



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
SERTÃO PERNAMBUCANO – CAMPUS FLORESTA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA TECNOLOGIA DA  
INFORMAÇÃO**

**RAKEL DE CARVALHO SILVA**

**LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO  
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR  
ADMINISTRATIVO DA EMPRESA AGROINDUSTRIAL ERNESTO  
LTDA**

FLORESTA - PE

2015

RAKEL DE CARVALHO SILVA

**LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO  
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR  
ADMINISTRATIVO DA EMPRESA AGROINDUSTRIAL ERNESTO  
LTDA**

Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – *Campus* Floresta, como requisito para obtenção do título profissional de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Orientadora: Elis Magalhães Santos de Freitas

FLORESTA - PE

2015

S586l Silva, Rakel de Carvalho

Liderança, Motivação e Tecnologia da Informação no Ambiente Organizacional: um estudo de caso no setor administrativo da empresa agroindustrial Ernesto LTDA./Rakel de Carvalho Silva.- Floresta - PE, 2015

54f. il.

Monografia (Tecnólogo em Gestão de Tecnologia da Informação) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – Campus Floresta. Floresta, 2015.

Orientação: Prof<sup>a</sup>. Elis Magalhães Santos de Freitas

1. Motivação. 2. Liderança. 3. Ferramentas de TI I. Título.

CDD: 658.81

RAKEL DE CARVALHO SILVA

**LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO  
AMBIENTE ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NO SETOR  
ADMINISTRATIVO DA EMPRESA AGROINDUSTRIAL ERNESTO  
LTDA**

Monografia apresentada ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano – *Campus* Floresta, como requisito para obtenção do título profissional de Tecnólogo em Gestão da Tecnologia da Informação.

Aprovada em 30 de março de 2015.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Elis Magalhães Santos de Freitas - Orientadora  
Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Floresta/PE

---

Prof<sup>a</sup>. Sylvia Augusta Catharina Fernandes Correia de Lima  
Instituto Federal do Sertão Pernambucano – Floresta/PE

---

Prof. Aureliano Pereira de Souza  
Comando de Policiamento Regional Norte – Juazeiro/BA

*Dedico esse trabalho especialmente aos meus pais, familiares e amigos pelo carinho, estímulo e por sempre me apoiarem nos momentos difíceis; aos meus professores, pela compreensão e contribuição na minha formação acadêmica.*

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, por conceder-me forças e sabedoria para superar os obstáculos encontrados e poder alcançar o meu objetivo.

Em especial, agradeço aos meus pais Maria Carvalho e Manoel Fernandes, aos meus irmãos, pelo incentivo e apoio, que foram de suma importância para a minha permanência e concretização desse sonho. A toda a minha família e colegas do curso de GTI – Gestão da Tecnologia da Informação, pela amizade e parceria que direta ou indiretamente contribuíram para a minha formação.

Também agradeço aos professores pela amizade, dedicação e compreensão durante esses anos. Em especial, a minha orientadora Elis Magalhães Santos de Freitas, pela dedicação e atenção dada durante a conclusão desse trabalho.

*“Uma pessoa inteligente resolve um problema, um sábio o previne.”*

*Albert Einstein*

## RESUMO

O presente trabalho aborda dois temas específicos do Comportamento Organizacional, sendo eles: motivação e liderança, buscando relacionar o primeiro tema com as ferramentas de tecnologia da informação. Tendo em vista a importância destes três temas dentro de uma organização, foi realizada uma pesquisa no setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, com objetivo de analisar como se dá a liderança, motivação e a relação com a T.I neste ambiente. Desta forma, levou-se em consideração que a mesma empresa emprega muitas pessoas e precisa de uma liderança eficaz e eficiente que aplique fatores motivacionais aos seus colaboradores. Para a construção do presente trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para tratar de alguns conceitos e das teorias sobre liderança; Conceitos e as principais teorias motivacionais, bem como, conceitos de tecnologia da informação e as principais ferramentas utilizadas. Além disso, foi realizado um estudo de caso, por meio de um questionário fechado aplicado aos funcionários e uma entrevista estruturada realizada com o gestor do setor pesquisado. Por fim, apresenta-se a análise dos resultados, onde foi identificado que o estilo predominante no setor administrativo da empresa pesquisada é o autocrático, conforme identificado pelos funcionários, mas o líder pode assumir tanto o estilo democrático como o liberal dependendo da situação. Em relação aos fatores motivacionais de maior importância para os colaboradores identificou-se a estima, autorrealização, salário e benefícios sociais, condições de trabalho e o reconhecimento profissional. Mas, a pesquisa mostra que os funcionários, em sua grande maioria, não se sentem motivados nestes aspectos citados anteriormente. Entretanto, as ferramentas de tecnologia da informação adicionadas nas funções dos colaboradores, contribuem na motivação dos mesmos. Por fim, o relacionamento interpessoal do líder com os seus colaboradores é muito bom, pois existe uma relação de respeito.

**Palavras chaves:** Motivação; Liderança; Ferramentas de T.I.



## **ABSTRACT**

This paper addresses two specific issues of Organizational Behavior, namely: motivation and leadership which tries to relate the first issue with information technology tools. Given the importance of these three issues within an organization, a survey in administrative sector of the Agroindustrial Ernesto Ltda company was performed in order to examine how is leadership and motivation related to information technology in this particular environment. Therefore, it was taken into consideration that this company employs many people and need an effective and efficient leadership which applies motivational factors to its employees. For the construction of this work, a literature search was performed to address some concepts and theories of leadership; Concepts and the main motivational theories, as well as information technology concepts and the main tools used. In addition, we performed a case study, through a questionnaire applied to the employees and an structured interview with the researched department manager. Finally, it is presented the analysis of the results, where it was identified that the administrative sector predominant style for the studied company is autocratic, as identified by the employees, knowing that the leader can take both democratic or liberal style depending on the situation. Regarding the most important motivational factors for the employees, research indicated the esteem, self-accomplishment, wages and social benefits, working conditions and professional recognition, though research shows that most employees do not feel motivated on those aspects previously mentioned. However, information technology tools added in the functions of the employees contribute for motivating them. Finally, leader's interpersonal relationship with his/her employees is very good due to a respectful relationship.

Keywords: Motivation; Leadership style; I.T. tools.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**B.I** – *Business Intelligence*

**CRM** – *Customer Relationship Management*

**ERP** – *Enterprise Resource Planning*

**LTDA** – Limitada

**T.I** – Tecnologia da Informação

## LISTA DE FIGURAS/ TABELAS/ GRÁFICOS

<b>Figura 01</b> – Diferentes ênfases dos três estilos de liderança.....	21
<b>Figura 02</b> – As influências situacionais na eficácia da liderança.....	23
<b>Figura 03</b> – Hierarquia das necessidades.....	26
<b>Tabela 01</b> – Comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor.....	28
<b>Gráfico 01</b> – Faixa etária.....	35
<b>Gráfico 02</b> – Escolaridade.....	36
<b>Gráfico 03</b> – Estilo de liderança.....	37
<b>Gráfico 04</b> – 1º fator de maior importância para a motivação.....	38
<b>Gráfico 05</b> – 2º fator de maior importância para a motivação.....	39
<b>Gráfico 06</b> – Existência das necessidades.....	39
<b>Gráfico 07</b> – Fatores motivacionais importantes para o funcionário.....	40
<b>Gráfico 08</b> – Fatores motivacionais utilizados pelo líder.....	41
<b>Gráfico 09</b> – Se sente feliz no setor em que trabalha.....	42
<b>Gráfico 10</b> – Ferramentas de T.I .....	42
<b>Gráfico 11</b> – Ferramentas de T.I como fator motivacional.....	44
<b>Gráfico 12</b> – Relacionamento interpessoal com o gestor.....	44
<b>Gráfico 13</b> – Relação do gerente com os colaboradores.....	45

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Objetivos .....	16
1.1.1 Objetivo geral .....	16
1.1.2 Objetivo específico .....	16
1.2 Problema de pesquisa .....	16
1.3 Justificativa .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
2.1 Liderança .....	18
2.1.1 Teorias sobre liderança .....	19
2.1.1.1 Teoria dos traços de personalidade .....	20
2.1.1.2 Teoria sobre estilos de liderança .....	20
2.1.1.3 Teoria situacional da liderança .....	22
2.2 Motivação .....	24
2.2.1 Teorias motivacionais .....	25
2.2.1.1 A hierarquia de necessidades de Maslow .....	25
2.2.1.2 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor .....	27
2.2.1.3 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores .....	28
2.3 Tecnologia da Informação - T.I. ....	29
2.3.1 Ferramentas de T.I .....	30
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	32
3.1 Tipo de pesquisa .....	32
3.2 População e amostra .....	32
3.3 Instrumento de coletas e análise dos dados .....	33
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	35
4.1 Estilo de liderança .....	36
4.2 Fatores que motivam os funcionários .....	38
4.3 Ferramentas de tecnologia da informação como fator de motivação .....	42
4.4 Relacionamento interpessoal dos funcionários com o líder .....	44
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	46
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48

<b>APÊNDICE I</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE II</b> .....	<b>53</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O nascimento da Escola Clássica da Administração ocorreu na passagem do século XIX para o século XX, a partir da necessidade de estudar e criar soluções para lidar com as mudanças da época, ocasionadas pelas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, fazendo com que as empresas expandissem aceleradamente (MAXIMIANO, 2011). Alguns autores da época contribuíram para o surgimento dessa abordagem, como Frederick Taylor e Henri Fayol. Tais contribuições são consideradas como as principais para o avanço da administração.

No início do século XX, Frederick Taylor deu início a Escola da Administração Científica, abordando a eficiência dos processos produtivos, ou seja, dando enfoque para as tarefas. Taylor formulou junto de seus seguidores como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford e outros, um conjunto de princípios e técnicas, com propósito de aumentar a eficiência na produção, evitar desperdícios e promover segundo ele, “a prosperidade dos patrões e dos empregados” (MAXIMIANO, 2011).

Em 1916, surge na França a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida pelo engenheiro Henri Fayol, com ênfase na estrutura da organização (CHIAVENATO, 2003). Para Fayol, a administração deve ser abordada em uma função distinta das demais, pois se trata de um processo de gerenciamento (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar) e não de produção.

De acordo com os referidos autores, as teorias de Taylor e Fayol atentavam-se basicamente a eficiência dos processos de produção e a estrutura da organização, deixando as pessoas para segundo plano. A prioridade na época era a eficiência da produção, para aproveitar as oportunidades do mercado que estava em alta devido a Revolução Industrial.

Em contrapartida, o psicólogo Elton Mayo e seus colaboradores desenvolveram a Teoria das Relações Humanas, originando-se dos seguintes fatos: a necessidade de humanizar e democratizar a administração; o desenvolvimento das ciências humanas e das conclusões da Experiência de Hawthorne (CHIAVENATO, 2003). Essa experiência se deu através de uma pesquisa realizada por Mayo na fábrica de Western Electric, no distrito de Hawthorn, com objetivo inicial

de verificar qual a influência da iluminação no desempenho dos trabalhadores. No qual foi constatado a necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produção dos trabalhadores. Logo, surgiu o movimento de valorização das relações humanas no trabalho.

Segundo Chiavenato (2003, p.107), “as relações humanas são as ações e as atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos”. No final da década de 1940, surgiu uma nova teoria baseada na Teoria das Relações Humanas, mas com diferentes conceitos e uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações. A Teoria Comportamental da Administração teve seu início com Herbert Alexander Simon (CHIAVENATO, 2003).

O comportamento organizacional se baseia no comportamento individual das pessoas e também do comportamento em grupo. Para compreender o comportamento humano, se faz necessário o estudo da motivação humana, onde os administradores precisam conhecer as necessidades humanas e utilizar a motivação para melhorar a qualidade de vida dentro da organização (CHIAVENATO, 2003).

Além das teorias voltadas para a motivação humana, o comportamento organizacional também estuda, dentre outras abordagens e teorias, a liderança organizacional que, segundo Montana e Charnov (2010), é importante por que o líder irá influenciar os colaboradores a realizarem objetivos definidos pela administração. De acordo Chiavenato (2014, p. 337), liderança é definida como “a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Desta forma, o presente trabalho abordará dois temas específicos do Comportamento Organizacional, sendo eles: motivação e liderança, buscando relacionar o primeiro tema com a tecnologia da informação. Segundo Foina (2009) a tecnologia da informação são métodos e ferramentas utilizadas pelas empresas com propósito de garantir a qualidade e pontualidade das informações.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Analisar como se dá a liderança, motivação e a relação com a T.I no setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda.

### **1.1.2 Objetivo específico**

- Analisar o estilo do líder do setor estudado;
- Identificar os aspectos que motivam os funcionários, levando em consideração as teorias clássicas de motivação;
- Identificar a relação entre o uso de ferramentas de T.I e a motivação dos funcionários;
- Identificar como é o relacionamento interpessoal dos funcionários com o líder.

## **1.2 Problema de pesquisa**

Para uma empresa conquistar espaço no mercado de trabalho e obter o sucesso em um mundo cada vez mais competitivo, é de suma importância a motivação, a satisfação e comprometimento dos funcionários, para aumentar a rentabilidade da empresa tanto na produção como nos lucros. Para isso, a presença de um bom líder é fundamental, pois este saberá como delegar funções, orientar e controlar sua equipe (POLICARPO, 2013). Com isso busca-se nesta pesquisa responder a seguinte pergunta:

**Como se dá a liderança, motivação e a relação com T.I no setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda?**

## **1.3 Justificativa**

Uma liderança eficaz e eficiente em um ambiente de trabalho é de suma importância, pois o líder tem a capacidade de influenciar pessoas para alcançar



metas e objetivos (ROBBINS, 2010). A escolha do tema prende-se a este fato, pois um líder que desempenha bem a sua função e aplica métodos para melhorar o desempenho de sua equipe será bem sucedido e, conseqüentemente, a empresa terá aumento na sua rentabilidade e produtividade.

Quando uma pessoa entra em uma organização, ela demonstra entusiasmo para realizar algo e que tem interesse em permanecer no trabalho. Este funcionário é considerado de grande valor, pois o mesmo deverá estar motivado e desenvolver atividades que apresentarão resultados positivos. Entretanto, se o líder deixa de aplicar aspectos motivacionais dentro da organização, a pessoa trabalhará por obrigação e não mais por prazer.

Baseado neste fato se deu a escolha da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, onde foi realizada a pesquisa no setor administrativo. A mesma emprega muitas pessoas e contribui com o desenvolvimento econômico do município de Floresta/PE. Neste sentido, a referida empresa precisa de um bom líder para estimular sua equipe e para criar aspectos que motivem seus colaboradores para que não haja uma queda na produtividade e rentabilidade. Portanto, a escolha do setor administrativo foi porque os colaboradores deste setor estão em constante contato com fornecedores, clientes e funcionários do setor produtivo e, precisam estar motivados e bem consigo mesmo para lidar com outras pessoas.

Este trabalho vai ser útil para a empresa pesquisada, pois poderá auxiliar, trazendo reflexões acerca do estilo de liderança utilizado, bem como, a geração de aspectos motivacionais para os funcionários.

Para o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano - *Campus* Floresta é fundamental manter a parceria com a empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, contribuindo com pesquisas e enviando estagiários para mesma.

O presente trabalho é de grande importância, pois amplia os conhecimentos da autora, no aspecto de como liderar e motivar pessoas no ambiente organizacional. Neste caso, além dos conhecimentos literários, é também importante, pois permite comparar teoria e prática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará os seguintes temas: liderança, motivação e T.I. Durante a realização desta pesquisa, foi feita uma revisão literária para discutir alguns conceitos e teorias sobre liderança; Conceitos e as principais teorias motivacionais, ou seja, as teorias tradicionais que serviram como base para o surgimento das teorias contemporâneas; bem como, conceitos de T.I e as principais ferramentas utilizadas.

### 2.1 Liderança

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. Para uma empresa produzir resultados positivos, o administrador deve desempenhar funções motivadoras e de liderança. Nesse sentido, é preciso ter uma básica compreensão das necessidades humanas, para encontrar meios de satisfazê-las. Portanto, para liderar uma empresa o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir e orientar as pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Liderança e administração são dois termos distintos que costumam ser confundidos. Conforme o professor John Kotter, a administração diz respeito ao gerenciamento da complexidade, já a liderança ao gerenciamento da mudança. Porém, os executivos e pesquisadores raramente fazem essa distinção (ROBBINS *et al*, 2010). Segundo Chiavenato (2014, p.336) “um bom administrador pode ser ou não um bom líder, mas nem sempre um bom líder é um bom administrador”.

Para Montana e Charnov (2010), a liderança é um processo de influenciar pessoas para se alcançar os objetivos desejados. Esse processo é realizado por um indivíduo que assume a forma de um gerente dentro de uma organização. Entretanto, existem dois tipos de líderes que atuam dentro de uma organização, o líder formal que é oficialmente designado a exercer autoridade e poder organizacional e o líder informal, que consegue desempenhar uma função de liderança em virtudes de seus atributos pessoais ou desempenho superior, ao influenciar os demais. Nesse sentido, Robbins (2010, p. 359) define liderança como

“a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”.

Liderança para Chiavenato (2014, p. 337) é definida como “a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Chiavenato (2014) ainda estabelece que:

A definição de liderança envolve duas dimensões: a primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazer aquilo que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguir aqueles que eles percebem como instrumentais para satisfazerem seus próprios objetivos pessoais e necessidades (CHIAVENATO, 2014, p. 337).

Diante dos conceitos expostos acima, podemos afirmar que liderar é a capacidade que um indivíduo têm de influenciar as pessoas ou grupos a realizar uma atividade para atingir seus objetivos pessoais ou organizacionais. Desta forma, sabe-se que existem inúmeras definições sobre liderança, como também existem várias abordagens teóricas da liderança. Na próxima seção serão abordadas as principais teorias na tentativa de entender sua natureza de uma maneira global.

### **2.1.1 Teorias sobre liderança**

Os estudos sobre o processo de liderança baseiam-se em diferentes teorias, sendo três delas as mais abordadas. A Teoria dos traços de personalidade – enfatiza as características de personalidade do líder; Teoria sobre estilos de liderança – ressalta o comportamento do líder; Teoria situacional da liderança – corresponde à adequação do comportamento do líder de acordo como a situação (GIL, 2011).

A partir dos tópicos seguintes será possível um melhor entendimento sobre as três teorias de liderança citadas acima.

### 2.1.1.1 Teoria dos traços de personalidade

Essa teoria implica que os líderes já nascem feitos, não são produzidos. O líder é o indivíduo que possui traços específicos de personalidade que o diferencia dos demais e tem características marcantes que podem influenciar o comportamento das pessoas (MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2003).

Vários estudos foram realizados com intuito de identificar as características de alguns líderes que dominavam a história da humanidade e de explicar a conduta destes em relação aos demais, mas não obteve sucesso o bastante para estruturar uma teoria geral das características da liderança. No entanto, serviram como base para alguns autores especificar alguns traços característicos de personalidade que os líderes têm ou devem ter (GIL, 2011).

Segue alguns desses traços de personalidade, conforme Chiavenato (2003, p.123):

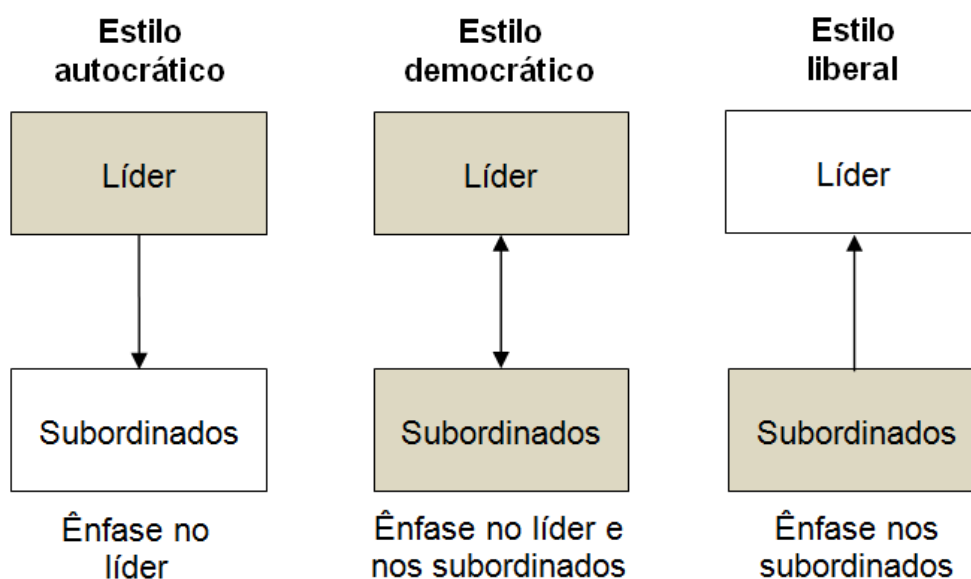
*Traços físicos:* como energia, aparência pessoal, estatura e peso; *Traços intelectuais:* adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança; *Traços sociais:* cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa; *Traços relacionados com a tarefa:* impulso de realização, persistência e iniciativa.

Em suma, para liderar com sucesso, um líder precisa passar confiança aos liderados, ser inteligente para lidar com os eventuais problemas, ser perceptivo e decisivo dentro da organização (CHIAVENATO, 2003). Essa teoria, ao passar dos tempos, vem se tornando menos aceita pelos pesquisadores, porém, tem sua aceitação por parte das organizações nas implicações práticas, ou seja, uma empresa que opte admitir o líder mais por seleção do que pelo treinamento estará mais tentada a contratar o indivíduo com algum traço de liderança (GIL, 2011).

### 2.1.1.2 Teoria sobre estilos de liderança

Essa teoria, por sua vez, está voltada para o estilo de comportamento do líder em relação a seus subordinados, isto é, aquilo que ele faz. Enquanto na teoria dos

traços faz referência aos traços pessoais do líder, ou seja, o que ele realmente é. Para Chiavenato (2003) essa teoria é mais conhecida devido aos três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (*laissez-faire*). Na figura 1 podemos identificá-los, pois mostra as diferentes ênfases decorrentes dos três estilos de liderança.



**Figura 1:** Diferentes ênfases dos três estilos de liderança  
**Fonte:** CHIAVENATO (2003, p.126).

Conforme Chiavenato (2003), existem algumas características desses estilos de liderança:

- Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. O mesmo fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina a tarefa que será realizada por cada um e as providências que devem seguir para executar a tarefa. O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios, quanto nas críticas ao trabalho de cada indivíduo.
- Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulados e acompanhado pelo líder. O grupo faz a divisão das tarefas ao seu critério e delinea as providências para alcançar os

objetivos. O líder procura ser um membro normal do grupo, é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e nos elogios.

- Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. A divisão da tarefa fica totalmente a critério do grupo. O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos.

Ainda segundo Chiavenato (2014), o líder utiliza os três tipos de liderança dependendo da situação, da pessoa e da tarefa a ser executada. Portanto, ele pode mandar o subordinado cumprir uma ordem, consultar a opinião do mesmo antes de tomar uma decisão, como também, sugerir a realização de determinadas tarefas. Mas, o grande desafio da liderança é saber quando aplicar determinado estilo, com quem e dentro de que circunstâncias e atividades a serem desenvolvidas.

A teoria dos estilos de comportamento mostra como o líder se comporta e são apresentadas várias versões para ela. Uma dessas versões é baseada na escola clássica, que acentuava o interesse pelo trabalho e o movimento das relações humanas, que enfatiza o interesse pelas pessoas (CHIAVENATO, 2014; GIL, 2011).

Um líder que se preocupa com os aspectos humanos, está atendo a individualidade e necessidades pessoais do colaborador, além de considerá-los importantes para a organização. Entretanto, o líder que enfatiza a produção e os aspectos técnicos de trabalho, tem tendência de ver os colaboradores como instrumentos de trabalho para alcançar os objetivos da organização (GIL, 2011).

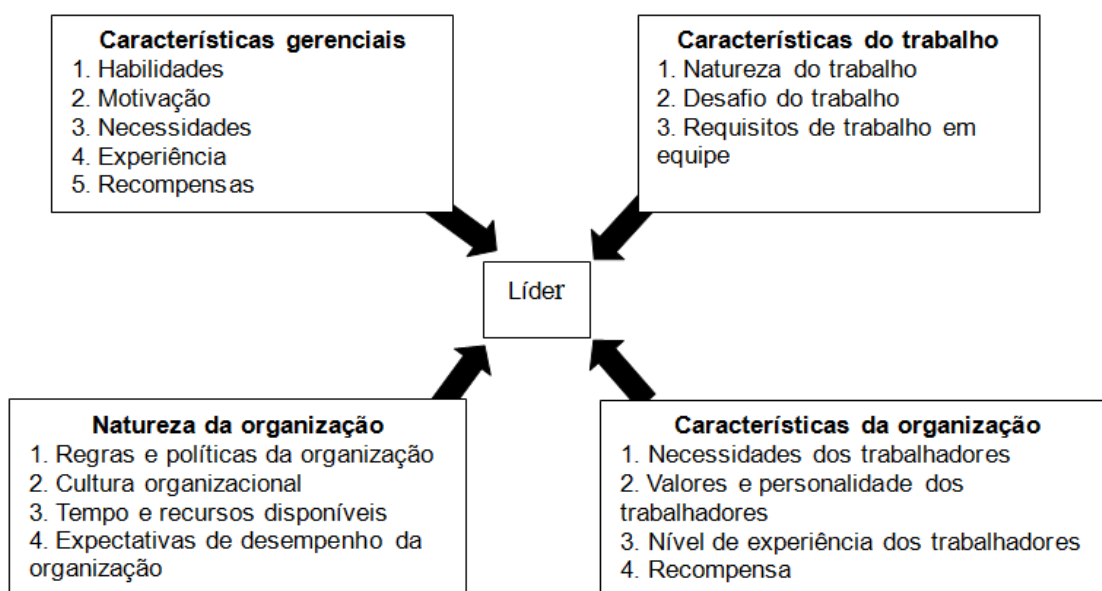
Portanto, a consideração pelas pessoas e a orientação para a tarefa são traços independentes, mas que podem ser combinados de forma coerente para que satisfaça ambas as partes.

### *2.1.1.3 Teoria situacional da liderança*

É uma teoria que procura definir a liderança dentro de um contexto mais amplo em relação às teorias anteriormente apresentadas. A teoria situacional de liderança parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para toda e qualquer situação. Para cada situação requer um tipo de liderança para

alcançar eficiência dos subordinados. Essa teoria é mais atrativa aos gerentes, uma vez que aumentam as opções e possibilidades de mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação ou então mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança (CHIAVENATO, 2003).

Na abordagem situacional, um líder eficaz deve entender a dinâmica da situação e adaptar suas habilidades a mesma. Para entender uma situação foram definidas quatro dimensões que influenciará a eficácia da liderança (MONTANA e CHARNOV, 2010). A figura 2 apresenta um resumo das influências situacionais na eficácia da liderança.



**Figura 2:** As influências situacionais na eficácia da liderança  
**Fonte:** MONTANA e CHARNOV (2010, p.253).

Montana e Charnov (2010) apresentam as definições dessas quatro dimensões que contribuem na influência da eficácia da liderança. As características gerenciais consistem nas necessidades, habilidades interpessoais e técnicas do indivíduo. A motivação pessoal atribui-se a experiências passadas ou por meio de recompensa oferecida pela empresa. Tais características podem estar relacionadas com os traços de personalidade de uma pessoa ou foi aprendida. Em seguida temos as características do trabalho, ficando claro que se as especificações do

desempenho do cargo não forem claramente definidas, a liderança eficaz será muito difícil, já que carecerá de direção e objetivo.

Já na natureza das organizações, as políticas e regras da organização podem limitar a gama de estilos de liderança de um gerente. Por último, temos as características da organização que consistem nas personalidades, valores, necessidades e nível de experiência dos trabalhadores. Entretanto, tais características influenciarão a escolha e a eficácia final do estilo de liderança do gerente.

Já que essa abordagem enfatiza a adaptação às situações, os gerentes podem levar em conta as diferenças individuais dos funcionários. Desta forma, deverá buscar compreender as necessidades dos mesmos e proporcionar recompensas organizacionais e, conseqüentemente, motivadoras (MONTANA e CHARNOV, 2010).

## **2.2 Motivação**

A motivação faz parte da vida do ser humano. Uma pessoa motivada pode resultar em aumentos na produtividade e na satisfação no trabalho, além de reduzir incidentes no trabalho. A motivação pode ser descrita como o processo de estimular um indivíduo a agir mediante a uma necessidade ou à realização de um objetivo, que o conduzirá a satisfação (MONTANA e CHARNOV, 2010).

Segundo Gil (2011, p. 202), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Antigamente, acreditava-se que a força era estimulada pela ação de pessoas que tinham influência sobre as outras, como os pais, professores ou chefes. Mas nos dias atuais sabe-se que a motivação se dá através de uma necessidade pessoal que não foi satisfeita.

Para se alcançar os objetivos desejados, as pessoas precisam ser incentivadas e estimuladas pelo líder para trabalhar motivadas. Para isso, os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus colaboradores, buscar identificar as necessidades dos mesmos e criar condições que sejam capazes de satisfazê-las (GIL, 2011).



Em suma, os gerentes não podem motivar seus colaboradores, mas precisam dispor de conhecimento e habilidade suficientes para despertar ou manter a motivação no trabalho.

### **2.2.1 Teorias motivacionais**

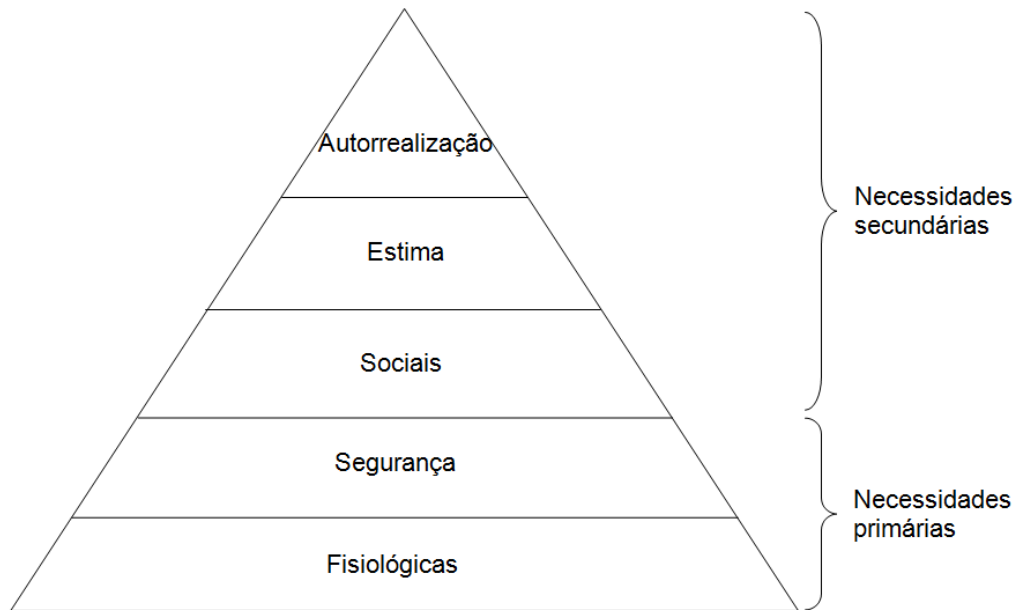
Para explicar a complexidade do fenômeno da motivação, estudiosos desenvolveram diferentes teorias motivacionais, tais como a hierarquia de necessidades de Maslow; a Teoria X e a Teoria Y de McGregor e a teoria dos fatores higiênicos e motivadores de Herzberg.

Nos tópicos seguintes serão discutidas as três teorias de motivação tradicionais, que serviram como base para o surgimento das teorias contemporâneas.

#### *2.2.1.1 A hierarquia de necessidades de Maslow*

A hierarquia das necessidades foi desenvolvida pelo psicólogo Abraham Maslow (1987), e é uma das teorias motivacionais mais conhecidas e difundidas. Para ele as pessoas buscam satisfazer as necessidades humanas para manter-se motivadas, e, tais necessidades são organizadas hierarquicamente em níveis diferentes de acordo com a sua importância, formando uma pirâmide. Na base da pirâmide estão às necessidades primárias (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades secundárias (necessidades de autorrealização). Os cinco níveis das necessidades humanas são: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (GIL, 2011; MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2014).

A figura 3 retrata a hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow.



**Figura 3:** Hierarquia das necessidades  
**Fonte:** CHIAVENATO (2014, p. 328).

No nível mais baixo da pirâmide, estão as necessidades fisiológicas básicas, que reflete na sobrevivência do indivíduo, como alimentação, sono, repouso, abrigo e desejo sexual. Cada indivíduo já nasce com essas necessidades, que precisam ser satisfeitas para a sobrevivência e preservação da espécie (MONTANA e CHARNOV, 2010; CHIAVENATO, 2003). Quando satisfeitas, surgem outras necessidades como a de segurança.

No segundo nível estão às necessidades de segurança, assim como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo. Portanto, o indivíduo irá se proteger de todos os perigos imaginários ou reais, físicos ou abstratos, que possam causar danos à vida do trabalhador (CHIAVENATO, 2014). Depois de satisfazer as necessidades básicas e de segurança, surge então à necessidade social.

No terceiro nível temos as necessidades sociais, que estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, na troca de amizade, de afeto, de amor, na participação de grupos e na aceitação dos mesmos (CHIAVENATO, 2003, 2014).

Em seguida temos as necessidades de estima, que estão relacionadas com a

autoavaliação e a autoestima do indivíduo, que necessita de aprovação social, de respeito, de prestígio e de consideração. Quando as necessidades de estima são satisfeitas surge um sentimento de autoconfiança, de valor, força, poder, amor próprio, capacidade e reconhecimento (CHIAVENATO, 2003, 2014). No topo da pirâmide estão as necessidades da autorrealização, estas relacionam-se com a realização do potencial pessoal, do crescimento e de satisfação (MONTANA e CHARNOV, 2010).

De acordo com Robbins (2010), nessa teoria, as necessidades secundárias só surgem quando as necessidades primárias são satisfeitas. Em função disso, nem todas as pessoas conseguem chegar ao nível mais alto da pirâmide, ou seja, na necessidade de autorrealização.

### *2.2.1.2 A Teoria X e a Teoria Y de McGregor*

Em 1960, o psicólogo Douglas McGregor definiu duas abordagens distintas de gerenciamento, denominadas de **Teoria X** e **Teoria Y** (GIL, 2011). Na Teoria X – a abordagem tradicional – existem princípios negativos a respeito das pessoas, onde o estilo de administração dos gerentes é de característica autocrática e impositiva. As pessoas são consideradas preguiçosas, que não gostam de trabalhar, por isso, precisam ser coagidas, controladas e ameaçadas para trabalhar e alcançar o objetivo da organização. Para motivá-las, o gestor precisa de medidas de controle e segurança e por meio de pagamento (ROBBINS *et al*, 2010; CHIAVENATO, 2003, 2014).

Na Teoria Y – a abordagem moderna – as pessoas são vistas de forma mais humana, no qual os gerentes assumem uma postura democrática e consultiva. As pessoas são respeitadas, gostam de trabalhar (quando o trabalho é agradável), podem ser criativas, gostam de assumir responsabilidades e podem ter voz ativa na definição dos objetivos da organização. E o ambiente organizacional pode proporcionar condições satisfatórias e de autorrealização das pessoas. Além, disso o reconhecimento é o estímulo primordial para a satisfação e autorrealização (ROBBINS *et al*, 2010; CHIAVENATO, 2003, 2014).

Vejam os um comparativo entre as duas teorias:

Teoria X	Teoria Y
As pessoas não gostam de trabalhar.	As pessoas gostam de ter o que fazer, e reagirão bem diante de boas condições de trabalho e boas atitudes.
As pessoas devem ser coagidas, ameaçadas, manipuladas, dirigidas e controladas.	As pessoas praticarão a automotivação e a supervisão.
As pessoas não têm ambição e evita assumir responsabilidade, para sua segurança.	As pessoas são capazes de assumir responsabilidade.
As pessoas precisam receber ordens e ser dirigidas.	As pessoas podem ser autogeridas.
Poucas pessoas são realmente criativas.	Muitas pessoas são capazes de ser criativas.

**Tabela 1** - Comparativo entre as Teorias X e Y de McGregor  
**Fonte:** adaptado MONTANA e CHARNOV (2010, p. 25).

### 2.2.1.3 A teoria dos fatores higiênicos e motivadores

Frederick Herzberg desenvolveu a teoria da motivação-higiene, com o propósito de explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho, com base em dois fatores: fatores higiênicos ou fatores extrínsecos e fatores motivacionais ou fatores intrínsecos (ROBBINS *et al*, 2010).

Os fatores extrínsecos estão relacionados ao ambiente e condições de trabalho. Esses fatores não são controlados pelo indivíduo, pois são administrados pela empresa, como salário, benefícios sociais, condições de trabalho, política e administração da empresa, relações interpessoais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem, etc. Esses fatores não são considerados motivacionais, por isso as empresas oferecem recompensas em troca de trabalho. A pesquisa de Herzberg mostra que os fatores higiênicos evitam a insatisfação dos empregados, mas se elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Entretanto, se os fatores higiênicos são precários, irá provocar insatisfação nos empregados (CHIAVENATO, 2003, 2014).

Os fatores intrínsecos estão relacionados com o trabalho em si, como o tipo de cargo e tarefas que o indivíduo executa no trabalho. Os fatores motivacionais podem ser controlados pelo indivíduo, pois estão relacionadas com aquilo que ele faz e desempenha. E podem proporcionar sentimentos de autorrealização, reconhecimento profissional e crescimento individual, dependendo da tarefa que o mesmo execute (ROBBINS *et al*, 2010).

Para Herzberg os fatores intrínsecos são responsáveis pela satisfação no trabalho, logo os extrínsecos são os responsáveis pela insatisfação. Para proporcionar motivação contínua no ambiente de trabalho, o caminho apontado por Herzberg foi o enriquecimento de cargo.

O enriquecimento de cargo tem a finalidade de desafiar/estimular o indivíduo a desenvolver atividades mais complexas para obter o progresso profissional e satisfazer as necessidades de estima e de autorrealização. Conseqüentemente, terá um aumento da motivação e da produtividade (CHIAVENATO, 2003, 2014).

### **2.3 Tecnologia da Informação - T.I**

Para entender o significado do termo Tecnologia da Informação ou simplesmente T.I como é mais conhecido, se faz necessário conhecer o significado das seguintes palavras: tecnologia e informação.

Segundo Bentes (2008) a palavra tecnologia indica os recursos utilizados pelas empresas ou pessoas para desempenhar tarefas com mais facilidades, contribuindo direta ou indiretamente na realização dos negócios. O referido autor aborda ainda a tecnologia em um sentido mais amplo, no qual:

Designa um conjunto de metodologias, processos e abordagem para a obtenção de um objetivo bem específico e determinado (...) para aumentar a produção e/ou a competitividade da empresa (BENTES, 2008, p.16).

A informação conforme Foina (2009, p. 02) pode ser definida como “um valor,

ou dado, que possa ser útil para alguma aplicação ou pessoal”. A informação é muito valiosa para as empresas, que se utilizada de maneira certa e na hora certa pode mostrar as possíveis oportunidades ou ameaças de um negócio.

A tecnologia da informação é definida como “um conjunto de métodos e ferramentas, mecanizadas ou não, que se propõe a garantir qualidade e pontualidade das informações dentro da malha empresarial” (FOINA, 2009, p.17).

De acordo com Bentes (2008) a T.I surgiu devido à complexidade e o número crescente das necessidades das empresas para realizar determinadas tarefas organizacionais. Com isso, foram desenvolvidas ferramentas de T.I para solucionar tais necessidades e assessorar na tomada de decisão da empresa.

### **2.3.1 Ferramentas de T.I**

Existem várias ferramentas que podem auxiliar as organizações, mas será abordadas apenas três delas, são elas: ERP – *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de Recursos da Empresa); CRM – *Customer Relationship Management* (Administração do Relacionamento com o Cliente); bem como, B.I – *Business Intelligence* (Inteligência de Negócios).

O ERP é um sistema de gerenciamento de negócio que procura integrar todos os aspectos relacionados ao negócio da empresa, como planejamento, processo de fabricação, controle de estoque, interação com fornecedores, até mesmo vendas, marketing e logística. Sua implantação se dá através de softwares que auxiliam os executivos aplicarem esse sistema em diversos setores da empresa, como contabilidade, finanças, recursos humanos, emissão de ordem de serviços, entre outros (BENTES, 2008).

O CRM é uma abordagem de negócio que transfere o foco do produto para o cliente. Segundo Gartner Group *apud* Bentes (2008, p. 49):

CRM é uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma empresa. Do ponto de vista tecnológico, CRM envolve capturar

os dados do cliente ao longo de toda a empresa, consolidar todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, analisar os dados consolidados, distribuir resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente e usar essa informação para interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa.

O *Business Intelligence* pode ser definido como um amplo conjunto de aplicativos e tecnologias que auxiliam os usuários da organização na tomada de decisões, através da união, armazenagem, fornecimento de acesso e análise dos dados. Mas, do ponto de vista dos sistemas de informação, B.I é um sistema que fornece ao usuário final capacidade de analisar dados ou de Processamento Analítico On-Line, capaz de solucionar importantes questões de negócio e através das informações coletadas identificar os padrões e tendências daquele negócio. Algumas informações podem ser usadas para criar estratégia de fidelização do cliente ou até mesmo promoções direcionadas a eles (BENTES, 2008).

O B.I é uma ferramenta que possibilita acesso interativo e análise em tempo real, permitindo identificar rapidamente problemas e oportunidades. Essa ferramenta é muito utilizada por executivos na tomada de decisões. Os benefícios de uma solução de B.I bem implantada de acordo com Bentes (2008, p.59) são:

Melhoria na qualidade do processo de tomada de decisões; Transformação dos dados acumulados em informação útil; Aproveitamento máximo dos dados disponíveis; Melhoria no processo de planejamento; Melhoria na definição e na reformulação de estratégias de negócios.

As ferramentas acima apresentadas são muito importantes para as organizações, pois permitem coletar informações nos diversos setores, armazená-las e fazer análise dos dados, em que os executivos ou líderes podem identificar as ameaças ou oportunidades de negócio e criar estratégias promissoras. Além de ajudarem na tomada de decisão.

### 3 METODOLOGIA

Esse capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, tais como: o tipo de pesquisa; população e amostra; o instrumento de coleta e análise dos dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e sistemático, que tem por finalidade proporcionar respostas aos problemas propostos (GIL, 2010). A pesquisa utilizada para a realização do estudo de caso foi do tipo descritiva e mista (qualitativa e quantitativa). Segundo Gil (2010) a pesquisa descritiva têm como objetivo descrever as características de determinada população ou de identificar possíveis relações entre variáveis. De acordo com Moreira e Caleffe (2008, p. 73), “a pesquisa qualitativa explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente”.

Os referidos autores abordam ainda que “a pesquisa quantitativa explora as características e situações de que dados numéricos podem ser obtidos e faz uso da mensuração e estatísticas” (p. 73). Ambas podem ser usadas no mesmo estudo. Desta forma, as informações que serão obtidas acerca do assunto abordado, serão descritas na análise dos dados.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser considerada bibliográfica e um estudo de caso. Bibliográfica, porque foi realizado um estudo sobre o tema pesquisado para a elaboração do referencial teórico e a metodologia do trabalho. É um estudo de caso, porque segundo Yin (2001) *apud* Oliveira (2015, p.1) “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados”.

#### 3.2 População e amostra

Segundo Gonçalves (2015), população pode ser definida como um conjunto de pessoas ou elementos que possuem determinadas características em comum, no



qual são definidas para o estudo. De acordo Lakatos (2010) a definição de amostra trata-se de uma parcela ou porção convenientemente selecionada da população.

A amostra do presente trabalho é do tipo não probabilística. Segundo Cooper e Schindler (2003) *apud* Freitas (2012), esse tipo de amostra pode ser por quota, por julgamento, por conveniência, ou do tipo bola de neve. Como a seleção dos membros da organização que responderam ao questionário se deu por meio da pesquisadora, o tipo da amostra se caracteriza por conveniência.

O setor administrativo da empresa pesquisada tem no total 15 pessoas no seu quadro funcional, sendo 14 colaboradores e o gestor, as mesmas estão divididas nas seguintes categorias: Compras, Contabilidade, Finanças, Faturamento, Gestão de Pessoas e Gerência.

### 3.3 Instrumento de coletas e análise dos dados

O instrumento de coleta de dados foi elaborado por meio de entrevista estruturada e questionário com base no referencial teórico apresentado. Para Lakatos (2010), a entrevista estruturada é quando o pesquisador segue uma sequência previamente estabelecida e as perguntas que serão feitas ao indivíduo já são predeterminadas.

Segundo Severino (2007, p. 125), questionário é um “conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vista a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo”.

A entrevista estruturada foi realizada com o gerente do setor administrativo da empresa estudada, composta por dez questões abertas, onde o mesmo tinha total liberdade para expor suas opiniões sobre o assunto em pauta. O questionário foi aplicado aos colaboradores do setor estudado, composto por dezoito questões fechadas. Ambos foram aplicados com objetivo de identificar o estilo de liderança adotada pelo líder; como é o relacionamento interpessoal do líder e sua equipe; se o líder busca, através de alguns fatores, motivar seus funcionários; e se a utilização das ferramentas de tecnologia da informação contribui para a motivação dos

funcionários.

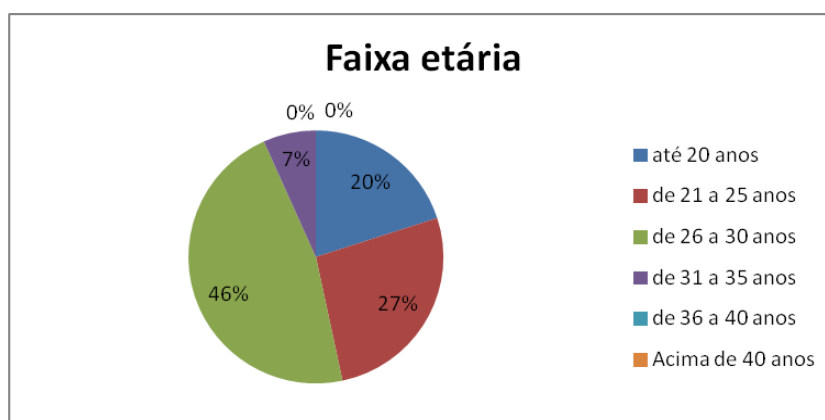
Após a realização da entrevista e da aplicação dos questionários, os dados foram analisados e tabulados por meio do software da empresa Microsoft, o Office Excel 2007. Por fim, foram gerados gráficos em percentuais para expor os resultados a fim do melhor entendimento do que será apresentado.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através do instrumento de coleta de dados, procurou-se analisar, sob a perspectiva dos funcionários e gerente, qual estilo de liderança está presente no setor administrativo da empresa estudada, quais seriam os fatores mais motivadores, se as ferramentas de tecnologia da informação contribuem na motivação dos funcionários e qual a relação interpessoal entre líder e colaboradores.

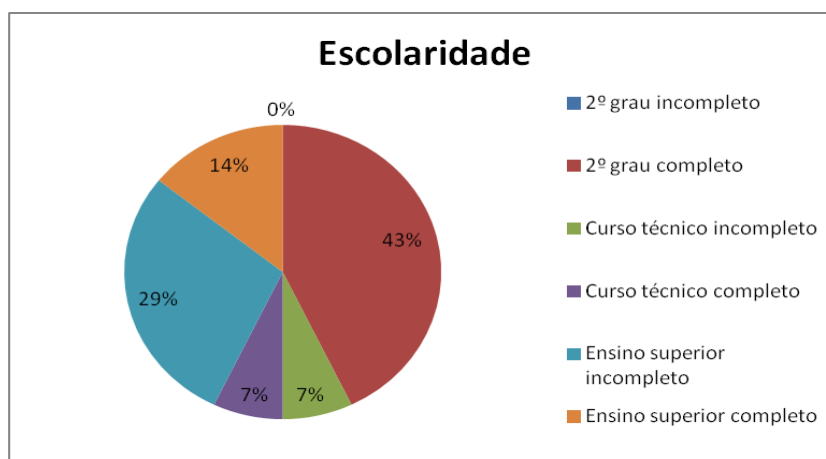
A pesquisa foi realizada no setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, que fica localizada na zona rural da cidade de Floresta – PE, e tem como principal atividade o curtimento de couros bovinos e peles de ovinos e caprinos. A empresa deu início as suas primeiras atividades no ano de 2003, mas só foi implantada em 18 de outubro de 2007, proporcionando empregos diretos a população florestana e atualmente têm em seu quadro funcional 150 funcionários.

O setor pesquisado é composto por 15 pessoas no total, sendo 14 colaboradores e o gestor. Todos os envolvidos responderam ao questionário e entrevista, sendo que 60% destes são do sexo masculino e 40% são do sexo feminino. A faixa etária desses colaboradores está dividida da seguinte forma: 20% têm até 20 anos, 27% de 21 a 25 anos, 46% de 26 a 30 anos e 7% têm entre 31 a 35 anos. Com isso pode-se verificar que 93% dos entrevistados não têm idade superior a 30 anos, ou seja, é um setor composto por pessoas jovens.



**Gráfico 01:** Faixa etária  
**Fonte:** Estudo de caso – 2015

Referente ao tempo de atuação na empresa, 7% responderam que têm menos de 1 ano, 33% responderam que têm de 1 a 3 anos e 60% têm mais de 4 anos na empresa. Quanto à escolaridade, os resultados são bem variados como pode ser observado no gráfico 02, 43% responderam que têm o 2º grau completo, 29% que têm o ensino superior incompleto, 14% que têm o ensino superior completo, 7% têm curso técnico completo e outros 7% curso técnico incompleto.

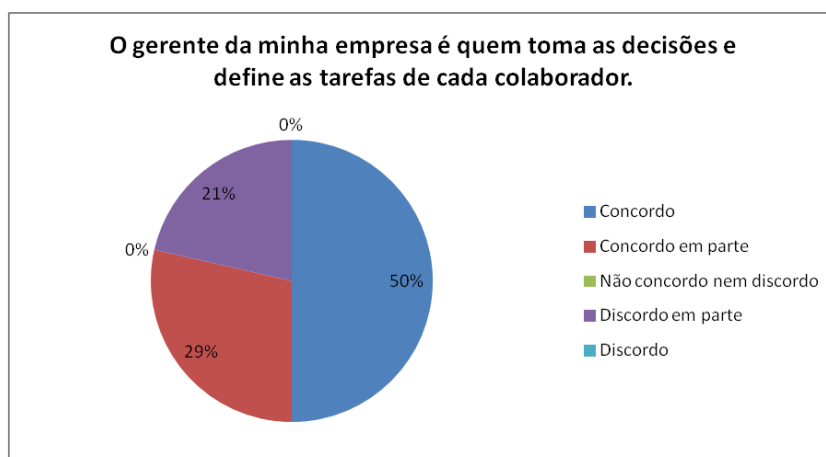


**Gráfico 02:** Escolaridade  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

#### 4.1 Estilo de liderança

Quando o gerente foi questionado o que ele entendia por liderança, obtivemos a seguinte resposta “entendo por liderança a habilidade de influenciar as pessoas a trabalharem com vontade visando atingir os objetivos para o bem comum da organização”. Essa definição apresentada pelo gerente é bem similar a dos autores Montana e Charnov (2010), onde os mesmos definem liderança como um processo de influenciar pessoas para se alcançar os objetivos desejados. Também foi perguntado, quais características ele considera importante para ser um bom líder. Na opinião do mesmo “um bom líder precisa ter respeito, honestidade, compromisso, paciência, ser servidor e um bom ouvinte”.

Perguntou-se ainda se nas tomadas de decisões o mesmo consultava a opinião de seus colaboradores antes de tomar uma decisão, se deixa que eles tomem suas próprias decisões ou se ele mesmo é quem definia tudo sozinho. Obteve-se a seguinte resposta “para tomar decisões importantes costumo consultar a equipe, para ter convicção de ter tomado a decisão correta, ou pelo menos estar apoiado pela maioria”. De acordo com essa resposta podemos definir o gestor como um líder democrático, uma vez que um líder democrático, segundo Chiavenato (2003), conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Entretanto, quando foi questionado aos colaboradores se o gerente da empresa é quem toma as decisões e define as tarefas de cada colaborador, 50% dos respondentes concordaram, 29% concordaram em parte e 21% discordaram em parte. Ou seja, a maioria considera o gestor como um líder autocrático, já que na liderança autocrática, segundo Chiavenato (2003), o líder centraliza as decisões e impõe ordens ao grupo. Mas, isso não impede que o gestor assuma outro estilo de liderança em determinada situação, pois segundo a teoria situacional cada contexto requer um tipo de liderança para alcançar eficiência dos subordinados (CHIAVENATO, 2003).

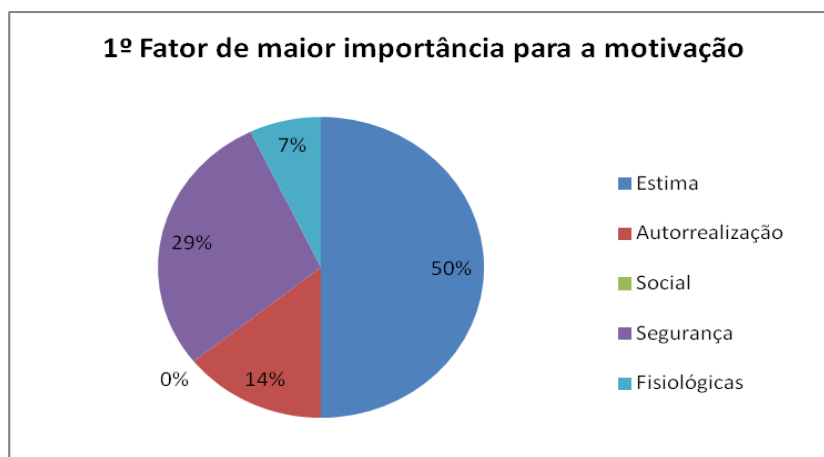


**Gráfico 03:** Estilo de liderança  
**Fonte:** Estudo de caso – 2015

## 4.2 Fatores que motivam os funcionários

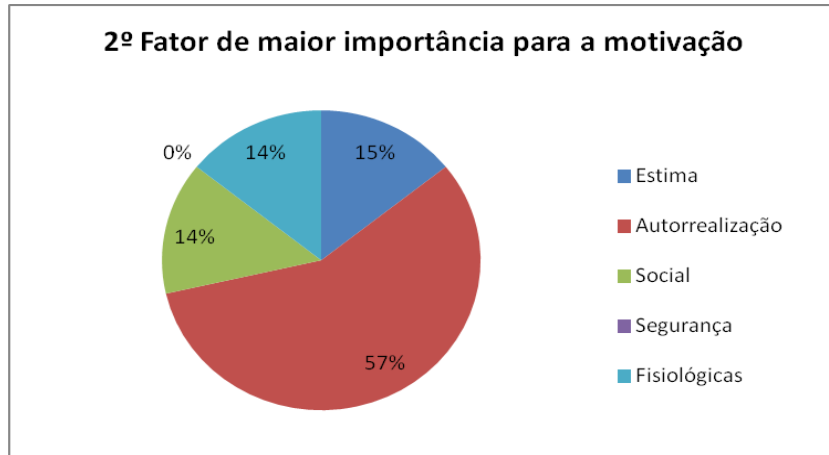
Os fatores motivacionais podem ser encontrados na teoria de Maslow, teoria dois fatores (higiênicos e motivadores) e na teoria X e Y. O questionário buscou identificar quais são esses fatores que motivam os funcionários e se o líder utiliza algum desses na motivação da sua equipe.

Foi solicitado aos funcionários que classificassem os fatores de maior importância (segundo a teoria de Maslow) para a motivação deles, obtivemos os seguintes resultados: Como primeiro fator mais importante na motivação, 50% dos respondentes consideram a estima, 29% consideram a segurança, 14% a autorrealização, 7% as necessidade fisiológicas e não houve respondentes para a social.



**Gráfico 04:** 1º fator de maior importância para a motivação  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

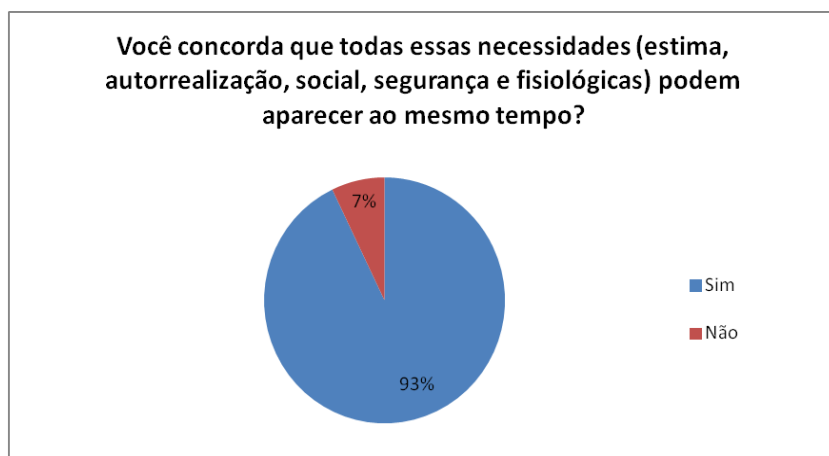
Como segundo item da escala de maior importância para a motivação tivemos 57% dos entrevistados considerando a autorrealização, 15% consideram a estima, 14% consideram as necessidade fisiológicas, seguida de outros 14% a social e não houve respondentes para a segurança.



**Gráfico 05:** 2º fator de maior importância para a motivação  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

Nesse caso, percebe-se que, diferentemente do que propõe Maslow, os funcionários identificam as necessidades de estima e autorrealização como necessidades primárias. Desta forma, vê-se que essas duas necessidades satisfeitas são imprescindíveis para a motivação desses trabalhadores, e esse aspecto precisa ser identificado pelo líder.

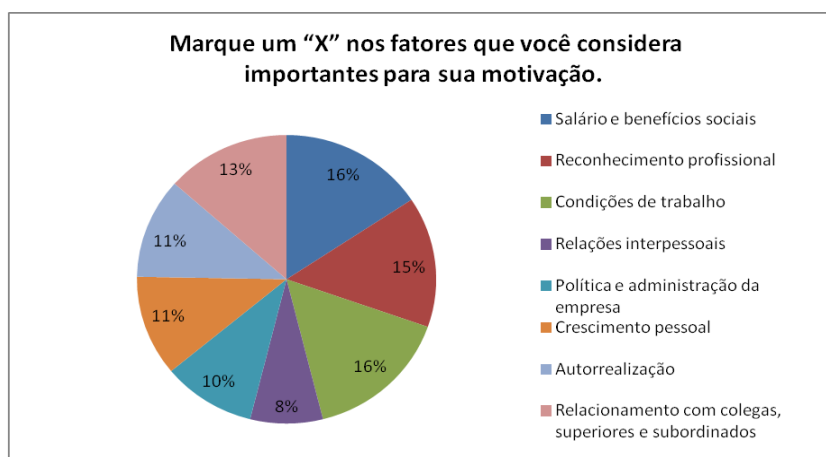
Foi perguntado também se concordavam que todas essas necessidades (estima, autorrealização, social, segurança e fisiológicas) poderiam existir ao mesmo tempo, 93% responderam que sim, contra 7% que disseram não concordar.



**Gráfico 06:** Existência das necessidades  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

Com estes resultados conclui-se que, as necessidades dos funcionários pesquisados e a opinião referente a existência de tais necessidades não são compatíveis com a teoria de Maslow, já que, de acordo Robbins (2010), na referida teoria, as necessidades secundárias (social, estima e autorrealização) só surgem quando as necessidades primárias (fisiológicas e segurança) são satisfeitas.

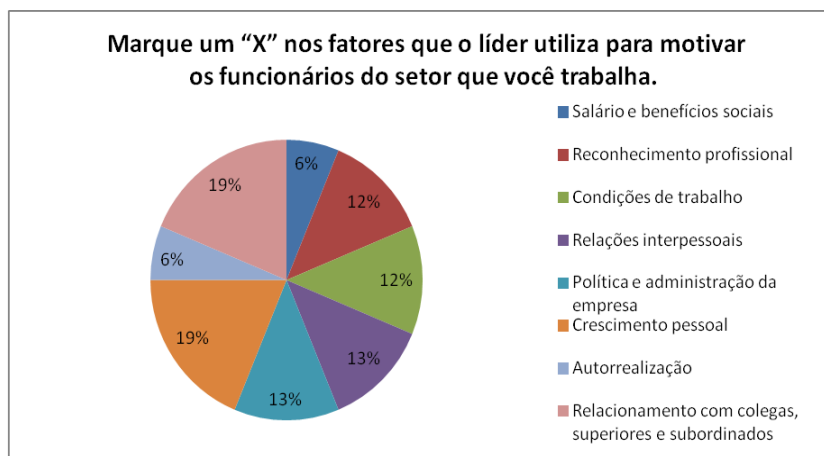
Levando em consideração a teoria dos dois fatores, apenas três aspectos apresentados no gráfico 07, como autorrealização, crescimento pessoal e reconhecimento profissional, são considerados motivacionais, pois estão sob o controle do indivíduo. Mas, para os funcionários entrevistados os demais são essenciais para sua motivação, principalmente as condições de trabalho, salário e benefícios sociais, que são considerados por Herzberg como fatores higiênicos.



**Gráfico 07:** Fatores motivacionais importantes para o funcionário  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

Quando solicitados para selecionar os fatores que o líder do setor utiliza para motivá-los, dos 14 funcionários entrevistados apenas 7 responderam essa questão, pois os demais não encontraram nenhum fator que o líder utiliza para motivá-los. O resultado dos 7 respondentes foi bem variado, conforme gráfico 08 abaixo:





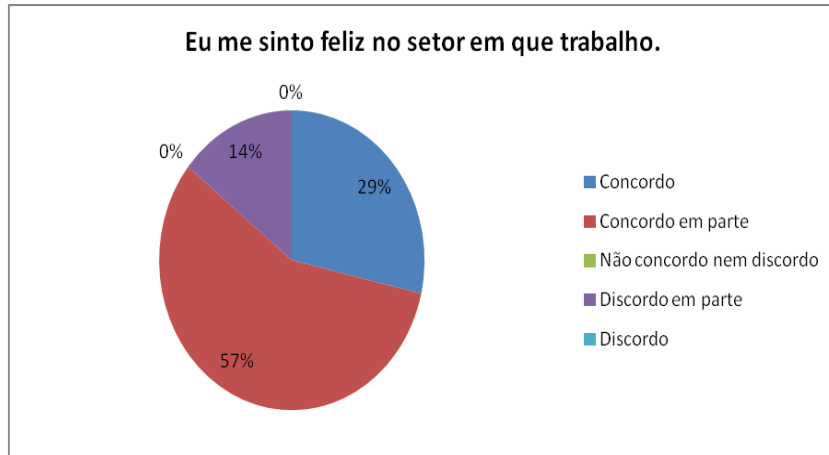
**Gráfico 08:** Fatores motivacionais utilizados pelo líder  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

Ao entrevistar o gestor da empresa foi feita a seguinte pergunta: Quais fatores o senhor utiliza para motivar os funcionários do setor em que trabalha? O mesmo respondeu o seguinte:

Os fatores que utilizamos para motivar os colaboradores, é trabalharmos de forma aberta, envolvendo todos pelo que se passa na organização, ter liberdade para cumprir suas tarefas, e frequentemente avaliando o trabalho de todos, com avaliação anual promovendo aqueles que desempenham um bom trabalho (ENTREVISTADO, 2015).

No que diz respeito a teoria de McGregor, percebe-se que os funcionários enquadram-se na teoria Y, visto que 93% afirmaram que gostam de trabalhar e de assumir responsabilidades, além de gostarem de trabalhos em que possam usar a criatividade. Em contrapartida, o líder do setor confirmou isso ao afirmar que “a maioria dos nossos colaboradores gostam de ter o que fazer e de assumirem responsabilidades”.

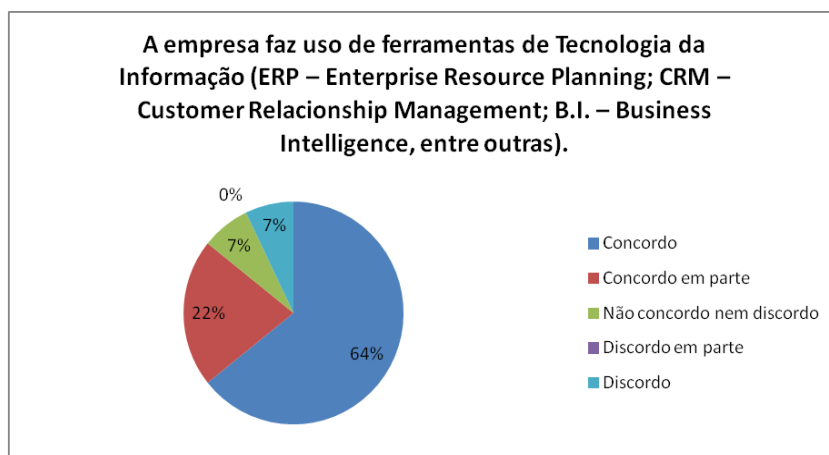
Entretanto, quando perguntado aos colaboradores se eles sentiam-se felizes no setor em que trabalham, a maioria, com 57% responderam que concordam em parte, 29% responderam que concordam e 14% discordam em parte, como podemos confirmar no gráfico 09 abaixo:



**Gráfico 09:** Se sente feliz no setor em que trabalha  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

#### 4.3 Ferramentas de tecnologia da informação como fator de motivação

Quando perguntado aos funcionários se utilizavam ferramentas de T.I no setor em que trabalhavam, as respostas foram as seguintes: 64% responderam que concordam, 22% disseram que concordam em parte, outros 14% disseram que não concordam nem discordam ou discordam, pois a empresa não utiliza essas ferramentas.



**Gráfico 10:** Ferramentas de T.I  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

Em entrevista com o gestor pôde-se reforçar essa afirmação da maioria dos funcionários, pois o mesmo relatou que usam ferramentas de T.I e citou algumas: “[...] emails, aplicativos de mensagens, sistema de controle ERP, que engloba controle de produção, compras, faturamento e estatística, além de complementarmos o trabalho com planilhas”.

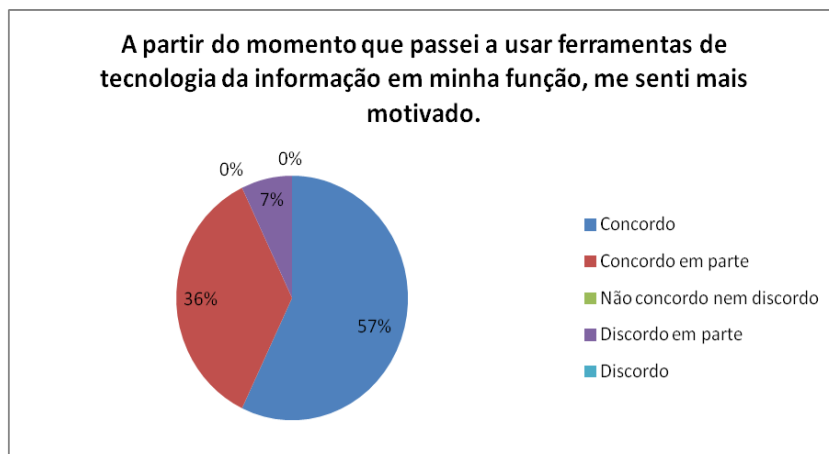
Nessa questão a pesquisadora pôde observar que a empresa utiliza a ferramenta ERP, mas alguns funcionários não têm conhecimento disso e mesmo os que afirmaram que usam não conhecem o significado da sigla ERP.

Ao questionar ao gerente a partir de quando começaram a utilizar as ferramentas de T.I, o mesmo respondeu o seguinte:

Desde o início da organização, há 10 anos que já utiliza emails, planilhas, e alguns aplicativos de mensagens, já o sistema de controle ERP começamos a utilizar há 4 anos, na medida que veio crescendo e precisou de um sistema específico para controle (ENTREVISTADO, 2015).

Ainda foi feita a seguinte pergunta: O senhor acha que as ferramentas de T.I ajudaram na motivação dos colaboradores? Como? A resposta foi: “sim, as ferramentas de T.I ajudaram bastante, facilitando o trabalho e para uma maior produtividade”.

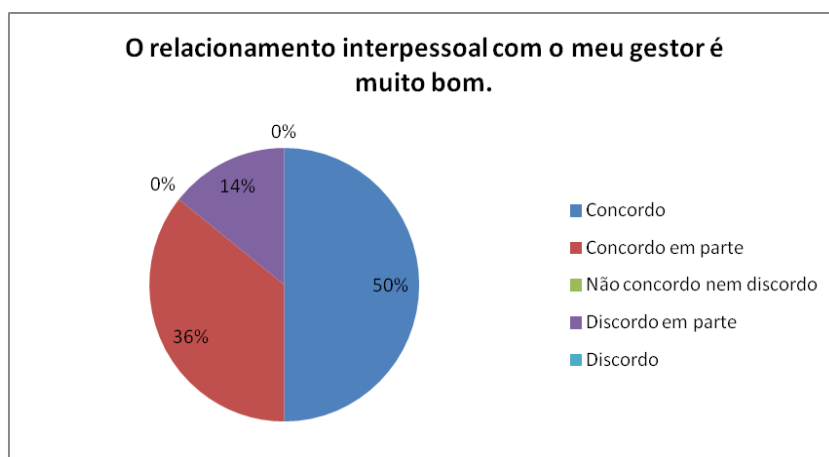
Ao perguntar aos colaboradores se eles sentem-se mais motivados a partir do momento que passaram a usar ferramentas de tecnologia da informação na sua função, obteve-se resultado positivo, pois a maioria respondeu que concordam ou concordam em parte.



**Gráfico 11:** Ferramentas de T.I como fator motivacional  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

#### 4.4 Relacionamento interpessoal dos funcionários com o líder

Quando foi feita a pergunta se o relacionamento interpessoal com o gestor era bom, 50% dos entrevistados concordaram, 36% concordaram em parte e 14% discordaram em parte.

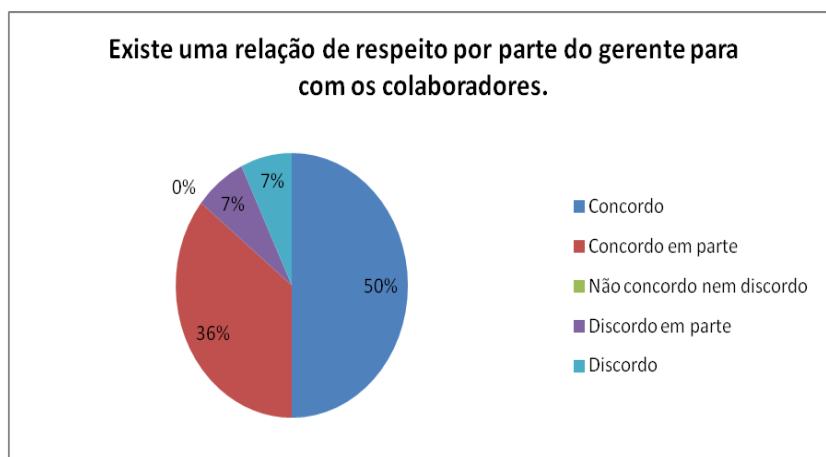


**Gráfico 12:** Relacionamento interpessoal com o gestor  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

O gerente, quando perguntado como é a relação dele com seus colaboradores, afirmou que “é muito boa e saudável, temos colaboradores de pelo

menos 4 anos trabalhando junto, e sem atrito, só discussão construtiva”.

Ao questionar os funcionários se existe uma relação de respeito por parte do gerente para com os colaboradores, 50% afirmaram que sim ao concordarem com a afirmação da questão, 36% concordaram em parte e 14% discordaram em parte e discordaram totalmente. Isso fica claro no gráfico seguinte:



**Gráfico 13:** Relação do gerente com os colaboradores  
**Fonte:** Estudo de caso - 2015

## 5 CONCLUSÃO

Por meio das pesquisas realizadas, conseguiu-se atingir o objetivo principal deste trabalho que foi analisar como se dá a liderança, motivação e a relação com a T.I no setor administrativo da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda.

Com a aplicação de questionário aos funcionários do setor pesquisado, foi analisado e identificado que o estilo de liderança presente neste setor é o autocrático, conforme a maioria dos respondentes, mas também pode ser democrático ou liberal de acordo com a situação deparada pelo gestor, pois conforme a teoria situacional de liderança, não existe um único estilo de liderar válido para toda e qualquer situação. Entretanto, o gestor pode refletir se está utilizando o estilo certo na situação encontrada.

Através do resultado da pesquisa, conseguiu-se identificar os principais aspectos que motivam os pesquisados no desempenho de suas atividades. Dentro os fatores predominantes temos a estima, autorrealização, salário e benefícios sociais, condições de trabalho e o reconhecimento profissional. Porém, pode-se perceber que o líder está deixando de aplicar esses fatores motivacionais, visto que a metade dos funcionários não assinalou nenhum fator (apresentados no gráfico 08) que o líder esteja aplicando para sua motivação. Uma sugestão para solucionar ou minimizar este problema seria o líder procurar conhecer os aspectos motivacionais e começar aplica-lós em sua equipe.

Percebe-se também que uma parte dos colaboradores declarou estarem felizes no setor em que trabalham, mas para a grande maioria existe algo que não os deixam totalmente felizes. O papel do líder neste momento é importante, para procurar entender o que está acontecendo e o que está impedindo esses colaboradores ficarem totalmente felizes. Desta forma, pode solucionar o problema, possibilitando maior motivação por parte dos trabalhadores, levando-os a produzirem de maneira mais eficaz e eficiente.

Quando a empresa começou a utilizar ferramentas de tecnologia da informação nas funções de seus colaboradores, os mesmos passaram a se sentir mais motivados, além de trazer alguns benefícios para a organização, como:

facilidade em realizar tarefas e uma maior produtividade. O relacionamento interpessoal do líder com os seus colaboradores é bom, segundo a maioria dos questionados, pois existe uma relação de respeito.

Por fim, ressalta-se a importância de realizar um novo estudo com uma pesquisa mais ampla, que contemple todos os funcionários da empresa Agroindustrial Ernesto Ltda, porque a pesquisa aplicada foi restrita ao setor administrativo, mas servirá como base para trabalhos futuros.

## REFERÊNCIAS

BENTES, Amaury. **TI Update: a tecnologia da informação nas grandes empresas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FOINA, Paulo Rogério. **Tecnologia de informação: planejamento e gestão**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

FREITAS, Elis Magalhães Santos. **Aspectos Motivacionais e de Satisfação com o Trabalho dos servidores da Gerência Executiva do INSS em Juazeiro/BA**. 2012. 51 f. TCC (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina. 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, Juliana Brassolatti. **Amostragem: conceitos básicos**. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAVCsAA/amostragem>>. Acessado em: 28 fevereiro de 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.



MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Emanuelle. **Estudo de Caso**. Disponível em: <<http://www.infoescola.com/sociedade/estudo-de-caso/>>. Acessado em: 28 fevereiro de 2015.

POLICARPO, Hítalo de Sousa. **A relação entre o tipo de liderança e a satisfação dos colaboradores: um estudo de caso realizado no Magazine Alfa localizado na cidade de Picos - PI**. 2013. 77 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí, Picos. 2013.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. – São Paulo: Cortez, 2007.

# APÊNDICE I

## INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### ESTUDO DE CASO SOBRE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS E ESTILO DE LIDERANÇA PRESENTE NA EMPRESA.

Prezado (a),

Esta pesquisa tem como objetivo principal verificar a motivação dos funcionários e como o líder desempenha seu papel para motivar sua equipe.

O resultado desta pesquisa servirá exclusivamente como base para a conclusão da Monografia do Curso de Graduação em Gestão da Tecnologia da Informação da aluna Rakel de Carvalho Silva. E o senhor (a) não precisa se identificar.

Desde já agradeço pela sua colaboração. Obrigada!

#### Perfil do entrevistado:

**Sexo:** ( ) Feminino ( ) Masculino

#### Faixa Etária:

( ) até 20 anos ( ) de 31 a 35 anos  
( ) de 21 a 25 anos ( ) de 36 a 40 anos  
( ) de 26 a 30 anos ( ) Acima de 40 anos

#### Escolaridade:

( ) 2º grau incompleto ( ) Curso técnico completo  
( ) 2º grau completo ( ) Ensino superior incompleto  
( ) Curso técnico incompleto ( ) Ensino superior completo

#### Tempo de atuação na empresa:

( ) menos de 1 ano  
( ) de 1 a 3 anos  
( ) mais de 4 anos

**1. O gerente da minha empresa é quem toma as decisões e define as tarefas de cada colaborador.**

concordo  concordo em parte  não concordo nem discordo  discordo em parte  discordo

**2. O gerente motiva a participação dos colaboradores nas tomadas de decisões da empresa.**

concordo  concordo em parte  não concordo nem discordo  discordo em parte  discordo

**3. Os colaboradores tem liberdade em tomar qualquer decisão dentro da empresa.**

concordo  concordo em parte  não concordo nem discordo  discordo em parte  discordo

**4. Marque com um "X" a opção que mais se aproxima com o estilo do seu gestor.**

deixa o colaborador a vontade para realizar suas tarefas

dá ordens e toma as decisões sozinho

conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas

**5. Classifique (de 1º a 5º lugar) os fatores que você considera de maior importância para se sentir motivado (a).**

estima (autoestima, sentimento de reconhecimento, de valor, amor próprio)

autorrealização (realização pessoal, crescimento, satisfação)

social (relação interpessoal)

segurança (proteção contra todos os perigos)

fisiológicas (alimentação, repouso, abrigo, sono, desejo sexual)

**6. Você concorda que para uma dessas necessidades listadas acima surgirem, a anterior deve estar satisfeita?**

Sim  Não

**7. Você concorda que todas essas necessidades (estima, autorrealização, social, segurança e fisiológicas) podem existir ao mesmo tempo?**

Sim  Não

**8. Marque um "X" nos fatores que você considera importantes para sua motivação.**

salário e benefícios sociais  reconhecimento profissional

condições de trabalho  relações interpessoais

política e administração da empresa  crescimento pessoal

autorrealização  relacionamento com colegas, superiores e subordinados

**9. Marque um “X” nos fatores que o líder utiliza para motivar os funcionários do setor que você trabalha.**

- ( ) salário e benefícios sociais                      ( ) reconhecimento profissional  
( ) condições de trabalho                              ( ) relações interpessoais  
( ) política e administração da empresa ( ) crescimento pessoal  
( ) autorrealização                                      ( ) relacionamento com colegas, superiores e subordinados

**10. Eu me sinto feliz no setor em que trabalho.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**11. Eu gosto do meu trabalho, pois o gerente respeita as minhas necessidades.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**12. Existe uma relação de respeito por parte do gerente para com os colaboradores.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**13. Eu não gosto de trabalhar, tenho pouca criatividade e preciso receber ordem para realizar as minhas tarefas.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**14. Eu gosto de ter o que fazer, sou criativa(o) e assumo minhas responsabilidades.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**15. A empresa faz uso de ferramentas de Tecnologia da Informação (ERP – *Enterprise Resource Planning*; CRM – *Customer Relationship Management*; B.I – *Business Intelligence*, entre outras).**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**16. A partir do momento que passei a usar ferramentas de tecnologia da informação em minha função, me senti mais motivado.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**17. A empresa que trabalho não utiliza ferramentas de T.I. Mas, acredito que se passar a usar, irei me sentir mais motivado.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo

**18. O relacionamento interpessoal com o meu gestor é muito bom.**

- ( ) concordo   ( ) concordo em parte   ( ) não concordo nem discordo   ( ) discordo em parte   ( ) discordo



1. O que você entende por liderança?
2. Quais características o (a) senhor (a) considera importantes para ser um bom líder?
3. Sabemos que o líder precisa tomar algumas decisões importantes dentro de uma empresa.  
O (a) senhor (a) costuma consultar a opinião de seus colaboradores antes de tomar uma decisão; ou deixa que eles tomem suas próprias decisões; ou o senhor mesmo é quem define tudo sozinho?
4. O (a) senhor (a) avalia justa a sua forma de liderar e expor suas opiniões frente ao quadro funcional? Exemplifique.
5. Quais fatores o (a) senhor (a) utiliza para motivar os funcionários do setor em que trabalha?
6. A empresa faz uso de ferramentas de Tecnologia da Informação? Se sim, quais?
7. A partir de quando começaram a utilizar essas ferramentas?
8. O (a) senhor (a) acha que as ferramentas de T.I ajudaram na motivação dos colaboradores?  
Como?
9. Como é a relação interpessoal do (a) senhor (a) com seus colaboradores?
10. Algumas pessoas não gostam de trabalhar, são poucos criativas, evitam assumir responsabilidades e precisam receber ordem para executar as tarefas. Outras já gostam de ter o que fazer, são criativas, podem assumir responsabilidades e ser autogeridas. Em qual dessas características a maioria dos seus colaboradores se enquadram?