

## **GRAU DE SATISFAÇÃO DO LÍDER E A INFLUÊNCIA EM SEUS LIDERADOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA NO RAMO DA METALÚRGIA**

Luciana Montes Pizyblski<sup>1</sup>  
Angélica Aparecida Borkovski<sup>2</sup>

**Resumo:** As organizações têm cada vez mais a necessidade de formar líderes capacitados e desenvolvidos. A satisfação e a motivação dos líderes conduzem os colaboradores na busca constante de metas e objetivos dentro da empresa. Este estudo justifica-se pela investigação sobre a importância da liderança no processo motivacional de uma equipe. Essas informações foram obtidas através de questionário fechado aplicado aos colaboradores de uma empresa multinacional do ramo de metalurgia. A seguir, com base nesses resultados, foram aplicados questionários aos colaboradores que compõem o setor de montagem da multinacional, ficou notável a importância da liderança na motivação da equipe. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, em fontes como: artigos e livros sobre o tema. Este trabalho apresenta uma introdução ao assunto e os seus elementos para o desenvolvimento do tema, um levantamento de dados sobre influência do líder na motivação das equipes de trabalho. A conclusão é formada por considerações sobre o problema apresentado e pontos de melhoria ao setor analisado.

**Palavras chaves:** Organizações. Satisfação. Motivação. Liderança.

### **LEADERS SATISFACTION DEGREE AND HIS INFLUENCE ON HIS EMPLOYEES: ANALYSIS OF METALLURGICAL COMPANY**

**Abstract:** Organizations have increasingly the need to train skilled and developed leaders. The satisfaction and motivation of leadership lead employees in constant search for goals and objectives in the company. This study is justified by the analysis of the importance of leadership in the motivational process of a team. Such information have been obtained through questionnaire applied to employees of a multinational metallurgy company. Based on the results of the questionnaire applied to employees whom belong to the assembly department, it was noticed the importance of leadership in the team motivation. The methodology used was the literature research in sources such as articles and books related to the issue. This paper presents an introduction to the subject and its elements to the theme's development, a data survey about the leader's influence on the motivation of work teams. The conclusion is made by considerations of the presented problem and improvement points to the sector analyzed.

**Keywords:** Organization. Satisfaction. Motivation. Leadership.

---

<sup>1</sup> Mestre em Ciência e Tecnologia (UTFPR), professora de Matemática (SECAL).

<sup>2</sup> Bacharel em Administração (SECAL).

## **INTRODUÇÃO**

A presente pesquisa tem o propósito de analisar e estudar a importância da liderança na área de gestão de pessoas e apresentar o valor em se alcançar o sucesso e a excelência no papel do líder. Fala-se muito sobre gestão de pessoas e saber liderar. A liderança está em constante desenvolvimento e aperfeiçoamento, um bom líder é aquele que entre outras características sabe transmitir suas mensagens e adaptar-se aos diferentes tipos de grupos, para isso conta com a ajuda das ferramentas da gestão de pessoas.

A área de gestão de pessoas é importante, pois permite aos gestores traçar objetivos e estratégias dentro da empresa. Seu principal desafio é saber identificar as habilidades necessárias das pessoas e principalmente identificar o talento e a visão de um líder. Serve também de auxílio para que o líder possa executar suas atividades dentro das organizações.

Um dos maiores desafios atuais que as organizações enfrentam é encontrar pessoas capazes de exercer com excelência o papel do líder. O estudo da liderança é importante devido à necessidade de melhor utilizar os recursos que movem as pessoas para o bom desempenho, colaborando com os interesses da empresa. A liderança e a motivação são ações que conduzem as pessoas dentro das empresas na busca de seus objetivos. As empresas necessitam de líderes facilitadores na solução de conflitos e problemas em equipe, motivando-os e desenvolvendo as competências de seus liderados.

Em tempos de mudança, é evidente que o capital humano é um fator determinante para que as organizações se destaquem e concorram por competência e competitividade. Assim, este estudo confirma-se no momento em que as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, além de mantê-las satisfeitas e motivadas em seus trabalhos dentro da organização. O trabalho de liderança requer cada vez mais conhecimento, responsabilidade, inteligência, habilidade e capacidade.

Liderança é uma forma de dominação, ou seja, de autoridade. O líder é quem exerce influência sobre o grupo, ele deve servir de espelho para seus liderados, saber conquistar sua confiança e seu respeito, conhecer e entender sua equipe e ser responsável pelo crescimento e desenvolvimento da mesma.

A motivação também entra como relevante papel na liderança, pois é por meio dela que a equipe desenvolve e alcança suas metas e objetivos. Segundo GIL (2011, p.202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Entende-se, portanto, que motivação é consequência das necessidades não satisfeitas.

Diante do exposto, o objetivo geral deste trabalho é investigar se o líder satisfeito produz melhores resultados com seus liderados. A metodologia utilizada para alcançar os objetivos classifica-se como exploratória e de cunho bibliográfico, a natureza da pesquisa é quantitativa e justifica-se pela aplicação de questionário com os líderes e seus liderados, contendo perguntas claras na obtenção de respostas que possam esclarecer o objetivo a que este trabalho se propõe.

Ao final será apresentada a análise e discussão dos resultados por meio das respostas obtidas na pesquisa e a conclusão a que a pesquisadora chegou sobre o tema abordado.

Liderar é a capacidade de influenciar um grupo para atingir metas e resultados, sendo assim, acredita-se que a comunicação e a conquista são fatores importantes na motivação de uma equipe. Um bom líder é aquele que cativa e conquista, consegue influenciar as pessoas a trabalharem “por ele” e não “para ele”. O líder é o principal motivador de sua equipe responsável por fazer com que seus liderados se sintam importantes dentro da organização, precisa mostrar à equipe que são parte do processo de construção e ferramentas importantes na busca dos melhores resultados estabelecidos pela empresa.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **Gestão de Pessoas**

Gestão de pessoas (GP) faz parte de um setor da área da administração de uma empresa, ela é responsável pela formação, capacitação e o desenvolvimento de funcionários dentro de uma empresa, vai muito além de somente contratar novos colaboradores, mas sim de estar capacitando e desenvolvendo tais pessoas, para Dutra (2002, p.17) "Gestão de pessoas é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Em consonância com essas afirmações Chiavenato (2008 p.11.) “Função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. Entende-se que para alcançar os objetivos das empresas e dos colaboradores a gestão de pessoas torna se peça importante para as partes em questão. Sua presença nas organizações auxiliará todo o contexto que a cerca na concretização de seus objetivos, é ferramenta de gestão e auxílio para o líder.

Logo, quando envolve- se gestão de pessoas nas organizações nota- se que esta auxiliará todo o contexto que a cerca na concretização de seus objetivos, é ferramenta de gestão e auxílio para o líder.

Pessoas são importantes e é fundamental que se tenha conhecimento sobre elas para trabalhar bem a capacidade de administrar, para isso, os administradores utilizam de uma técnica de gestão de pessoas, ou gestão de recursos humanos.

Uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente. (TOLEDO 1999, p 24).

O que a princípio era para suprir uma grande quantidade de reclamações dos funcionários e insatisfação dentro da empresa passou a ser uma grande ferramenta de solução de problemas e facilitadora da gestão em todos os sentidos da organização. Logo, o administrador que domina essa técnica terá maior desempenho no local de trabalho, maior conhecimento da equipe, característica fundamental quando se deseja resultados positivos.

Outro fator importante da GP é levar a organização a alcançar seus ideais e realizar sua missão, proporcionar à organização competitividade, aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho. Também desenvolver a qualidade de vida no trabalho, dirigir e impulsionar a mudança e manter políticas éticas. Segundo Gil (2007, p. 60). “A gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.”

A principal função da GP é de formar e consolidar equipes produtivas e comprometidas com as metas da empresa, suas principais atividades são o recrutamento de pessoal, descrição de cargos, avaliação de desempenho e treinamento, em busca de lucros e resultados para as empresas. Quando as empresas vêem as pessoas como parceiras, incentivam sua participação nas decisões e utilizam ao máximo o seu talento para obter a sinergia necessária para seu desenvolvimento.

Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. Chiavenato (2011, p. 10) descreve: “As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam as pessoas como parceiras do seu negócio, fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados”. Organizações bem-sucedidas passaram a investir nos recursos, esses são vistos como peças chaves, responsáveis pelo sucesso ou não da empresa. O que era automático passou a ser dinâmico, por meio de treinamentos voltados ao atendimento do cliente, gestão, motivação, fortalecimento de equipe. A preocupação não está focada apenas no objetivo final da empresa, mas comprometida com a satisfação dos colaboradores que buscam progredir junto à organização.

Desta forma, o crescimento da organização pode ser a partir da valorização e motivação das pessoas, deve existir uma parceria entre estas duas variáveis para que se alcance o nível ideal de reciprocidade entre organização e indivíduo.

Chiavenato (2008, p. 15), apresenta seis processos de controle e desenvolvimento da GP, para ajudar no monitoramento de informações, pois ao se tratar de pessoas a mudança é inevitável e a constância quase que impossível.

Esses processos estão relacionados entre si de tal maneira que se influenciam reciprocamente. O equilíbrio entre eles é essencial, quando uma falha, todos os demais ficam comprometidos, por esta razão devem seguir as mesmas normas e cumprir as exigências das organizações.

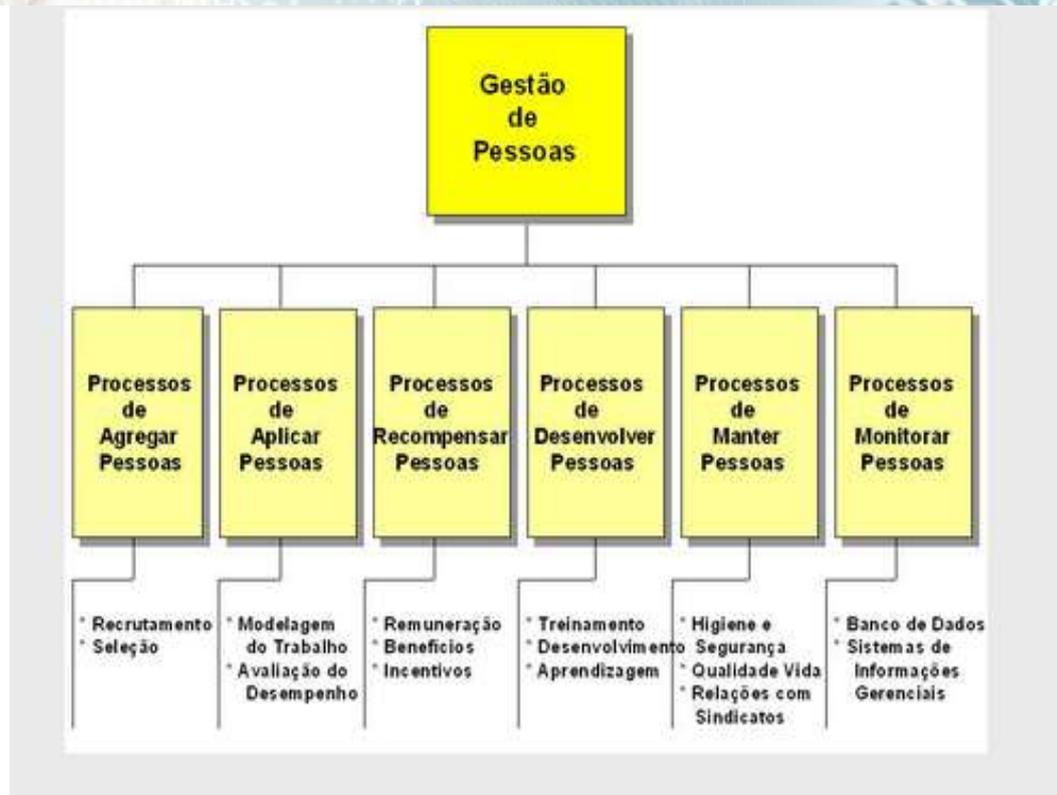


Figura 1. Os seis processos de Gestão de Pessoas  
Fonte: Chiavenato (2008, p. 15)

## Liderança

Na era da globalização, o líder deve seguir o desenvolvimento, as informações e os recursos relativos à sua missão, suas propostas, suas metas e seus objetivos, devem estar preparados para obter o melhor resultado com seu grupo.

O foco do presente artigo é a figura do líder, visto que ele é altamente influenciador, tem isso por natureza. Líderes natos influenciarão por instinto, essa é uma característica do líder, grandes líderes não precisam que pessoas façam coisas para eles, grandes líderes têm a capacidade de fazer pessoas atuarem por eles. Segundo Lacombe, (2003, p. 348) liderar é "influenciar o comportamento e ações de outros, para atingir objetivos e metas de interesse comum".

Nesse sentido, a função de líder é exigente, caracteriza-se por responsabilidade e perfeição na tarefa, persistência e vigor na busca de seus objetivos, arrojo e originalidade na solução de problemas, autoconfiança e senso de identidade, ser responsável em aceitar as consequências da decisão, tolerância ao *stress* interpessoal, tolerância para os atrasos e frustrações. Também a habilidade

para influenciar comportamento de pessoas e a capacidade de estruturar os sistemas interação social para alcançar os objetivos assumidos (BERGAMINI 1997, p 31).

O líder que por sua capacidade e conhecimento obtêm confiança e respeito de sua equipe encontra facilidade em concretizar os projetos de sua organização. Para isso, é relevante ele saber a identidade de cada membro de sua equipe, essas informações trarão melhor domínio e certamente melhor desempenho ao grupo.

O grande líder está sempre em busca de conhecimento. Isso é outra característica que diferencia um líder de um ótimo líder. É importante o crescimento intelectual contínuo, pois o líder só transmitirá confiança a partir de seu nível de conhecimento.

Não há um modelo exato de líder, pois não há modelo exato de liderados, mas características importantes são a base de um grande líder estimulador e incentivador. Ainda

Não se pode dizer que exista um único estilo ideal para os administradores e também que exista um estilo ideal para seus líderes. Ele tem que saber avaliar o ambiente em que se encontra para ter condições de decidir qual é a forma mais adequada de liderança no momento (LACOMBE 2005, p 354).

Saber avaliar o ambiente, saber qual decisão tomar, saber que é altamente influente, saber que é exemplo, saber que sua decisão reflete diretamente no seu caráter. A liderança e a organização são pontos que conduzem os colaboradores à motivação ou não, cabe ao líder explorar esta oportunidade para criar um diferencial em sua equipe de liderados, desenvolver neles impulsos ou necessidades de agir.

### **Características do Líder**

O bom líder sabe motivar e inspirar, além de fazer com que sua equipe acredite em si mesmo, consegue mais produtividade, não por regras ou imposições, mas por comprometimento e bom relacionamento. As empresas sabem que, quanto melhor a sua liderança, maior a sua produtividade, por isso, a busca desenfreada por bons profissionais tem destaque no mundo corporativo de hoje.

Segundo Maximiano (2012, p 286) “A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo”. Cabe ressaltar que liderança é competência que

requer inúmeras habilidades e competências para fazer com que os objetivos sejam alcançados, por meio de pessoas inspiradas. De maneira resumida, é conseguir tirar o que há de melhor em cada integrante da equipe, em prol do resultado que é aguardado e desejado pela instituição em que o trabalho acontece, liderança nada mais é do que a forma de condução das pessoas baseado no prestígio pessoal e na aceitação dos liderados. É preciso que haja respeito, confiança e sinceridade em ambas as partes. Algumas características que tornam um grande líder no desenvolvimento de sua equipe são:

### Comunicação

É uma das ferramentas mais eficazes dentro da organização e no desenvolvimento de um bom líder, estabelece um relacionamento entre os funcionários e a empresa, resultando na motivação de todos os colaboradores e contribuindo para o sucesso e desenvolvimento da organização. Cabe ao líder elaborar boas estratégias na comunicação, fazendo com que os colaboradores tenham uma nova perspectiva na empresa na qual trabalham, para isso é necessário saber quais mensagens transmitir e o momento correto. Segundo Diniz (2010, p. 74) “O líder mais do que ninguém tem de assumir isso de verdade. Ele é responsável por transmitir as mensagens, passar a visão e a missão de forma clara e delegar tarefas de que o receptor entenda”.

É do líder que as pessoas esperam receber as informações “oficiais” da organização e é no líder que os colaboradores procuram esclarecimentos sobre os boatos que rondam o ambiente empresarial. As pessoas acreditam no líder, pois ele representa a empresa na mente dos empregados, a maneira como ele percebe e como transmite as decisões da empresa interfere diretamente na percepção dos funcionários. O modo como ele comunica com seus interlocutores interfere diretamente no desempenho e nos resultados.

Logo, uma comunicação eficaz é aquela que gera resultados, pois ela é o principal instrumento estratégico para o exercício de um bom líder e do resultado esperado pela organização. A comunicação deve ser simples, e precisa ser usada como forma de estimular, motivar, criar e facilitar a compreensão das pessoas com pontos de vistas diferenciados. A necessidade de tornar funcionários influentes e integrados, fazendo com que eles se sintam parte fundamental da organização.

## Resiliência e paciência

Pesquisando sobre o perfil do líder percebe-se que as empresas estão descobrindo que não basta ser excelente tecnicamente, mas é preciso também, que seja maduro emocionalmente e que tenha flexibilidade de se adaptar as mudanças. Ter capacidade de trabalhar em equipe e manter um bom relacionamento com os colegas, Diniz (2010, p.126) relata que “cabe ao líder conhecer sua equipe e delegar as tarefas, dando autonomia a equipe para que os resultados sejam maximizados”, o líder deve estar comprometido de fato com os objetivos traçados, que geram resultados, sendo sempre eficaz, ético, entre outras coisas.

Percebe-se que ser resiliente é estar sempre incomodado, um bom líder não está satisfeito com o básico, busca constantemente a perfeição. O líder flexível não é um super-homem, mas seu grande diferencial é que usa todas as experiências, principalmente as mais difíceis, para crescer e desenvolver. Ele aprende com os erros e muda o curso das coisas. Tem flexibilidade para mudar todas às vezes que for necessário. Ele aprende a tolerar pressões, sem permitir que deixem marcas profundas. Sabe que o mundo é altamente competitivo, e passa a gostar da competição.

## Reconhecimento

Um bom líder é aquele que sabe reconhecer e influenciar as pessoas de forma que elas encontrem dentro de si a motivação para atingirem os objetivos e alcançarem suas metas. Precisa demonstrar bom comportamento e estar preparado para dar *feedback*, identificando os pontos fortes e fracos de sua equipe, respeitando sempre os limites que existem entre a liderança e os liderados .

Para proporcionar uma equipe de alta *performance*, Diniz (2010, p 127) afirma: “[...] dar *feedback* constante, mostra o seu comprometimento com a equipe todos os dias, dando sempre o exemplo a todos.” O líder precisa estimular seus liderados, mostrando transparência, comunicação, bom relacionamento e ter um facilidade de trabalhar em grupo , o papel do líder é destacar as competências e sinalizar o ponto forte de cada um de seus liderados. Reconhecer o bom trabalho de seus liderados faz parte da gestão, assim ele garante a satisfação de todos deixando-os motivados e gerando melhores resultados.

## Motivação

A motivação tem impacto na liderança influenciando fatores que ajudam impulsionar a equipe, principalmente na realização dos objetivos e das metas traçadas pela organização. É um processo contínuo, que se desenvolve através de estímulos, a fim de suprir as necessidades individuais de cada um.

De acordo com Diniz (2010, p. 57) “a motivação pode vir de cada um de nós ou pode também vir dos fatores ambientais”. Sendo assim, cabe ao líder motivar a equipe, esta é uma das mais importantes atividades a serem desempenhadas, motivar equipes de trabalho é um grande desafio e uma ferramenta poderosa na atividade gerencial que exercida com excelência conduz os colaboradores a uma melhor realização das metas organizacionais e a obtenção de metas pessoais. É grande a influência de um líder na motivação dos colaboradores. O nível de motivação de uma equipe está ligado ao próprio colaborador, ao seu trabalho e relação com suas habilidades.

## MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho quanto aos objetivos foi à pesquisa exploratória através de diversas fontes, optou-se por autores que participaram e realizaram pesquisas sobre atributos, práticas e características do líder a fim de relatar propostas para a otimização sua equipe.

A pesquisa exploratória permite facilitar a delimitação de um tema de trabalho, definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente”, dessa forma direcionando o estudo a um objetivo (ANDRADE, 2003, p. 124)

Com base nos procedimentos técnicos tem-se a pesquisa bibliográfica por meio de diversas fontes. Segundo Lacombe (2005, p. 119) esta pesquisa, “tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”, sendo assim, facilita o apoio aos dados e fatos sobre a pesquisa.

Quanto à forma de abordagem do problema, caracteriza-se como quantitativa. Prodanov; Freitas (2013, p. 69) explicam que a pesquisa quantitativa “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.”

Seguindo esta metodologia será colocado em estudo um determinado setor de uma empresa de metalurgia situada no município de Ponta Grossa - PR, cuja principal atividade econômica é a fabricação de máquinas e ferramentas, peças e acessórios, manutenção de máquinas e equipamentos de uso geral. O alvo da pesquisa será no setor de montagem das ferramentas. Nesse setor, encontra-se a cadeia de gestores que tem como principal gestor o gerente seguido de três supervisores, cada supervisor conta com a assistência de seus respectivos líderes e operadores. A pesquisa será aplicada nos cargos de liderança e seus liderados. O estudo será conduzido por meio de pesquisas de campo utilizando-se um questionário de oito perguntas fechadas para os líderes e de sete para os liderados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram analisadas as seguintes questões fechadas do questionário aplicado aos 11 líderes e aos 37 liderados do setor de montagem. Num primeiro momento, houve a pesquisa com os líderes a respeito da satisfação com o cargo e com a empresa. No momento seguinte, aconteceu com os liderados de três líderes satisfeitos ou muito satisfeitos e de três líderes insatisfeitos ou muito insatisfeitos. O gráfico a seguir apresenta os resultados da pergunta 1, sobre o grau de satisfação do líder:

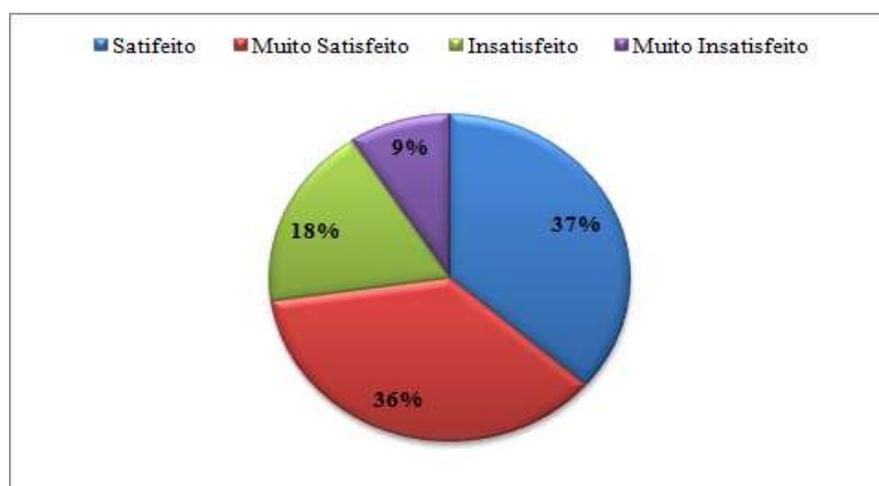


Gráfico 1 : Você está satisfeito com seu cargo de líder  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

A opinião dos líderes em relação ao cargo apresenta 73% de satisfação dividida em 37% dos líderes estão satisfeitos e 36% estão muito satisfeitos. Pode-se

afirmar que estão realizados na empresa e com seu trabalho. Diferentemente estão os 27% de colaboradores insatisfeitos, divididos em 18% insatisfeitos e 9% muito insatisfeitos.

A pergunta a seguir refere-se à comunicação dos líderes com seus liderados:

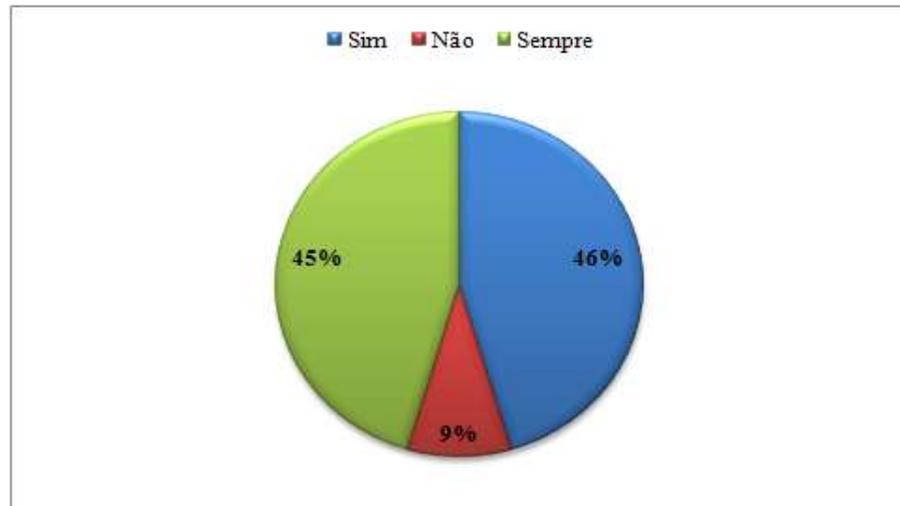


Gráfico 2: Você tem boa comunicação com sua e seus supervisores a respeito das informações?

Fonte: Pesquisa de campo (2016)

Os resultados apontam que a maioria dos líderes entrevistados tem boa comunicação com sua equipe, 45% sempre tem boa comunicação, 46% dizem que sim e a minoria 9% afirmam que não tem boa comunicação. Na perspectiva de que um líder possa exercer influência sobre seus liderados, e os gerentes da mesma forma podem influenciar seus subordinados, fez-se necessário o questionamento a seguir:

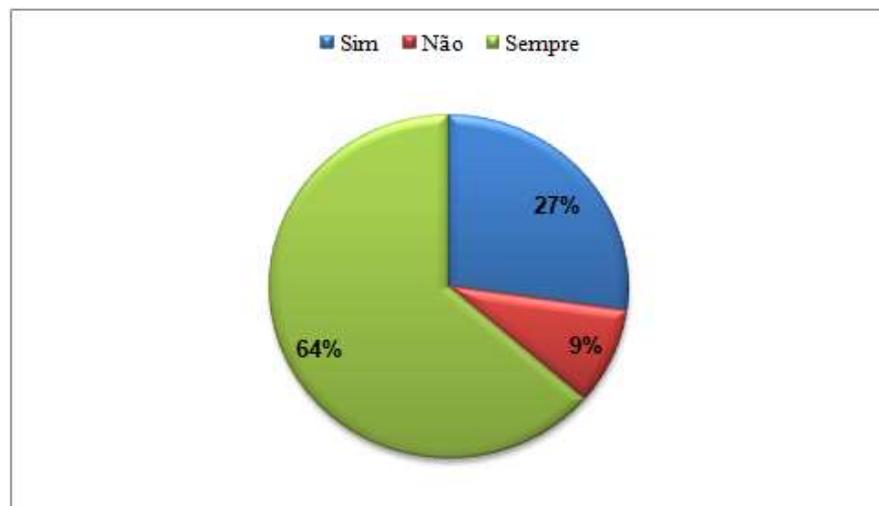


Gráfico 3: Seu supervisor/gerente pode influenciar na sua forma de trabalhar?

Fonte: Pesquisa de campo (2016).

A apreciação dos dados obtidos nesse gráfico revela que 91%, a maior parte dos líderes são influenciados pelos seus gerentes; 64% sempre e 27% dizem que são influenciados, sim.

As respostas sobre a motivação dos líderes são relevante para este trabalho e são apresentadas no gráfico a seguir:



Gráfico 4: Você se sente feliz e motivado a trabalhar dentro da organização?  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

O levantamento desses dados mostra que 45% dos líderes encontram-se motivados sempre, 55 % não estão. Diante dessas informações, existe um descontentamento considerável que deve ser analisado pelos gerentes da empresa.

Dos 11 líderes pesquisados foi escolhida uma amostra de 6 líderes representando 55% da população. Na segunda fase da pesquisa ocorrida com os liderados 27,5% dos seus líderes estão satisfeitos ou muito satisfeitos e 27,5% se encontram insatisfeitos ou muito insatisfeitos. Essa etapa vem de encontro ao objetivo deste trabalho, de investigar de que forma o líder influencia seus liderados no desempenho de seu trabalho, com o intuito de verificar se um líder satisfeito pode melhor conduzir sua equipe.

Descreve-se, portanto, 3 das 5 perguntas, as mais relevantes para a pesquisa, estabelecidas aos liderados. Os gráficos 5 e 6 a seguir, apresentam a opinião dos liderados dos líderes satisfeitos e dos líderes insatisfeitos com a organização:

Você está satisfeito com seu líder?

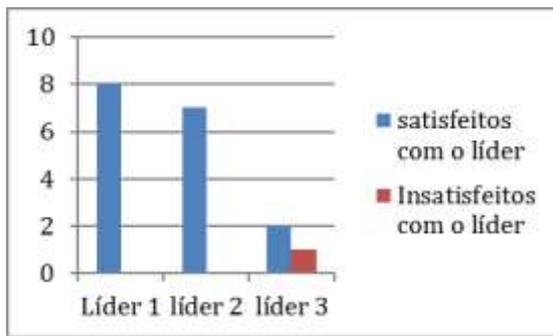


Gráfico 5: Líderes Satisfeitos  
Fonte: Pesquisa de campo (2016)

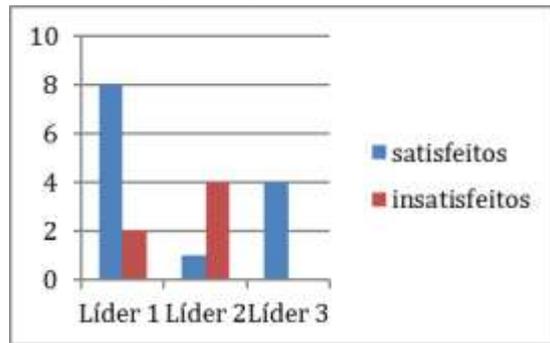


Gráfico 6: Líderes Insatisfeitos  
Fonte: Pesquisa de campo (2016)

O grau de satisfação/insatisfação com os líderes expressos nestes gráficos da pesquisa mostram que no gráfico 5, dos 18 liderados pesquisados apenas um (5%) não está satisfeito com seu líder e 17 (95%) estão satisfeitos. Dos líderes insatisfeitos, 19 liderados responderam da seguinte forma: 13 (68%) estão satisfeitos com a liderança e 6 (31%) não estão satisfeitos. A motivação da equipe é fundamental para o seu desempenho, o índice de 31% é significativo, e líderes desmotivados podem vir a desmotivar, ao longo do tempo, os liderados que se sentem motivados. Diniz (2010, p. 57) afirma: “a motivação pode vir de cada um de nós ou pode também vir dos fatores ambientais”, motivar equipes de trabalho é um grande desafio e uma ferramenta poderosa na atividade gerencial.

Segue os gráficos 7 e 8, com a seguinte questão:

Você já obteve/percebeu uma melhora no desenvolvimento de seu trabalho que tenha sido influenciada pelo seu líder?

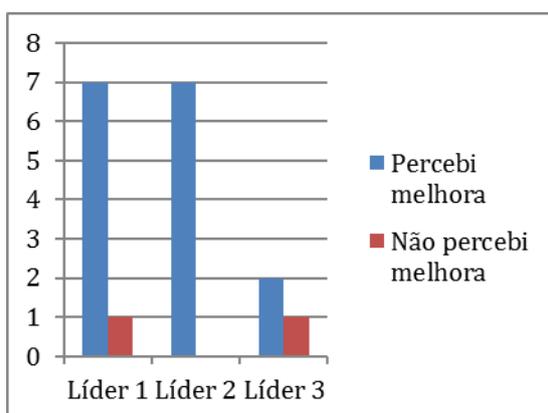


Gráfico 7: De líderes Satisfeitos  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

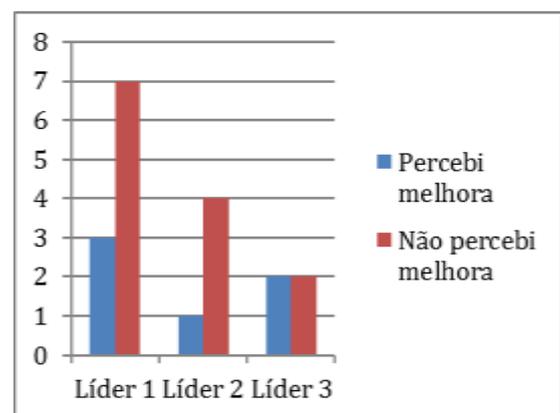


Gráfico 8: De líderes Insatisfeitos  
Fonte: Pesquisa de Campo (2016).

A análise dos resultados expostos no gráfico 7, vem ao encontro das afirmações de Lacombe (2003) e Bergamini (1997) ao afirmarem que liderar é influenciar comportamentos e ações de outros para atingir objetivos e metas de

interesse comum. Percebe-se na pesquisa o poder influenciador da liderança nesta empresa, os dados revelam que a liderança satisfeita possui 18 liderados, 16 estão se sentindo da mesma forma que seus líderes, satisfeitos e apenas 2 sentem-se insatisfeitos. O percentual representativo dessa situação é 89% de satisfação para 11% de insatisfação. E, no gráfico 8, os 3 líderes pesquisados estão insatisfeitos e de seus 19 liderados, 13 que corresponde a 68% também se apresentam dessa maneira e apenas 6 representando 32% se sentem satisfeitos.

Na continuidade da pesquisa, tem-se a próxima pergunta.

Você está satisfeito (a) com a comunicação estabelecida entre você e seu líder?

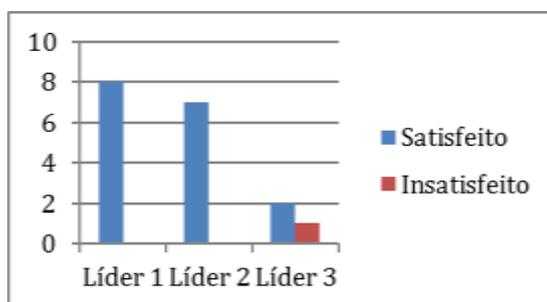


Gráfico 9 : De líderes Satisfeitos  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

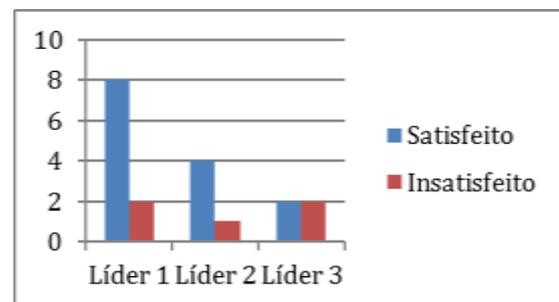


Gráfico 10: de líderes Insatisfeitos  
Fonte: Pesquisa de campo (2016).

Nesta pergunta sobre a comunicação dos líderes com suas equipes 17 (94%) dos liderados de líderes satisfeitos veem-na de forma positiva e um (6%) deles apenas, de forma negativa. O mesmo não acontece com os líderes insatisfeitos, parece refletir o grau de insatisfação na comunicação com seus liderados, dos 19 liderados 14 (74%) sentem boa comunicação, mas 5 (26%) não reconhecem ter uma boa comunicação com seu chefe. E cabe observar que mais pessoas podem ser influenciadas por uma comunicação deficitária e passar a não se entender com seu chefe, caso a situação não seja observada e corrigida.

## CONCLUSÃO

Perante o exposto na pesquisa, confirma-se a importância do líder no que se refere ao processo de atuação e motivação dentro de sua equipe. A equipe pode ser influenciada pelas atitudes positivas e negativas de seus líderes. Como o objetivo do artigo foi detectar a satisfação dos líderes e se isso influencia seus liderados, percebe-se que isso realmente acontece, a prática desta pesquisa confirma que a maioria dos liderados, de líderes satisfeitos, está satisfeita, com o seu líder,

apresentaram uma melhora no seu trabalho, sob sua influência, e satisfeitos com a comunicação estabelecida por ele. O mesmo não acontece com os liderados de líderes insatisfeitos, nota-se maior insatisfação com o líder, e isso reflete no desenvolvimento de seus trabalhos, o gráfico 4 evidencia essa realidade, em que a maioria não percebeu melhora sob a influência de seu líder.

A gestão de pessoas assume papel fundamental para alcançar a excelência nas organizações, seu papel é de liderança e desta forma, seu representante deve estar atento aos acontecimentos e a gestão do capital humano.

Fica, pois estabelecido pela pesquisa, que a empresa em questão tem problemas de liderança e propõem-se com este trabalho uma maior atenção aos líderes insatisfeitos, ir ao encontro de suas perspectivas para com a empresa, buscar as causas da insatisfação e os meios necessários para reverter essa situação.

O trabalho dignifica o homem e grande parte do tempo da vida do trabalhador acontece dentro de seus locais de trabalho, nada mais justo que o ambiente seja prazeroso e gerador de sucesso, para o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

A empresa ao valorizar seus líderes está proporcionando um melhor ambiente de trabalho para seus colaboradores, fazendo com que sintam-se motivados, em busca do sucesso pessoal e da própria empresa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação.** 7<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Os Novos desafios da Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier 2011.

DINIZ, Arthur. **Líder do futuro: A transformação em líder Coach.** São Paulo: PAE Editora, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papeis profissionais. São Paulo:Atlas 2011

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, F. **Recursos Humanos**: Princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: Da revolução urbana a revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p. Disponível em: <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book Metodologia do Trabalho Cientifico.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2016.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.