores sejam satisfeitas (fisiológicas e de segurança), os colaboradores não se preocupam com as necessidades de nível superior.

Outra teoria importante sobre motivação é a Herzberg (1959), que desenvolveu a teoria dos dois fatores. Foi elaborada após várias entrevistas com engenheiros e contadores, onde se questionou que os indivíduos pensassem um momento pelo qual se sentissem bem acerca do trabalho e outro momento que se sentissem mal, descrevendo as condições que levaram estes sentimentos. Chegou-se à seguinte conclusão: os profissionais estavam satisfeitos com fatores que foram chamados de intrínsecos e insatisfeitos com fatores que foram denominados como extrínsecos (NEWSTROM, 2008).

Os fatores intrínsecos e extrínsecos, conforme Maximiano (2000), são descritos: (i) Intrínsecos/Motivacionais, se trata da atividade em si, a possibilidade de crescimento, o sentimento de realizar algo importante, referente as rotinas da função, as responsabilidades atribuídas ao trabalhador, entre outros e (ii) Extrínsecos/Higiênicos, condições do ambiente onde o trabalho é realizado, supervisores, relacionamento com os demais, segurança no trabalho, entre outros.

Segundo a teoria dos dois fatores, apenas os fatores intrínsecos eram capazes de gerar motivação enquanto os extrínsecos, higiênicos, apenas aumentavam a insatisfação. De acordo com Maximiano (2000), as conclusões do trabalho Herzberg (1959) foram que o ambiente de trabalho e o trabalho em si, se completam para que o colaborador se sinta realizado e motivado.

Da mesma maneira como as empresas procuram por pessoas comprometidas, as pessoas estão cada vez mais em busca de se sentirem realizadas em suas profissões e nas empresas que

estão inseridas. Entender quais os principais anseios das pessoas de determinado grupo, é de extrema importância para qualquer líder que deseja manter uma equipe uniforme e focada.

2.2 LIDERANÇA

Um líder desempenha uma influência muito forte sobre o comportamento de sua equipe. O cenário atual exige líderes mais flexíveis e abertos a mudanças, líderes preparados que percebam as insatisfações de seus liderados e trabalhem para que os mesmos se motivem (CRUZ; SILVEIRA, 2014). De acordo com os autores, o líder tem que entender as habilidades de sua equipe e desenvolvê-las.

Embora existam muitas definições sobre liderança, Maximiano (2000) estabelece que a explicação mais simples é que uma pessoa se torna um líder quando consegue conduzir e influenciar as ações de outras pessoas, porém esta definição leva em conta apenas os instintos de liderança e não leva em conta outras qualidades do mesmo. Algumas vezes as pessoas são colocadas em posições de liderança devido a determinadas situações e mesmo sem o “espírito de líder”, acabam por se sair muito bem.

De acordo com Newstrom (2008) liderança é um processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que o trabalhem com maior satisfação para atingir determinados objetivos. A liderança é o fator chave para auxiliar um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar suas metas, para motivá-los e ajudá-los no processo da conquista. Sem a liderança, uma organização não teria controle e ficaria uma completa confusão entre funcionários e equipamentos.

Um líder deve acima de tudo inspirar confiança, pois somente desta maneira influenciará pessoas, afinal deve se passar segurança daquilo que se busca, um líder fraco pode esmaecer até a mais dinâmica das equipes. Por isso o interesse cada vez maior dos gestores em preparar seus líderes (ROBBINS; JUDGE, 2020).

O líder é aquele dentro da organização que conecta as pessoas ao negócio, ele mantém as pessoas da organização agindo e trabalhando, fazendo com que eles tenham vontade de fazer algo, que fiquem convencidos de que deva ser feito. Desta forma, a liderança é a arte de se obter os resultados desejados, conforme o esperado, através das pessoas motivadas (ARAÚJO, 2006).

Outro fator de grande relevância são as características dos liderados, pois estas devem estar intimamente ligadas ao tipo de liderança que será exercida. De acordo com Maximiano (2000) estes fatores se dividem em: maturidade dos envolvidos, expectativa da equipe, entre

outras. Cabe aos líderes, identificarem qual o perfil das pessoas que compõem sua equipe e assim, adequar a melhor maneira de gestão.

Dentro das características dos líderes, na literatura, é abordada os estilos de liderança, que constituem nas atitudes de um líder, desta forma, no Quadro 02, a seguir, é apresentado os três estilos de liderança.

Quadro 02: Estilos de Liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA	DESCRIÇÃO
Autocráticos (ou autoritários)	Seu comportamento é tradicional, não costuma ouvir os seus colaboradores, suas decisões são centralizadas, estabelece normas de trabalho sem a participação dos demais, o líder determina qual tarefa que cada um deverá executar e se precisará de um ajudante, tem a visão que o importante é que o produto final esteja pronto no prazo projetado.
Democráticos (ou participativos)	Seu enfoque é nas relações humanas e não na produção, os colaboradores participam do processo de tomada de decisões, desta forma, possuem voz ativa em todos os processos dentro da organização, esclarece as tarefas a serem executadas. O líder conduz o grupo, incentiva a participação de todos, tendo comunicação clara e objetiva e o grupo traça objetivos que o líder orienta no necessário.
Laissez-faire (líderes da rédea solta)	Oferecem liberdade para os colaboradores, que pode dar a impressão de falta ou inexistência de liderança, pois não possui foco como os dois estilos anteriores. O líder só intervém se for solicitado, não interfere na divisão de tarefas, o grupo tem liberdade na divisão das tarefas e nos seus ajudantes, delega todas as decisões do grupo, inexistente o controle, o líder é pouco respeitado.

Fonte: Adaptado de Araujo (2006) e Lewin, Lippitt e White (1939).

Conforme apresentado no Quadro 02, o estilo autocrático, é o líder que toma todas as decisões sem a participação do grupo, é um líder que se preocupa com o produto final, então, este líder repassa a função para os outros. O democrático, é o líder que leva em consideração a opinião dos colaboradores, o líder estimula os debates para a tomada de decisões e se preocupa com as relações humanas. O estilo laissez-faire, permite que todo o grupo participe da tomada de decisões, o líder é presente como um orientador, porém deixa seus colaboradores livres.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem deste trabalho é de natureza quantitativa. O método quantitativo, para Marconi e Lakatos (2003) é delimitar a abrangência da população com as características a serem estudada, desta forma o presente estudo é caracterizado como quantitativa, pois, de acordo com

Fachin (2006) é determinado os dados em uma proporção numérica, com sistema lógico que sustente a atribuição de números.

Pesquisa de natureza descritiva. Para Gil (2008) possui como objetivo descrever as características de populações e de fenômenos. Esta descrição, para Marconi e Lakatos (2003) é a exata descrição das características da população a ser estudada.

Procedimentos técnicos de estudo de caso. Para Gil (2008) é profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado. Segundo Yin (2001) é um estudo que investiga um fenômeno atual dentro do contexto de realidade em que está inserido.

Nesta investigação, define-se como população os colaboradores e líderes da empresa Nutripar Ltda, sendo aplicado dois questionários, um para os colaboradores e outro para a liderança. Para Fachin (2006) a população é um conjunto de números obtidos, medindo-se ou contando-se certos atributos dos fenômenos ou fatos que compõem o objetivo a ser estudado.

O questionário estruturado, empregado para a análise de motivação da equipe, é o mesmo utilizado por Zeferino (2008), questionário este que passou por pré-teste e possui confiabilidade, foi construído através dos fatores motivacionais e higiênicos, conforme a teoria de Herzberg (1959). A escolha deste questionário se deu devido a importância da teoria que foi mencionado em muitos dos trabalhos pesquisados. Desta forma, as perguntas foram agrupadas da seguinte maneira, conforme demonstrados no Quadro 03, a seguir.

Quadro 03: Categorias/Fatores com Base nas Perguntas

CATEGORIAS/FATORES	PERGUNTAS
Fator de Realização	6, 17 e 28
Fator de Reconhecimento	7, 18 e 29
Fator de Responsabilidade	9, 20 e 31
Fator de Trabalho	8, 19 e 30
Fator de Desenvolvimento	10, 21 e 32
Fator de Crescimento	11, 22 e 33
Fator de Política/Administração da Empresa	1, 12 e 23
Fator de Supervisão	2, 13 e 24
Fator de Relacionamento	3, 14 e 25
Fator de Condição de Trabalho	4, 15 e 26
Fator de Salário	5, 16 e 27

Fonte: Autoras (2018).

Este questionário, possui perguntas fechadas, com alternativas da escala de Likert, a escala foi feita de sete pontos sendo eles: discordo totalmente, discordo parcialmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo parcialmente, concordo e concordo totalmente.

A autoavaliação realizada com os líderes, foi feita de acordo com o questionário estruturado de Marras (2009, p. 297-298), adaptado por Aldá (2013), esse questionário visa identificar o perfil dos líderes. As informações obtidas foram medidas de maneira quantitativa.

Os questionários escolhidos passaram pela aprovação da gerência da empresa. Os participantes foram informados que se tratava de uma pesquisa anônima e que era estritamente voluntária.

Referente a empresa abordada para a pesquisa, a Nutripar é uma indústria que produz farinha e óleo para a fabricação de ração animal. A empresa conta com um quadro de 78 colaboradores, destes apenas 3 são mulheres. Desta forma, o setor escolhido para a realização da pesquisa foi o de produção, que conta com um total de 50 colaboradores, pelo qual, o questionário foi distribuído para todos. Porém, obteve apenas 26 respondentes, representando um percentual de 52%. Destes, 23 responderam ao questionário de motivação, um percentual de 46% e 3 responderam o de liderança, um percentual de 6%.

O setor de produção é dividido em três turnos de trabalho, cada qual com seu líder. O nível de escolaridade dos participantes é de ensino fundamental a ensino médio completo.

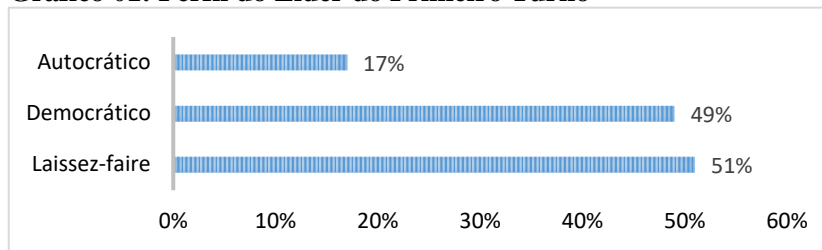
4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A obtenção destes resultados permitiu analisar se existe influência do perfil de liderança nos fatores motivacionais, dentro da empresa Nutripar Ltda. Avaliando os colaboradores através dos fatores motivacionais e higiênicos, conforme a teoria de Herzberg (1959) e aos líderes o questionário desenvolvido por Marras (2009, p. 297-298), adaptado por Aldá (2013), que visa o perfil de líder.

Desta forma, os resultados serão apresentados da seguinte forma: primeiro turno, perfil do líder (respondido pelo líder) e os fatores motivacionais e fatores higiênicos (respondidos pelos colaboradores), assim, seguindo a mesma ordem para o segundo e terceiro turno.

Conforme o questionário, desenvolvido por Marras (2009, p. 297-298) e adaptado por Aldá (2013), a seguir, o Gráfico 01, é apresentado o perfil de líder do primeiro turno.

Gráfico 01: Perfil do Líder do Primeiro Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os dados obtidos, conforme apresentados no Gráfico 01, demonstra que o líder do primeiro turno apresentou um perfil liberal, com um percentual de 51%, porém, obtendo um empate técnico com o perfil democrático, com um percentual de 49%.

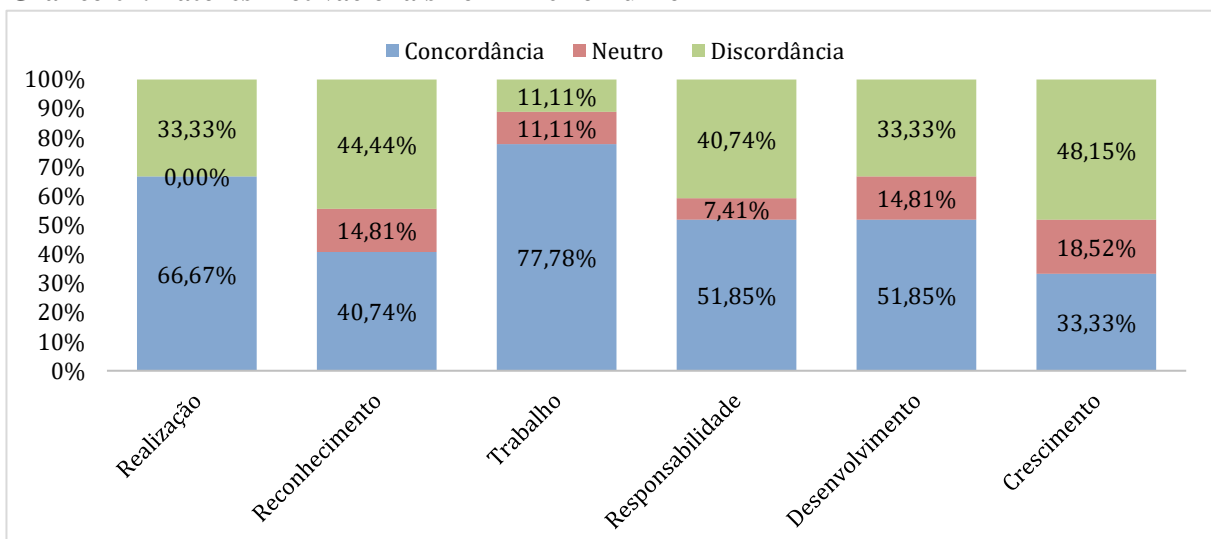
Conforme o Quadro 02, dos autores Araujo (2006) e Lewin, Lippitt e White (1939), o estilo laissez-faire, é aquele líder liberal, que não existe um controle, é pouco respeitado e muitas vezes duvidam da existência dele no processo, só intervém quando solicitado e o grupo tem liberdade da divisão das tarefas e da escolha dos seus ajudantes.

Como apresentou um empate técnico com o estilo democrático, de acordo com o Quadro 02, dos autores Araujo (2006) e Lewin, Lippitt e White (1939), é um líder que não se preocupa com a produção e sim mais com as relações humanas, todos participam da tomada de decisões e o líder tem o papel fundamental em incentivar e ter comunicação clara e objetiva.

O líder respondente, trabalha na empresa há cinco anos, a frente de equipes de produção, e desde que entrou na empresa sempre ocupou posição de liderança.

A seguir, no Gráfico 02, são apresentados os fatores motivacionais do primeiro turno, com base nas respostas obtidas através do questionário aplicado aos colaboradores.

Gráfico 02: Fatores Motivacionais no Primeiro Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

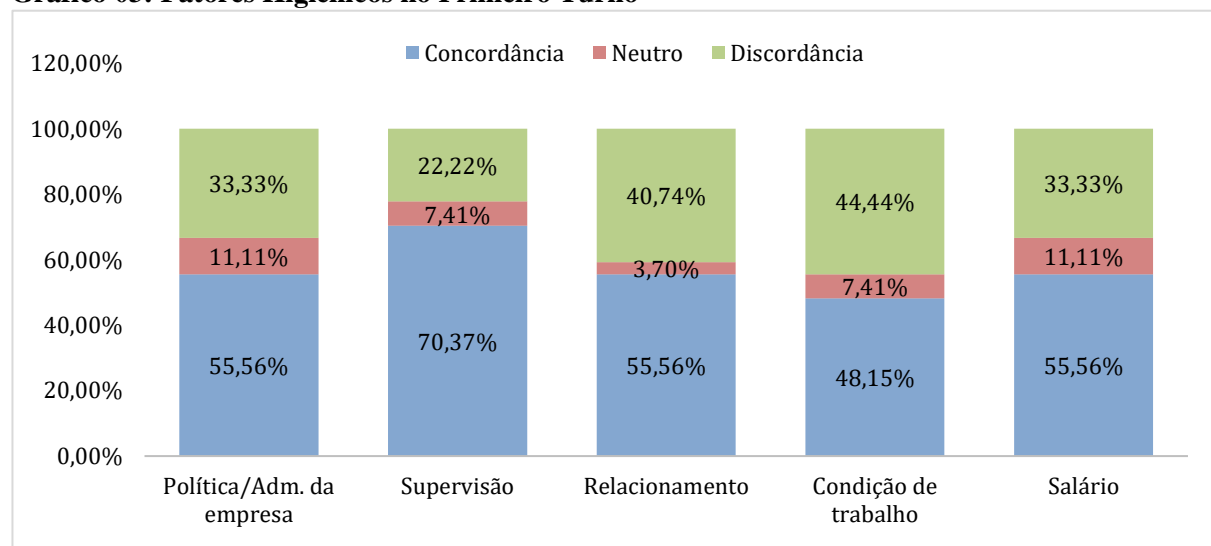
Nota-se, conforme apresentados no Gráfico 02, os fatores motivacionais do primeiro turno, no fator de trabalho, apresentaram um percentual de 77,78%, que o trabalho possui motivação. Destacou também, um percentual de 66,67% que os colaboradores se sentem realizados perante a motivação do seu trabalho. Os fatores de responsabilidade e desenvolvimento, apresentaram um percentual de 51,85% perante a motivação.

E com um percentual de 48,15% que não veem oportunidade de crescimento dentro do trabalho, o que os desmotiva. E o reconhecimento obteve um percentual de 44,44% de discordância de reconhecimento, nas motivações, o que, acarreta a desmotivação.

No estudo de Zeferino (2008), se assemelha com esse estudo, que obteve o maior percentual no trabalho, com 91%, que os colaboradores se sentem motivados. E com o segundo percentual, como este estudo, obteve a realização com 73%, que os colaboradores se sentem realizados com os fatores motivacionais no trabalho. E com o maior percentual de 43% de discordância no fator de crescimento.

Os fatores higiênicos do primeiro turno, respondidos pelos colaboradores, são apresentados no Gráfico 03, a seguir.

Gráfico 03: Fatores Higiênicos no Primeiro Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

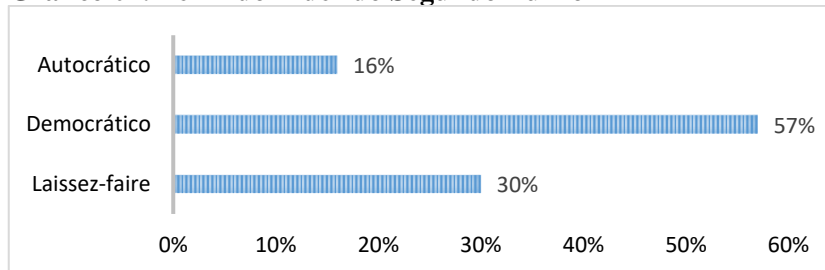
Conforme os dados apresentados no Gráfico 03, referente aos fatores higiênicos no primeiro turno, se destacou com 70,37% que os colaboradores concordam que há supervisão perante aos fatores higiênicos no local de trabalho. Política/Administração da empresa, relacionamento e salário, obtiveram o mesmo percentual de 55,56%, que concordam que está condizente com os fatores higiênicos do trabalho.

Na condição de trabalho, obteve 44,44% que discordam que não há fatores higiênicos no local de trabalho. E 40,74% que discordam que não há relacionamento nos fatores higiênicos do trabalho.

No estudo do Zeferino (2008) o maior percentual difere deste estudo, pois se destacou no relacionamento com 77%, demonstrando que os colaboradores concordam com o relacionamento em relação aos fatores higiênicos. E com segundo percentual, se destacou a supervisão, com 73%. Com discordância, se destacou o salário, com 41% que não possuem um salário adequado em relação aos fatores higiênicos.

A seguir, Gráfico 04, é apresentado o perfil do líder do segundo turno, conforme o questionário de perfil de liderança.

Gráfico 04: Perfil do Líder do Segundo Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

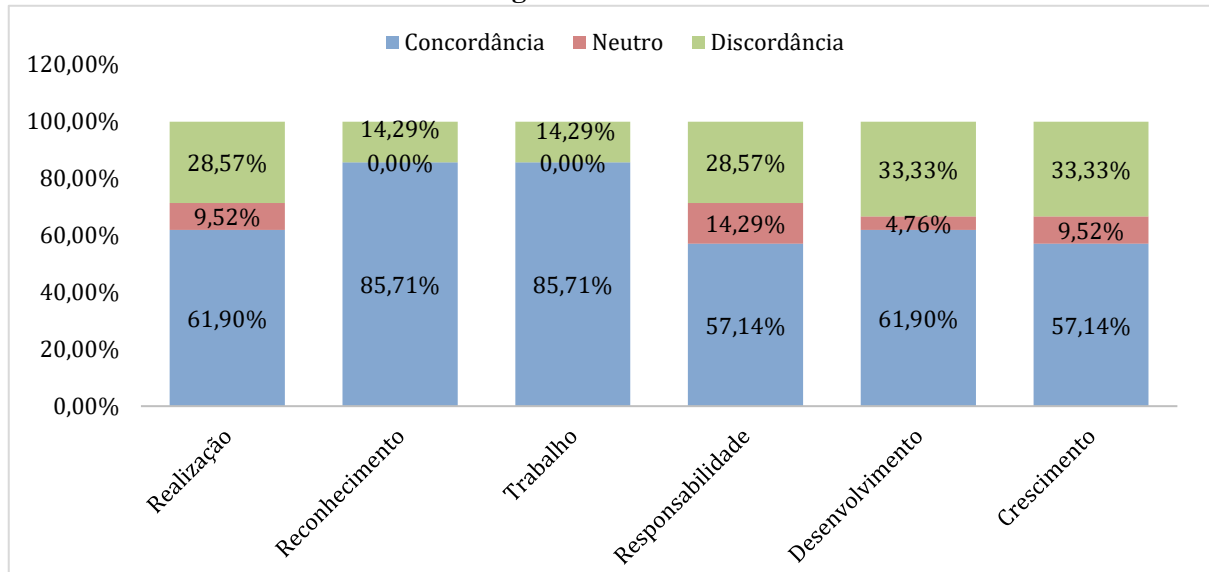
De acordo, com os dados obtidos, no Gráfico 04, nota-se que o líder do segundo turno se caracteriza mais com o perfil democrático, com um percentual de 57%, isto, decorrente que o líder possui comunicação mais efetiva com o grupo e conduz seu grupo, repassa com mais clareza as informações para sua equipe.

Conforme o Quadro 02, dos autores Araujo (2006) e Lewin, Lippitt e White (1939), o perfil de líder do segundo turno é democrático, sendo um líder que não se preocupa com a produção e sim mais com as relações humanas, todos participam da tomada de decisões e o líder tem o papel fundamental em incentivar e ter comunicação clara e objetiva.

Este líder, passou por desenvolvimento dentro da própria empresa. Começou a trabalhar a seis anos no setor de produção da Nutripar e está ocupando o cargo de líder há cerca de dois anos.

No Gráfico 05, a seguir, é apresentado os fatores motivacionais do segundo turno.

Gráfico 05: Fatores Motivacionais do Segundo Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

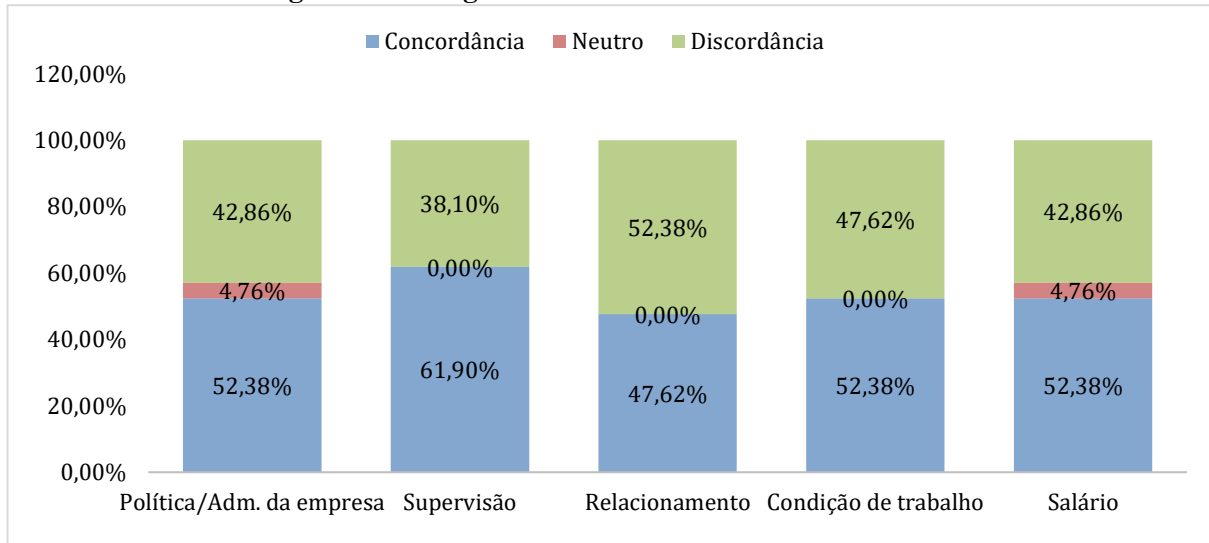
No Gráfico 05, os resultados mais representativos estão no reconhecimento e no trabalho, possuindo o mesmo percentual de 85,71% que possuem fatores motivacionais no ambiente de trabalho. Da mesma forma, realização e desenvolvimento, possuem o mesmo percentual de 61,90% de concordância perante ao fator motivacional.

Os fatores desenvolvimento e crescimento, apresentaram o mesmo percentual de 33,33% de discordância que os colaboradores não possuem motivação no desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

De acordo com Robbins e Judge (2020) ao descrever a teoria dos dois fatores, Herzberg (1959), realizou uma pesquisa, que obteve dados diferentes deste estudo. O percentual de maior destaque, foi 40% em realização com relação aos fatores motivacionais e com 30% com o fator de reconhecimento.

Os fatores higiênicos do segundo turno, são apresentados conforme o Gráfico 06, a seguir.

Gráfico 06: Fatores Higiênicos do Segundo Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

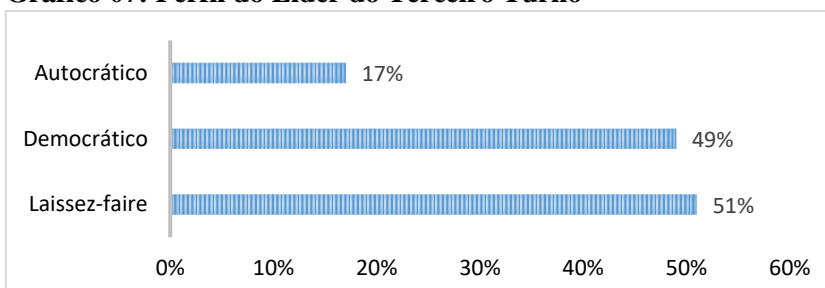
Dentro do segundo turno, referente aos fatores higiênicos, conforme apresentados no Gráfico 06, se destacou a supervisão com um percentual de 61,90%, que realiza supervisão perante aos fatores higiênicos. E obteve empate técnico, na política/administração da empresa, condição de trabalho e salário, com um percentual de 52,38% de concordância perante aos fatores de higiene. E com 47,62% em relacionamento, dos colaboradores perante aos líderes em relação aos fatores de higiene.

No fator relacionamento, obteve 52,38% de discordância de não possuir fator higiênico e na condição de trabalho com 47,62% de discordância de não possuir no fator higiênico.

De acordo com Robbins e Judge (2020) ao descrever a teoria dos dois fatores, Herzberg (1959), realizou uma pesquisa, que obteve 35,5% de políticas e administração da empresa perante aos fatores higiênicos e com segundo percentual, de 15,5% com relação a supervisão.

A seguir, no Gráfico 07, é apresentado o perfil do líder do terceiro turno.

Gráfico 07: Perfil do Líder do Terceiro Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apresentado no Gráfico 07, o líder do terceiro turno, apresentou um empate técnico entre a característica de liberal, com um percentual de 51% e democrático, com um percentual de 49%. Dados estes que se assemelham com o líder do primeiro turno.

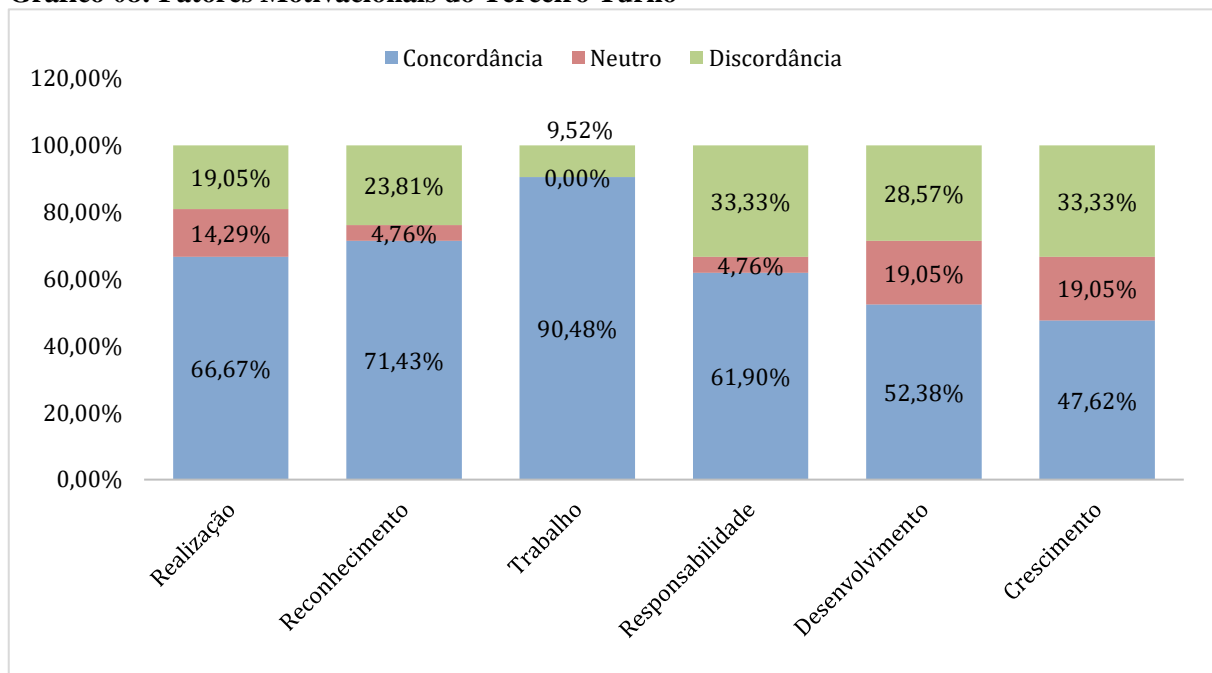
Conforme o Quadro 02, dos autores Araujo (2006) e Lewin, Lippitt e White (1939), o estilo laissez-faire, é aquele líder liberal, que não existe um controle, só intervém quando solicitado e o grupo tem liberdade da divisão das tarefas e da escolha dos seus ajudantes.

Como apresentou um empate técnico com o estilo democrático, de acordo com o Quadro 02, dos autores Araujo (2006) e Lewin, Lippitt e White (1939), é um líder que se preocupa com as relações humanas, todos participam da tomada de decisões e o líder tem o papel fundamental em incentivar e ter comunicação clara e objetiva.

Este líder é o mais recente, entrou na empresa a cerca de um ano e meio e foi recrutado para ficar à frente da equipe desde a sua entrada na empresa.

A seguir, no Gráfico 08, é apresentado os fatores motivacionais do terceiro turno.

Gráfico 08: Fatores Motivacionais do Terceiro Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

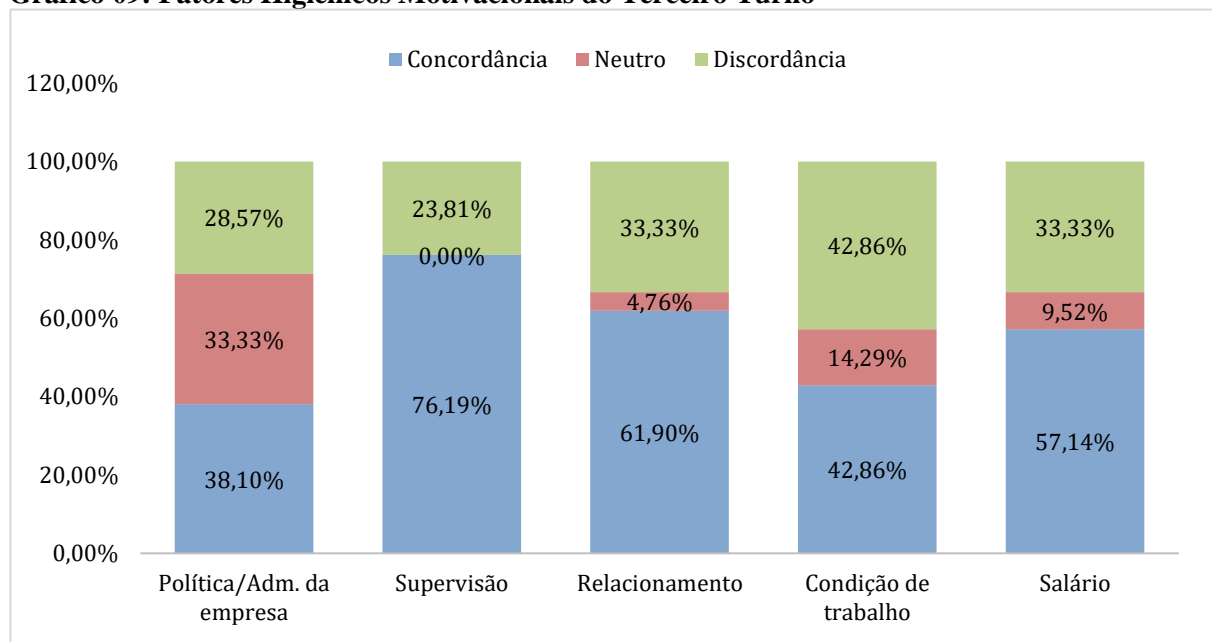
Conforme os dados obtidos, no Gráfico 08, se destacou com 90,48%, que estão satisfeitos com o trabalho, possuindo motivação perante a atividade desenvolvida. Obteve 71,43% de reconhecimento perante aos fatores motivacionais e 66,67% de concordância perante a realização.

Os fatores de responsabilidade e crescimento, obtiveram um percentual de 33,33% de discordância no fator motivacional, demonstrando que 33,33% dos colaboradores não se sentem motivados nas responsabilidades do trabalho e não veem crescimento.

Na pesquisa Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017) realizado com dois grupos, com os docentes e os técnicos-administrativos educacionais (TAEs) de uma instituição, obtiverem dados diferentes em relação aos fatores motivacionais, os docentes destacaram o maior percentual 84,9% em gostar do que faz, enquanto os TAEs apresentaram o maior percentual no mesmo fator (em gostar do que faz), com 64,4%.

A seguir, no Gráfico 09, são apresentados os fatores higiênicos motivacionais do terceiro turno.

Gráfico 09: Fatores Higiênicos Motivacionais do Terceiro Turno



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

No Gráfico 09, se destacou com 76,19% de concordância dos fatores higiênicos, perante a supervisão. No relacionamento se destacou com 61,90% de satisfação dos colaboradores perante os fatores higiênicos e 57,14% satisfeitos perante aos salários.

No fator de condição de trabalho, apresentou um percentual de 42,86% de discordância no fator higiênico, tendo um empate com a concordância. E os fatores de relacionamento e salário obtiveram o mesmo percentual de 33,33% de discordância em relação ao fator higiênico.

Na pesquisa Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017) realizado com dois grupos, com os docentes e os técnicos-administrativos educacionais (TAEs) de uma instituição, nos fatores

higiênicos, se destacou para os docentes o salário, com um percentual de 17,8%, enquanto para os TAEs se destacou o bom relacionamento com a supervisão, com 20,0%.

5 CONCLUSÕES

Conclui-se que embora o perfil de liderança exerça influência sobre a motivação da equipe, não se trata de um fator determinante. Líderes com as mesmas características conseguem resultados diferentes em equipes distintas. Isso prova que a maneira como o grupo reage ao perfil de liderança, é tão influente na motivação quanto o próprio líder.

Através do fator supervisão, conclui-se que na empresa estudada, o perfil de liderança que tem maior aceitação é estilo liberal, afinal o quesito supervisão apresentou os seguintes resultados de 70,37% e 76,19% estão satisfeitos com os líderes liberais, contra 61,90% do líder democrático.

Segundo análise dos gráficos, na empresa mostra em um quadro geral, uma maior satisfação com os fatores motivacionais do que com os higiênicos. Lembrando que os fatores que fazem uma equipe motivada, são justamente os de motivação e os higiênicos apenas não causam insatisfação.

Entende-se que não existe um perfil certo ou errado de liderança, cada equipe é formada por indivíduos com características específicas, e o perfil do líder deve estar alinhado com essas características para maximizar os resultados obtidos.

Uma análise importante a se fazer quando se pretende motivar uma equipe, é justamente conhecer os membros que a compõe. Quais são suas prioridades, o que os satisfaz e os desagrada em um ambiente de trabalho.

O fator motivacional de trabalho, mostra que as pessoas envolvidas neste estudo de caso, estão satisfeitas com sua função em si.

Diversas empresas preocupam-se apenas com o estilo de liderança e com a preparação dos líderes e nem sempre buscam identificar qual o perfil dos liderados. Logo, a pesquisa realizada na Nutripar vem mostrar que mesmo estilos iguais de liderança alcançam diferentes resultados.

REFERÊNCIAS

ALDÁ, C. **Perfil de Liderança**: Análise do líder da empresa WR Materiais de Construção de Santa Cruz de Monte Castelo. 20f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) - Faculdade Intermunicipal do Noroeste do Paraná, FACINOR, Loanda, 2013.

ARAUJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

CARVALHO, A. T. **O Conceito de Motivação nas Empresas**. 01 mar. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-conceito-de-motivacao-nas-empresas/61904/>>. Acessado em: 28 set. 2017.

CLEGG, B. **Motivação**: Encoraje pessoas a conquistarem mais já. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

CRUZ, C. A.; SILVEIRA, R. B. Liderança: A influência do líder na gestão de suas equipes. **Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**, v. 7, n. 4, p. 238-248, 2014.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 5 ° Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, Washington, v. 10, n. 2, p. 271-301, Mayo, 1939.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do Operacional ao estratégico. 13. ed., São Paulo. Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

MONTANA, P; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva 2000.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, J. C. de; BARBOSA, K. L.; HEGEDUS, C. E. N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo – Campus de Alegre. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 15, n. 2, pp. 59-85, 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 18 ed. São Paulo: Pearson Education, 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VOIGTLAENDER, K.; BEILER, G.; WALKOWSKI, M. Liderança e Motivação nas Organizações. **Anais...** In: VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (VIII Convibra Administração), 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEFERINO, R. S. Pesquisa de Satisfação e Insatisfação dos funcionários da companhia nacional de abastecimento - CONAB, Superintendência regional de Santa Catarina. 75f. Trabalho de conclusão de estágio (Administração): Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.