ESTILO DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO: UMA PESQUISA SOB A VISÃO DOS LIDERADOS [1]

Maíse Fróes

Resumo: Com as constantes mudanças no mercado, o aumento da competitividade e a busca por resultados positivos, a liderança e a motivação dos colaboradores são vistas como componentes de grande valor para as organizações. O objetivo geral deste estudo foi identificar o estilo de liderança predominante na empresa de Contact Center situada na Grande Florianópolis - Santa Catarina e analisar a influência na motivação dos liderados. Participaram desta pesquisa 34 teleatendentes. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário, composto por 17 questões. Justificou a abordagem desse tema a partir do momento que a empresa poderá medir esforços para o desenvolvimento da liderança, com o intuito de manter um ambiente produtivo, motivado e em direção ao alcance dos resultados projetados pela empresa**.** O estilo de liderança predominante foi o democrático e concluiu-se que exerce influência a partir do comportamento e das atitudes dos líderes com os liderados e as equipes.

Palavras-chave: Estilo de liderança. Influência. Motivação. Liderados. Empresa de Contact Center.

1 INTRODUÇÃO

No momento atual, o mercado está cada vez mais acelerado e competitivo, diante desta situação as organizações buscam por resultados cada vez mais rápidos, se esquecendo, com frequência, quem está por trás destes resultados, os líderes. Nesse contexto, o líder possui algumas características predominantes, como a função de guiar, influenciar e motivar pessoas. A partir dessa mudança, o estilo de liderança almejado contempla habilidades interpessoais que envolvam a capacidade de lidar com o lado humano dos liderados.

A liderança é um dos temas que mais precisa ser debatido dentro das organizações, devido o líder ser um componente de grande valor para o sucesso delas e o responsável por conduzir as equipes em direção ao alcance dos resultados projetados no planejamento estratégico organizacional. Assim, o principal recurso de uma organização é o capital humano.

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

Ao longo do tempo, a liderança se transformou e houve uma diversificação muito grande de estilos, com isso as organizações precisam repensar os conceitos de liderança e avaliar qual é o melhor estilo de liderança para alcançar os seus objetivos, garantindo a pemanência no mercado e mantendo-se competitivas, também, entender a influência da liderança na motivação dos colaboradores.

Faz-se necessário que os líderes das organizações sejam capazes de adotar um estilo de liderança que valorize a organização, para que possam acompanhar as atuais mudanças mercadológicas, mas que ao mesmo tempo não impacte negativamente na equipe responsável diretamente pelos resultados desejados. Já que – imprescindivelmente – cada vez mais os resultados das organizações dependem das pessoas e de seu bem-estar (BOTELHO e KROM, 2016).

Freitas e Rodrigues (2008) destacam que as organizações gostariam de ter em seus quadros colaboradores motivados, satisfeitos e felizes, todavia esse é um dos maiores desafios da liderança. E, afirma que o conhecimento da motivação humana é indispensável para que todo líder possa realmente contar com a colaboração das pessoas e criar condições de aplicabilidade dos conceitos de gestão de pessoas na vida organizacional.

O capital humano apresenta-se como um fator chave para que as organizações se destaquem, o que tem demandado um quadro de colaboradores mais capacitados, motivados e comprometidos com o trabalho e, alinhados com a missão, visão, valores e objetivos organizacionais.

Diante desse cenário, a realização desta pesquisa justifica-se no momento em que teve como objetivo geral identificar o estilo de liderança predominante na empresa de Contact Center localizada na Grande Florianópolis - Santa Catarina e analisar a influência na motivação dos liderados, dessa forma, a organização poderá medir esforços para o aperfeiçoamento da liderança com o intuito de obter melhores resultados.

E teve como objetivos específicos: descrever as características dos estilos de liderança dos supervisores da empresa; levantar a percepção dos colaboradores em relação a forma de liderança e a influência na sua motivação; analisar o estilo de liderança presente nos supervisores da empresa, segundo a visão dos liderados; conhecer como o estilo de liderança se relaciona com os colaboradores da empresa alvo.

Os tópicos seguintes deste estudo apresentam os resultados, interpretações e análises da pesquisa. Dividiu-se este artigo em quatro seções. Primeiramente apresenta-se a fundamentação

teórica sobre o tema deste estudo, analisa-se o conceito de liderança, exibindo os estilos de liderança e a influência do líder na motivação dos liderados. No segundo momento, a metodologia utilizada para a realização do estudo. Na terceira seção, mostra-se a análise e discussão dos resultados, subdividido em três partes: a primeira nos traz as características gerais dos respondentes, a segunda parte aborda-se a motivação dos liderados em relação ao trabalho e a liderança, e por último o relacionamento entre líder e liderados e o estilo de liderança predominante sob a visão dos liderados. Por último, as considerações finais da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com frequência fala-se do assunto liderança nas organizações e inúmeras são as pesquisas feitas com o propósito de explicar e conceituar o termo liderança, assim como os seus estilos. Além disso, um dos maiores desafios que se coloca às organizações consiste em motivar os seus colaboradores para atingir os padrões de desempenho organizacional e o maior responsável tem sido o líder, que pode utilizar-se de vários estilos de liderança.

A motivação e a liderança parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito. Não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. É certo que esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um colaborador é fundamental no processo de liderança (BERGAMINI, 2012).

A razão para o sucesso das organizações passa, invariavelmente, pelo trabalho desenvolvido pelas pessoas, quer seja pelo exercício da figura de liderança, quer seja pelo trabalho dos liderados, as organizações funcionam com pessoas para pessoas (VENÂNCIO, 2017). Porém, para que isso ocorra, o líder precisa ter conhecimento sobre o seu estilo de liderança e a importância que tem no desenvolvimento e na motivação de cada indivíduo da sua equipe, para assim criar um ambiente prazeroso e se consiga atingir com êxito todas as metas objetivadas.

2.1 Conceito de liderança

Importante e desafiador, o conceito de liderança é alvo de várias interpretações e definições no último século. O líder, tem sido visto como alguém que possui determinadas

características, tanto inatas como adquiridas. Aqueles que se adaptam às circunstâncias e ao contexto em que a organização se insere, que gere conflitos e exerce influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos, tidos como identificadores e comunicadores de valores coletivos.

Segundo Neto (2010) a liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição na hierarquia de comando e controle. O novo líder precisa saber lidar com as pessoas, uma vez que é por meio delas que são realizadas as ações e são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas.

Liderança, conforme Hunter (2006, p. 18) é "a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente aspirando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter". É indiscutível que o desempenho de uma equipe é reflexo da gestão de seu líder. Bitencourt (2010) inteira que liderança é como uma relação que implica no vínculo social, tendo em vista a influência de forma recíproca entre líder e liderados.

Para Blanchard et al. (2007, p. 15), liderança é a "capacidade de influenciar os outros a liberar seu poder e potencial de forma a impactar o bem maior". Essa definição está relacionada à observação de que a liderança não está atrelada somente a resultados, pois "[...] não deve ser exercida apenas por um ganho pessoal ou para atingir objetivos, deve ser um propósito muito maior". Este objetivo maior é denominado visão arrebatadora, ou seja, uma empresa que está em conformidade com sua missão, visão, valores, propósitos e credibilidade, tanto de seus colaboradores quanto de seus clientes.

Ante ao exposto, percebe-se que os autores destacam a liderança como a capacidade do líder de influenciar um grupo em prol de determinado objetivo, ou seja, trata-se da habilidade de atrair seus liderados para que estes estejam motivados a atingir e superar os resultados, alinhando os objetivos pessoais, profissionais e organizacionais.

O líder possui influência com a sua equipe para que realizem o que ele espera, direcionando-os ao caminho que sozinhas não seguiriam. É quem incentiva e mostra as oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Existem diversos conceitos de liderança e praticamente todos citam alguns elementos chaves como "manter motivados", "influenciar pessoas" e "atingir resultados".

É de suma importância que o líder tenha alguns comportamentos, habilidades e atitudes, tais como: proatividade; organização; boa comunicação; bom relacionamento interpessoal; empatia; persuasão; administração de conflitos; dinamismo; gestão de pessoas; resiliência; foco

em resultados; bom ouvinte; trabalho em equipe; iniciativa, criativo, entre outros. De acordo com essas características ser líder é, acima de tudo, administrar conflitos e transformá-los em oportunidades fornecendo suporte para que todos os objetivos sejam alcançados com responsabilidade dentro da sua organização (SOUZA; SANTO, 2010).

Hunter (2004, p. 25) segue a diretriz que a liderança é uma competência e a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum. Conforme as definições entendemos que independente do conceito atribuído, o resultado que se espera do líder, vem de acordo com o impacto exercido sobre os liderados, porém este impacto pode ter resultados diferentes conforme o estilo de liderança adotado com o grupo subordinado.

2.2 Estilos de liderança

Nas organizações temos a figura do líder, cada um com o seu estilo de liderança. Segundo Araujo e Garcia (2010), os estilos de liderança são as atitudes dos líderes para com seus colaboradores e podem ser manifestadas em diferentes tipos de situações. Assim, o estilo de liderança é a maneira pela qual essa pessoa numa posição de líder influencia as demais pessoas no grupo.

Os estilos de liderança podem ser caracterizados por vários aspectos, sendo os tipos de decisão que cada um adota, os procedimentos que interferem nas relações humanas e a situação enfrentada, não indicando a existência de um estilo melhor de liderança, mas da utilização de vários estilos que poderão ser adaptados frente às variáveis presentes em cada situação específica (ARAUJO; FERREIRA, 2009).

Pensando desta forma, Araujo (2006, p. 341) destaca que existem vários estilos de liderança que o líder pode adotar, sendo que os principais estilos são: o autocrático ou autoritário, o democrático e o laissez-faire, este também chamado por alguns autores como liberal. Segundo o autor, esses três estilos se definem da seguinte forma:

Autocrático ou autoritário: o nível de intervenção do líder é alto. Neste caso, o líder toma as decisões sem consultar o grupo, fixa as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las.

Democrático: nível médio de intervenção do líder. Este estilo também é chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os colaboradores sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na

discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo.

Laissez-Faire ou liberal: de intervenção quase nula. Neste estilo de liderança, o líder funciona como elemento do grupo e só acaba intervindo se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não interfere na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida.

É necessário ter cuidado em relação ao estilo liberal, pois ele pode demonstrar que o líder está desinteressado, o que pode enfraquecer toda a equipe. Esse modelo só deve ser utilizado com equipes muito amadurecidas (TAJRA; SANTOS, 2014).

Vergara (2009) simplifica a definição desses três estilos de liderança ao dizer, numa linguagem popular, que o autocrático é aquele que representa o ditado de que "manda quem pode, obedece quem tem juízo"; o democrático é o que busca a participação; e o liberal – ou laissez-faire – é aquele conhecido por "deixar rolar".

Referente aos estilos de liderança expostos, muitos ainda acreditam em um modelo ideal, mas todas as formas podem ser adequadas, havendo variações de acordo com cada situação e contexto da organização. A maturidade de uma equipe, é um dos grandes indicadores para a escolha do tipo de liderança mais efetivo para aquele momento e contexto, importante que o líder esteja muito atento a essa questão. Podemos denominar tal posição como o exercício de uma **liderança situacional**, outro estilo de liderança (TAJRA; SANTOS, 2014).

A liderança deve estar alinhada às necessidades e habilidades dos colaboradores, para que o líder possa lançar mão deste importante diferencial competitivo que é a força das equipes. "Para que uma pessoa seja incentivada a dar o melhor de si, a liderança deve se adequar ao nível de desenvolvimento em que essa pessoa se encontra" (BLANCHARD et al., 2007, p. 110). O líder deve buscar o melhor estilo, conforme a exigência da situação.

Desta tática de combinar o nível de desenvolvimento ao estilo de liderança, surgiu o estilo de liderança situacional, que enfatiza a capacidade do líder em reconhecer o nível de maturidade de seu liderado e adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento, sendo uma estratégia bastante competitiva (BLANCHARD et al., 2007).

Para Blanchard et al. (2007), o líder situacional eficaz detém três habilidades fundamentais: diagnóstico, flexibilidade e parceria para o desempenho. Nenhuma dessas habilidades é particularmente difícil, na verdade demandam somente prática. Então, desenvolver essas habilidades não corresponde, necessariamente, a conhecer ou dominar o

conceito de liderança situacional, e é possível que líderes que desconheçam seu significado teórico apresentem características de liderança situacional.

O estilo de liderança é que possibilita perceber que tipo de líder e que poder de decisão o grupo possui, isto é, permite verificar de que maneira o líder utiliza a sua autoridade no ambiente organizacional. A postura que o líder assume neste ambiente é de essencial importância na sua interação com os liderados no ambiente organizacional, para que os objetivos e resultados, os quais a organização se propõe a alcançar, sejam efetivados.

2.3 A influência do líder na motivação dos liderados

A palavra motivação origina-se do latim *movere* e significa mover, faz-se um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Além disso, pode ser definida como uma força pelas quais os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam valorizados e promovidos (CRISÓSTOMO, 2008). As pessoas não realizam as mesmas coisas pelas mesmas razões, cada ser possui seus objetivos, todos são diferentes e portam necessidades diferentes que podem mudar de tempos em tempos: conquistar aquilo que anseia, saber onde deseja chegar, definir as próprias metas.

Robbins (2005, p. 132) define a motivação "como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado". Seguindo esta afirmação Robbins cita:

> Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. A motivação tem uma dimensão de persistência, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. (ROBBINS, 2005, p. 132).

Maximiano (2002, p. 275) diz que "[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza", este é um grande desafio dos líderes, fazer com que esta disposição se mantenha na direção desejada pela empresa.

Maxwel (2008, p. 18-19) afirma que "a credibilidade de um líder começa com o sucesso pessoal e se confirma na iniciativa de ajudar os outros a alcançar o sucesso também". Sendo assim, para que seus liderados atinjam seus objetivos existe a necessidade de estarem motivados

e em busca de superar seus desafios. “Se você mostrar o caminho das pedras, as pessoas desejarão seguir sua liderança” completa o autor.

A liderança e a motivação estão associadas entre si, atualmente os líderes devem estar capacitados e atualizados no que se referir a este assunto. Nas organizações atuais não é possível separar a liderança da motivação, é um processo contínuo que deve estar sempre em desenvolvimento. Percebeu-se, da mesma forma que:

> [...] as pessoas seguem um líder por alguma razão ou motivo. A motivação e a liderança estão extremamente ligadas, o líder propõe a tarefa ou missão e os liderados cumpri-la, desde que seja de interesse comum, pois haverá um processo de troca que pode variar de uma situação para outra, o qual depende da natureza da tarefa. (MAXIMIANO, 2000, p. 25).

A motivação está associada com as necessidades individuais das pessoas, sendo sobretudo uma intenção, um desejo, uma força interna que, por meio de esforços mentais, desencadeia ações e atitudes que proporcionam a realização dos objetivos (TAJRA; SANTOS, 2014).

Umas das principais funções do líder é criar este estímulo, fazer com que o liderado permaneça motivado a realizar suas tarefas e consequentemente resultará no bom desempenho. A boa liderança consegue extrair as melhores competências de cada um, influenciando de modo positivo seus liderados e direcionando-os para o caminho certo.

3 METODOLOGIA

A pesquisa classificou-se quanto ao seu enquadramento metodológico como um estudo de natureza aplicada, pois, segundo Lakatos e Marconi (2010), busca gerar conhecimentos práticos e que se dirijam para solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais, e produzindo soluções.

Quanto ao aprofundamento do estudo, considerou-se de origem explicativa, visto que teve o objetivo de analisar e correlacionar aspectos que incluem e explicam as razões da ocorrência de determinados fatos. O método de coleta de dados utilizado na pesquisa foi quantiqualitativa e o tipo de pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso.

Para atingir os objetivos propostos, o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário composto por perguntas abertas e fechadas, sendo assim uma pesquisa empírica. Conforme Gil (2008) questionário é um conjunto de perguntas que são submetidas a pessoas

com o propósito de conseguir informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.

A amostra original deste estudo era constituída de 269 teleatendentes do quadro efetivo de colaboradores, porém a empresa não deu a possibilidade para continuar a pesquisa com o grupo de informantes selecionados, assim necessitou ser alterada para continuidade da pesquisa de campo.

A nova amostra selecionada foi composta por 39 teleatendentes que realizam as auditorias operacionais na empresa alvo e não ocupam nenhum cargo ou função de liderança. A escolha do local e da abrangência da pesquisa ocorreu por ser a empresa onde a pesquisadora desempenha suas funções, e por ter maior afinidade com o grupo pesquisado.

A pesquisa de campo foi desenvolvida no período de 01 a 03 de julho de 2019, os sujeitos foram abordados e convidados para participar da pesquisa, sendo explicado os objetivos e informado o prazo estimado para devolução do questionário respondido, a fim de contextualizá-los. Para que a pesquisa tivesse a maior credibilidade possível, foi decidido que as pessoas que respondessem não precisariam se identificar.

O questionário aplicado para a coleta de dados foi composto por 17 questões, sendo que cinco foram direcionadas à caracterização dos respondentes, seis a motivação dos liderados e as outras seis a caracterização e definição do estilo de liderança dos líderes dos entrevistados.

Foram distribuídos 38 questionários pessoalmente em formato impresso aos respondentes, durante o horário de trabalho. A pesquisadora recebeu 34 questionários no período estabelecido para devolução, sendo que um dos sujeitos se encontrava de atestado médico.

Em seguida foi realizada a análise dos dados obtidos a partir dos questionários, utilizou-se a ferramenta da Microsoft Office Excel 2016 na elaboração dos gráficos e tabelas que permitiram a análise e comparação dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Características gerais dos respondentes

A primeira parte do questionário aplicado teve como objetivo traçar o perfil dos sujeitos participantes. A partir dos dados coletados com os 34 respondentes, observa-se que a maior

parte, 27, é do sexo feminino e somente sete do sexo masculino, ou seja 79% do setor pesquisado é composto do sexo feminino e somente 21% do sexo masculino.

A faixa etária concentrou-se, para o grupo respondente, entre 21 a 25 anos, representando um percentual de 29% dos participantes. Em relação ao grau de formação acadêmica verifica-se que dos 34 teleatendentes, 15 estão com o ensino superior incompleto, 11 possuem ensino médio completo, quatro já conluíram o ensino superior, dois com pós-graduação completa, um está com pós-graduação incompleta e um possui outro grau de formação acadêmica.

Em relação ao tempo de serviço na empresa, a maioria dos particpantes possui até um ano e 11 meses, representando o percentual de 91% e os mais antigos estão entre dois a cinco anos de tempo de empresa, com apenas 3%. Nenhum dos respondentes têm mais de seis anos de tempo de serviço.

Quanto ao tempo que estão sob a liderança do atual líder, verifica-se que 30 liderados têm de três a cinco meses, quatro até dois meses e nenhum com mais de seis meses. Desta forma, constata-se que há pouco tempo de relação. Líderes e liderados encontram-se em processo de formação, onde o grupo está conhecendo o líder, assim como o inverso. A tabela 1 apresenta as caracteríticas gerais dos respondentes, conforme a seguir:

Tabela 1: Características gerais dos respondentes

ITENS	ALTERNATIVAS	QUANTIDADE	PERCENTUAL
FAIXA ETÁRIA	Até 20 anos	4	12%
	De 21 a 25 anos	10	29%
	De 26 a 30 anos	9	26%
	Mais de 31 anos	11	32%
GÊNERO	Masculino	7	21%
	Feminino	27	79%
GRAU DE ESCOLARIDADE	Ensino médio completo	11	32%
	Ensino superior incompleto	15	44%
	Ensino superior completo	4	12%
	Pós-graduação incompleta	1	3%
	Pós-graduação completa	2	6%
	Outros	1	3%
TEMPO DE EMPRESA	Até 1 ano e 11 meses	31	91%
	De 2 a 5 anos	3	9%
	Mais de 6 anos	0	0%
TEMPO SOB A LIDERANÇA ATUAL	Até 2 meses	4	12%
	De 3 a 5 meses	30	88%
	Mais de 6 meses	0	0%

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

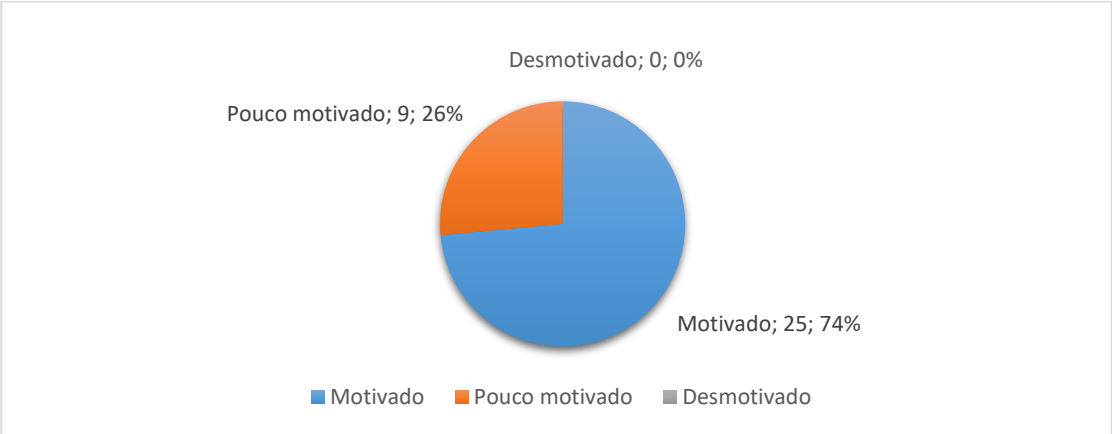
4.2 Motivação dos liderados em relação ao trabalho e a liderança

Quando se aborda o tema liderança, a motivação não pode ser dissociada desse contexto, e por esses motivos foram inseridas no questionário perguntas para contextualizar a influência do líder na motivação dos liderados e o estado de entrosamento e relacionamento dos respondentes com o líder.

Para aprofundarmos os aspectos relacionados ao entendimento sobre motivação, foi perguntado por meio do questionário como os liderados se sentem em relação ao trabalho que

desempenham na empresa. A resposta foi 74% se sentem motivados, 26% pouco motivados e nenhum dos respondentes informa se sentir desmotivado.

Gráfico 1: Como se sentem em relação ao trabalho



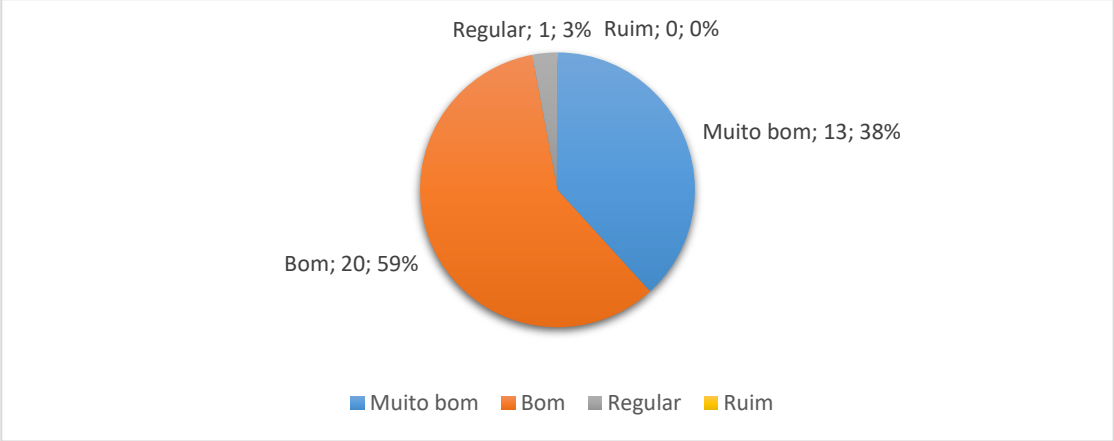
Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

A motivação dentro de qualquer organização incentiva o bom relacionamento entre o líder e seus liderados para que os objetivos sejam atingidos, o indivíduo precisa sentir-se motivado. Portanto, a motivação pode ser entendida como uma força capaz de estimular as pessoas a buscarem seus objetivos, sendo um fator chave para o sucesso da organização.

A pergunta número sete buscou verificar como os liderados enxergam o seu nível de produtividade atualmente em relação ao trabalho desenvolvido, 20 respondentes assinalaram que consideram o nível de produtividade bom, 13 como muito bom, um informou ser regular e nenhum enxerga como ruim. Assim, nota-se que mais da metade dos respondentes, 59% enxergam como sendo bom o seu nível de produtividade.

O grau de motivação dos colaboradores obviamente irá influenciar o desempenho dos mesmos, o que torna relevante as organizações conhecerem o que os motiva e qual a real influência da liderança para essa motivação (LAMEIRAS, 2010).

Gráfico 2: Nível de produtividade

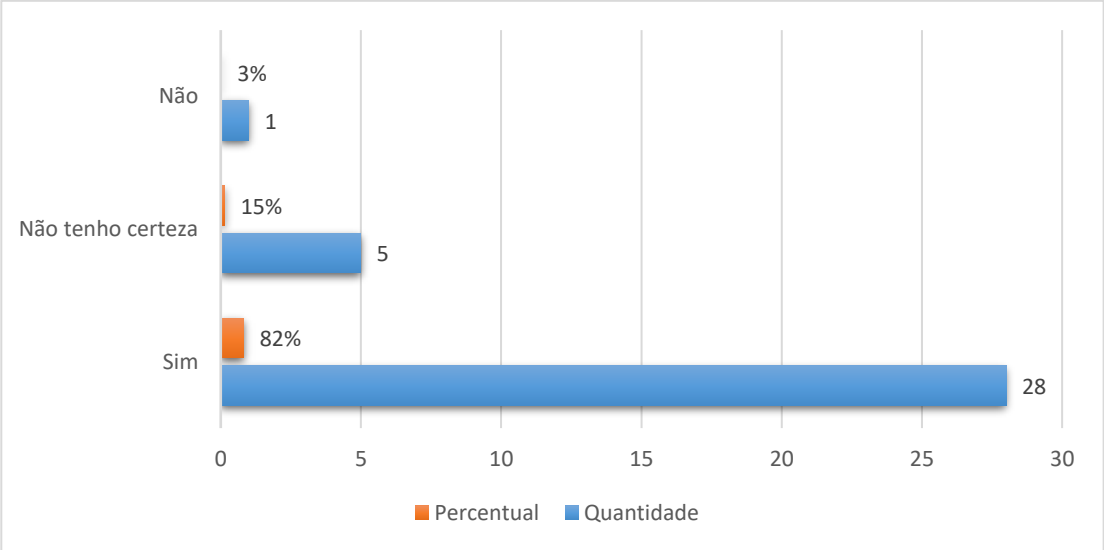


Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

Quando questionados se sabem o que o líder espera deles, a resposta em relação a esta pergunta foi de 82% sim, 15 % não tem certeza e apenas 3% informa que não sabe. Covey (2005) afirma que a principal atividade de um líder é comunicar às pessoas sua contribuição pessoal de maneira tão clara que elas consigam ver por si mesmas, sem dúvida, um trabalho de influência.

Essa influência não significa manipulação, mas está relacionada ao fato de motivar as pessoas a desejarem por si mesmas alcançar um objetivo. Lima (2010) ressalta que a comunicação é uma das principais ferramentas de um líder. É através dela que ele transmite a seus liderados suas intenções, anseios e os princípios da organização.

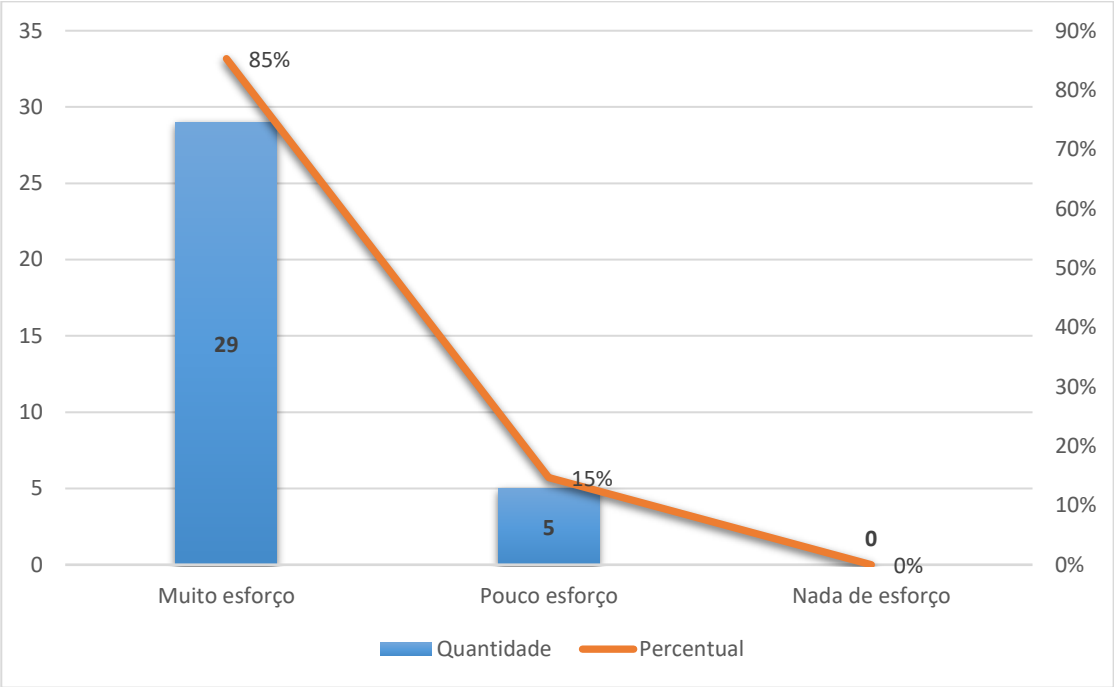
Gráfico 3: Você sabe o que o supervisor espera de você?



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

Outro aspecto analisado foi o grau de esforço para atingir os resultados esperados pelo supervisor, 85% responderam muito esforço e apenas 15% informaram pouco esforço, nenhum dos liderados respondeu nada de esforço. Os resultados foram positivos em relação ao grau de esforço para alcançar os resultados planejados pela liderança.

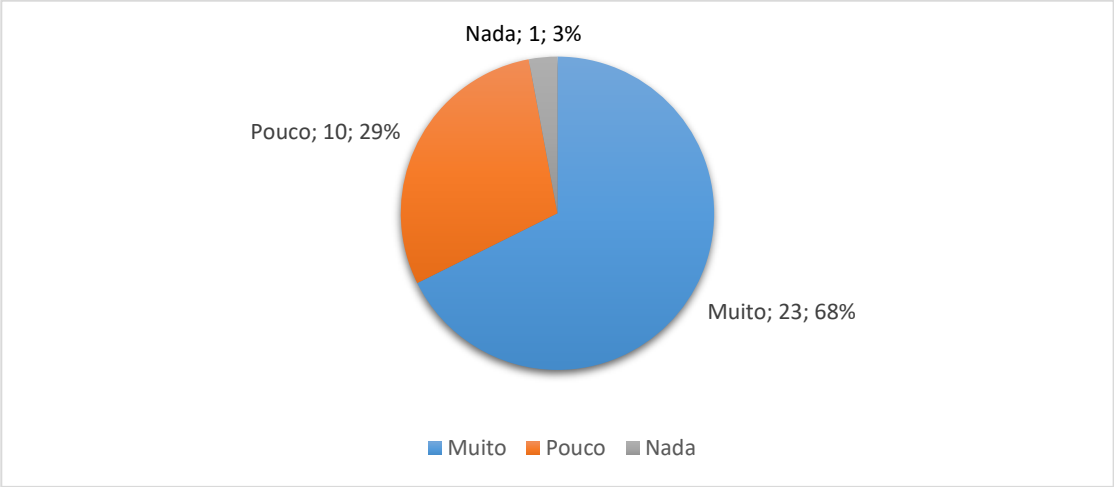
Gráfico 4: Grau de esforço



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

Ao serem perguntados o quanto o líder influencia na motivação, em resposta a esta questão 68% afirmaram que influencia muito, 29% influencia pouco e apenas 3% diz não haver influência do líder na motivação. Para motivar os liderados, é necessário antes de tudo observá-los e identificar os fatores que contribuem com o aumento da sua motivação em relação ao ambiente.

Gráfico 5: Influência do líder na motivação



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

A motivação das pessoas pode ser influenciada pela alteração do ambiente de trabalho, pelos grupos de referência, pelos estilos de liderança e pelo clima organizacional (NEVES, 2002).

O questionamento a seguir foi elaborado com o propósito de conhecer, a partir da opinião dos respondentes, o que o líder faz que consideram importantes para a própria motivação, apenas quatro não responderam. Para melhor análise e compreensão as respostas foram agrupadas em categorias, de acordo com suas semelhanças.

Os respondentes associaram a motivação com atuações do líder relacionadas ao feedback. Os resultados são apresentados no quadro 1.

Quadro 1: Relatos dos participantes

"Feedbacks positivos e conversa."
"Alinhamento diário."
"Feedback."
"Feedbacks semanais."
"Reuniões de equipe quando necessário."

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

Percebe-se que o feedback é uma valiosa ferramenta de comunicação e engajamento da liderança na motivação, e existe resultado satisfatório conforme os números já apresentados nas análises dos dados, pela percepção dos liderados.

Para Missel (2012, p. 36) “as pessoas se sentem bem quando têm na cultura da empresa a prática do feedback”. Essa prática cria um clima organizacional positivo e motivacional no ambiente de trabalho, além de promover um relacionamento autêntico entre líderes e liderados.

A comunicação, como já visto anteriormente, é uma das principais ferramentas de um líder, ele pode utilizá-la a seu favor e para influenciar na motivação dos liderados. Precisa ser vista pela empresa como uma competência que pode e deve ser desenvolvida, para que os líderes possam cultivar uma boa gestão e conquistar resultados positivos. Como podemos verificar pelas respostas dos liderados expostas no quadro 2.

Quadro 2: Relatos dos participantes

"Acredito que uma boa comunicação ajuda muito para um resultado satisfatório. Mais cada um deve se motivar independente dos colegas."
"Nos trata bem, nunca "ordenando" e sim conversando conosco, tendo sempre uma boa comunicação conosco."
"Conversa abertamente, expondo a real situação dos indicadores de cada membro, fazendo com que possamos melhorar cada dia mais, no desempenho das funções."
"Me deixa informado dos resultados, esperados da operação em geral."

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

O líder que se comunica assertivamente, consegue traçar e indicar os melhores caminhos, perceber e corrigir as falhas, reconhecer seus liderados e contribuir com o desenvolvimento pessoal e profissional, além de saber ouvir seus liderados e integrar todos os conhecimentos em prol da conciliação dos objetivos da empresa e dos seus profissionais. Seguem as opiniões dos respondentes, apresentadas no quadro 3.

Quadro 3: Relatos dos participantes

"Ela mostra planilhas com produtividade, incentiva o desempenho da equipe e individual, fazendo a gente ser e querer ser cada dia melhor."
"Me auxilia quando preciso sempre sanando minhas dúvidas e nos possibilitando novos desafios e decisões."
"Reconhecimento profissional, motivação, incentivo a dedicação ao trabalho e ao comprimento as regras da empresa."
"Sabe responder bem minhas dúvidas, é paciente e sabe liderar sem ser rude"
"Sempre pronta a ouvir, coerente, sempre disposta, sempre apoiando a equipe e motivando."
"Reconhece o esforço e dedicação."
"Sabe ver meus erros "que no caso posso acertalos depois" e ver os acerto e esta sempre com a gente."

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

Os liderados mencionaram a postura adotada pela liderança como um fator de motivação, agindo com cordialidade, atenção, disposição para ajudar e transmitindo confiança. Dessa forma, o líder motiva seus liderados diante da postura construtiva adotada e não pelo poder de sua posição, como era no modelo tradicional de liderança, conforme veremos no quadro 4.

Quadro 4: Relatos dos participantes

"Orienta, organiza e lidera positivamente, contribuindo para um ambiente de trabalho agradável, motivando o profissional diariamente."
"Sempre está atenta e ser prestativa."
"Ajuda no positivismo, sempre procura resolver tudo na melhor das opções. Paciente, atenciosa, carinhosa."
"Flexível."
"Sempre presta assistência quando preciso."
"Se preocupa com o bem-estar emocional, dando sempre um bom motivo p/ que o mesmo seja simpático, o que nos fazem desempenhar o nosso papel com excelência."
"Se importa com questões individuais dos funcionários."
"Transmite confiança em meu trabalho."

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

A motivação pode ser provocada pelo líder através de estímulos que compensem o desempenho obtido. De acordo com Vergara (2009), um líder pode influenciar na motivação utilizando diversos estímulos, tais como: desafiando as pessoas, pois todos possuem potencial; comunicando os padrões da empresa; comunicando-se; estimulando o desenvolvimento pessoal e profissional; levando-o a se orgulhar da execução que lhe é pertinente; elogiando, incentivando, confiando nas pessoas; sendo solidários; permitindo que as pessoas expressem seus sentimentos.

Quadro 5: Relatos dos participantes

"Mostra o quanto sou capaz, lança metas para dar ainda mais motivação, mostra o porque de darmos nosso melhor."
"A minha supervisora me mostra com a sua determinação para garantir que o trabalho seja feito com claridade."
"Cobra."
"Pedindo que façamos tentativas ao máximo, para que tenhamos um bom resultado."
"Campanhas e ela acredita no potencial da equipe."

Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

Das 30 respostas obtidas, apenas um respondente não atribuiu sua motivação a figura do líder, conforme o relato do participante: "Particularmente, nada! Minha motivação está fora do ambiente de trabalho."

Podemos comparar esse dado com o percentual obtido em uma pergunta já mencionada, que procurou saber o quanto o líder influencia na motivação, na qual 3% diz não haver influência do líder na motivação. Apesar disso, nenhum dos liderados se sente desmotivado em relação ao trabalho desempenhado.

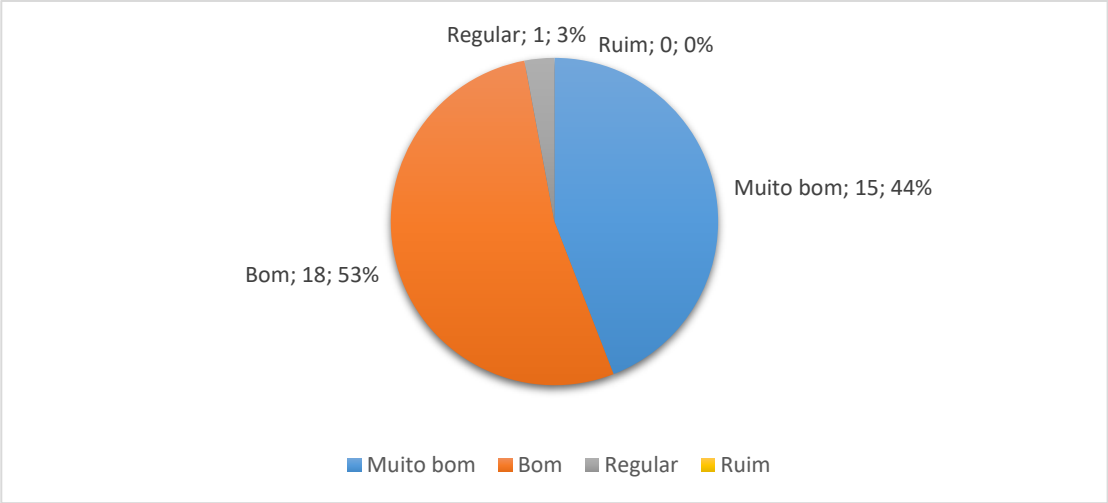
4.3 Relacionamento entre líder e liderados e o estilo de liderança

A primeira pergunta do tópico sobre liderança apresentado no questionário, teve como objetivo verificar o gênero dos supervisores da empresa alvo. Sendo composto por 100% do sexo feminino.

Com relação ao relacionamento com o líder, os liderados classificaram 53% sendo bom, 44% muito bom, 3% regular e nenhum informa possuir um relacionamento ruim com o supervisor. Os sujeitos consideram o relacionamento com seu superior favorável, pois a maioria

classificou-o como bom ou muito bom. Essa característica é muito importante, pois ela irá manter um clima agradável no ambiente de trabalho, fazendo com que o líder atraia seguidores.

Gráfico 6: Relacionamento com o líder



Fonte: Dados obtidos na pesquisa, elaboração da autora, 2019.

Ao serem perguntados se trocariam de líder se houvesse a oportunidade, 21 dos participantes informaram que não trocariam de líder, seguindo por 12 respostas que talvez e um afirmou que com certeza trocaria de líder. O que vem ao encontro com o percentual da questão anterior, referente ao relacionamento que possuem com o líder.

Na pergunta 15 do questionário, buscou-se identificar a frequência com que os liderados são elogiados ou recebem algum tipo de reconhecimento pelo seu líder, 53% afirmaram receber semanalmente. O retorno diariamente, mensalmente e nunca ficaram com 15% cada, 3% não informou e nenhum respondeu receber trimestralmente. O elogio é uma poderosa ferramenta de liderança, estimula a participação, a criatividade, o entusiasmo, a motivação e o comprometimento de quem o recebe (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2010).

O líder pode motivar os colaboradores reconhecendo o trabalho que eles fazem, pois quando somos reconhecidos por aquilo que fazemos, buscamos fazer cada vez melhor. O reconhecimento pode ocorrer de várias formas: um cumprimento, elogiando o desempenho, comemorando o sucesso da equipe por meio de uma confraternização.

Esse ponto é ressaltado por Robbins (2005), quando diz que o líder deve influenciar sua equipe na obtenção de metas, sendo esse seu papel primordial. O reconhecimento é um dos melhores caminhos para motivar a equipe ao alcançar os resultados desejados pela organização.

Assim, o comportamento e a atitude do líder no ambiente organizacional são influentes no processo de motivação dos liderados.

Para conhecer a percepção dos liderados com relação as características que consideram mais importantes em seu superior, listou-se as seguintes caraterísticas: proatividade, flexibilidade, confiabilidade, lealdade, humildade, conhecimento, organização, bom relacionamento, foco nos resultados, boa comunicação, bom ouvinte, autoridade, criatividade, espírito de equipe, responsabilidade, paciência, comprometimento e poder de influenciar as pessoas.

Cada respondente poderia apontar três características, mas alguns assinalaram mais do que solicitado, foi contabilizado para fins de análise. O resultado dessa pesquisa apontou que dentre todas as características, as quais, na sua maioria, são atinentes a figura do líder, as que foram apontadas com maior importância pelos respondentes são a “flexibilidade” e o “bom relacionamento”, seguidas do “comprometimento” e da “boa comunicação”.

A flexibilidade, considerada uma das características importantes no líder, é um dos valores da empresa alvo. Os valores são princípios que servem como orientação para as pessoas que exercem qualquer tipo de função dentro, fora ou relacionada a organização.

Segundo Oliveira e Tamayo (2004), os valores organizacionais influenciam o comportamento dos indivíduos e direcionam suas ações para a vida da organização, atuando como elementos integradores compartilhados por seus membros.

Um dos pontos principais acerca do problema de pesquisa foi o estilo de liderança existente na empresa, para isso foram realizadas perguntas a fim de se conhecer o estilo de liderança predominante na liderança.

Observando o resultado obtido ao final da análise das respostas, pode-se afirmar que a maioria dos liderados elege o estilo de liderança democrático como o que mais se aproxima das atitudes do líder. Considerando que para esse estilo na tomada de decisões o resultado foi de 59%. O líder democrático na tomada de decisões é aquele que compartilha com a equipe sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os nas decisões.

O líder precisa saber trabalhar com seus liderados, pontos fortes e os que podem melhorar, deixando-os com uma maior liberdade para a tomada de decisões, para que eles se sintam incluídos e importantes, parte da empresa e com isso, consigam alcançar o máximo de suas capacidades e ao mesmo tempo se sentirem motivados no seu ambiente de trabalho.

Dessa forma, Barros (2005), em sua dissertação referente os aspectos relacionados à liderança, afirma que para que o líder exerça sua capacidade de motivar as pessoas é necessário que ele envolva os colaboradores na tomada de decisões, firmando o relacionamento de cooperação, permitindo liberdade de ação. A autora associa as habilidades interpessoais da liderança a essa capacidade de motivação, tornando o relacionamento interpessoal base para o desenvolvimento das demais habilidades necessárias à eficácia do líder.

O estilo de liderança democrático, obteve 71% das respostas para a delegação de tarefas e a divisão de tarefas ficou com 38%, os demais estilos de liderança obtiveram um percentual abaixo do atingido no democrático.

A delegação de tarefas é realizada pelo líder democrático com orientação e envolvendo a equipe. Na divisão de tarefas esse estilo também envolve a equipe e permite que escolham o seu colega de trabalho para dividir a tarefa concedida pela liderança.

O estilo de liderança democrático também é chamado de liderança participativa ou consultiva, é o estilo voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório (SILVA et al., 2011).

Assim, busca o envolvimento dos colaboradores para o estabelecimento de estratégias de ação para alcançar metas, incentiva o trabalho em equipe para resolver problemas e discutir ideias para definir as tomadas de decisões (ROBIINS, 2014). Há uma formação de grupo, onde os líderes e seus liderados que passam a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais existindo sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal (BOTELHO; KROM, 2010).

5 CONCLUSÕES

Verificou-se no presente estudo que o estilo de liderança democrático é predominante nos líderes da empresa de Contact Center na Grande Florianópolis – Santa Catarina. Em todas as respostas direcionadas ao estilo de liderança, o democrático foi apontado como o que mais se aproxima das atitudes dos líderes para com seus liderados, manifestado em diferentes tipos de situações, como na tomada de decisões, delegação e divisão de tarefas.

E ao nos referirmos ao estilo de liderança democrático, é importante lembrarmos que esse estilo é participativo, direcionado para as pessoas. Contatou-se que o comportamento da liderança por meio do estilo de liderança adotado influencia na motivação dos liderados e consequentemente na produtividade e obtenção das metas e resultados da organização.

Com relação a liderança, ou seja, componente de grande valor para o sucesso da empresa, o supervisor, como líder de equipe, é um dos maiores ou o principal motivador organizacional, pois além de possuir qualidades essenciais para liderar, deve manter uma postura inteiramente competente e positiva.

De acordo com os resultados da pesquisa, para os colaboradores da empresa, o líder é a pessoa que tem a missão de orientar, organizar e direcionar. Então, ele é percebido como aquele que pode oferecer benefícios tanto para a equipe em geral, como para cada membro dessa equipe em particular.

Quando os liderados sentem seu líder de maneira positiva, haverá uma disposição natural em retribuir ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade da qual necessita para realizar a gestão das pessoas. Ou seja, não é utilizando o poder ou a força, por causa de sua posição ocupada no organograma da organização, mas sim a percepção positiva desses seguidores é que autoriza o líder a agir como tal e a dirigir os colaboradores.

A pesquisa de campo demonstrou que os teleatendentes da empresa atribuíram como características importantes no comportamento de um líder, a flexibilidade, o bom relacionamento interpessoal, o comprometimento e a boa comunicação. Referente as atitudes que podem influenciar no processo de motivação, os principais incentivos que os liderados informaram foi o feedback, a comunicação assertiva e a postura adotada, agindo com cordialidade.

O comportamento da liderança, independente do estilo utilizado, envolve ações como planejar, informar, avaliar, controlar, incentivar, desenvolver, recompensar e deve ajudar a equipe e seus integrantes de forma individual a atingir seus objetivos, ou seja, satisfazer suas necessidades. Para tanto, os líderes devem caminhar lado a lado com seus liderados, transmitindo confiança, mostrando que estão em busca dos mesmos objetivos, apoiando e ajudando a transpor as barreiras que surgirem durante todo o processo.

Espera-se que este estudo traga contribuições no sentido de problematizar os estilos de liderança e a motivação, abrindo perspectivas para novos estudos a fim de que possa ampliar o conhecimento do tema. Sugere-se para futuras pesquisas relacionados ao assunto abordado, que sejam realizadas com maior abrangência, buscando a visão dos líderes.

Também, analisar se os líderes possuem conhecimento sobre os estilos de liderança que utilizam, o impacto do estilo de liderança sobre a produtividade da equipe, ou até mesmo, um

novo estudo sobre os fatores de motivação nas organizações sob a ótica da liderança e dos liderados para verificar se estão em sinergia.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil.; OLIVEIRA, Júlio Roberto de. **Líder com mente de mestre: a liderança gerencial aplicada**. Ribeirão Preto, São Paulo: E. Napoleon Hill, 2010.

ARAUJO, Luís César G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, K.; FERREIRA, M. A. A. **O exercício da liderança por meio do estilo coaching na gestão de equipes**. Revista Administração em Diálogo, n. 13, v. 2, 2009.

BARROS, U. L. B. **Aspectos relacionados à liderança em uma central de atendimento à clientes: um estudo de caso**. 2005. 83p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: E. Atlas, 2012.

BLANCHARD, Ken. et al. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BOTELHO, Júlio Cézar; KROM, Valdevino. **Os estilos de liderança nas organizações**, 2010. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2019.

COVEY, Stephen R**. O 8º Hábito: da Eficácia à Grandeza**. São Paulo: Frankley Covey, 2005.

CRISÓSTOMO, Israel. **A motivação como ferramenta de crescimento**. 2008. Disponível em: < https://administradores.com.br/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento>. Acesso em: 28 mai. 2019.

FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional**, p. 1-12, 2008. Disponível em: <http://let.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2019.

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

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. 13. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um Líder Servidor: Os Princípios de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMEIRAS, Emanuel Onofre Serra. **Liderança e Motivação dos Colaboradores: Um ensaio no Sector da Saúde**. 2010. 244 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão dos Serviços de Saúde, Universidade de Trás-os-montes e Alto Douro, Vila Real, 2010.

LIMA, Ludmila Rodrigues de. **O papel da liderança na comunicação organizacional**. 2010. 46 f. Trabalho de Conclusão (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Universidade Cândido Mendes Pós-Graduação Lato Sensu Instituto a vez do Mestre, Goiânia, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/41197.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola cientifica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXWELL, John C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: Como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

NETO, Mendes. **A Importância do plano de carreira, cargos e salários na administração pública**, 2010. Disponível em: <https://www.recantodasletras.com.br/textosjuridicos/2292735>. Acesso em: 08 abr. 2019.

OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. **Inventário de perfis de valores organizacionais**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo. v. 369, n. 2, p. 129-140. abr/jun, 2004.

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

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A; WOLTER, Robert M. **A Nova Administração**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, C.; PEIXOTO, R.; BATISTA, J. **A Influência da liderança na motivação da equipe**. Revista Eletrônica Novo Enfoque, ano 2011, v. 13, n. 13, p. 195 – 206.

SOUSA, João Paulo Santos; SANTO, Eniel Espírito. **Uma análise dos estilos de liderança organizacional**, 2010. Disponível em:

<http://www.saberaberto.uneb.br/bitstream/20.500.11896/224/1/4911-9021-1-PB.pdf>. Acesso em: 08 abr.2019.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégicas e comportamento humano**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

VENÂNCIO, Pedro Miguel Marques**. Liderança e Motivação nas Organizações: O Papel do Líder na Construção da Imagem Institucional**, 2017. Disponível em: < https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf>. Acesso em: 08 abr.2019.

VERGARA, Sylvia. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.