

**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

GISELE MEDIANEIRA CARDOSO

**O ESTILO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES:
COMO O LÍDER MOTIVA SEUS COLABORADORES.**

RESTINGA SÊCA - RS

2017



GISELE MEDIANEIRA CARDOSO

**O ESTILO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES:
COMO O LÍDER MOTIVA SEUS COLABORADORES.**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms./Doutorando Ricardo Schaefer.

GISELE MEDIANEIRA CARDOSO

**O ESTILO DE LIDERANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES:
COMO O LÍDER MOTIVA SEUS COLABORADORES.**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti – AMF.

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. Ms./Doutorando Ricardo Schaefer
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Membro: _____

Prof.^a Ms./Dotouranda Clarissa Miranda
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Membro: _____

Prof.^a Ms./Dotouranda Claudiane Weber
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Restinga Sêca – RS

2017.

DEDICATÓRIA

Gratidão é a palavra que define este trabalho! Gratidão a Deus por tudo, em especial, aos meus amados pais José Beloni e Nadja, que me presentearam com essa experiência fantástica chamada vida. À minha amada avó Nadir que em todo momento me colocou em suas orações e, ao meu companheiro de vida, Ricardo, que esteve ao meu lado a todo tempo. Obrigada pelo amor e cumplicidade de vocês nessa trajetória!

AGRADECIMENTOS

Para a concretização deste trabalho, muitas pessoas foram essenciais durante este percurso que levou seus aproximados seis anos; entre três ou quatro disciplinas por semestre e mais um ano e meio de faculdade trancada.

Muitos desafios foram superados, muita aprendizagem, conhecimento, amizades e, sobretudo, muito carinho recebido. Dessa forma, registro o meu reconhecimento e gratidão a todos que passaram e aos que estão nesta etapa:

Ao professor e vice-prefeito do município de Restinga Sêca, Sr. Vilmar Foletto, que oportunizou uma experiência incrível, levando eu e mais três jovens ao Recanto Maestro, durante a I Semana Acadêmica de Administração, no ano de 2009. Desde aí, eu e esses jovens não paramos mais, participando de cursos e eventos que a AMF ofereceu.

Aos meus avós, Nadir e Aparício (*In Memoriam*), que me levaram até o Recanto para realizar a matrícula e que em todos os momentos estiveram presentes. Meu avô sempre perguntando como estava o “colégio” e minha avó sempre fazendo orações para que eu fosse bem nos estudos.

Aos meus pais não tenho palavras a agradecer, apenas torcer que permaneçam comigo por muito e muitos anos. Grata por todos os “sins” e, principalmente, os “nãos” que me fizeram crescer e compreender como pessoa.

Ao meu orientador, Ricardo Schaefer, por sua dedicação, incentivo e amizade durante toda a caminhada de faculdade. Tua inteligência e didática são de fascinar!

Aos queridos professores desta instituição que souberam orientar e conduzir em todos os momentos. Professores que se tornaram amigos, não só pela amizade de fato, mas pelo incentivo e apoio em qualquer situação, seja em questões acadêmicas quanto em situações pessoais. Obrigada a cada um que fez parte da minha formação!

Aos empreendedores que oportunizaram a realização dos questionários com seus colaboradores, dentro de suas empresas e que também responderam as entrevistas, permitindo assim, a elaboração deste trabalho. Foi de suma importância à colaboração e compreensão de vocês!

Aos meus inúmeros colegas que a faculdade proporcionou nesses seis anos, obrigadas pelas risadas, companheirismo e ensinamentos.

Aos colegas que se tornaram amigos: Alan Turba, Alaor Cirolini, Anderson Mahlke, Cátia Giacomini, Gabriela Bortolotto, Guilherme Vieira, Jaciane Pretzel, Jaqueline Fischer,

Jean Cavalheiro, Larissa Brondani, Leandro Rezende, Lucas Cancian, Márcio Bartz, Marlise Liberalesso, Robert Schoeffel, Sheila Wendt, Vinícius Sirena, Viviane Sanmatin, Willian Dias e Yasmim Ragagnin Obrigada pela convivência e amizade vocês.

E, um agradecimento especial à Fernanda Dotta, que além de colega e amiga, foi uma parceira importante para a conclusão deste trabalho. Obrigada, Fê!

Aos meus colegas do Fórum de Restinga Sêca: Adilson, Alessandro, Aline, Andréia, Caroline, Denize, Dr. Miguel, Dra. Isabel, Fernanda, Gilmar, Giovanni, Lena, Marla, Matheus Possebon, Matheus Ritta, Monique, Rita, Rose e Tanise. E, aos advogados da Comarca que compreenderam minha ausência em alguns dias para o término deste trabalho.

Agradecimento especial ao Dr. Rafael Anunciação, presidente da OAB Subseção Agudo e ao Dr. Geraldo Ferreira, vice-presidente da OAB Subseção Agudo. Obrigada pela oportunidade de trabalhar com vocês e pelo apoio!

Aos meus amados tios, Maurício e Neila, que sempre estiveram presentes e vibrando pelo meu sucesso e, ao meu primo e afilhado Lucas, o qual considero como um irmão.

Aos meus queridos: Valdir e Lourdes; Valdemiro, Juciara e Lorena; Eduardo e Jéssica pelo carinho e receptividade na família de vocês. Sou grata a Deus por ter pessoas como vocês por perto.

E, agradeço a vida por oportunizar o encontro com uma pessoa de caráter tão grandioso como és tu, Ricardo Trevisan. Obrigada por ser esse namorado compreensivo, que está sempre torcendo pelo meu sucesso e incentivando a ir além. Obrigada por me entender nos momentos mais difíceis!

Muito obrigada aos que não foram citados aqui, mas que sabem do meu carinho e admiração.

*“O futuro existe conforme você o constrói hoje.”
Acad. Prof. Antonio Meneghetti.*

RESUMO

A motivação dos colaboradores e o estilo de liderança de gestores se constituem em um dos temas mais desafiadores para a gestão de pessoas, ainda mais quando esses são trabalhados em empresas familiares. Neste contexto, o presente estudo visou analisar sob a percepção dos colaboradores sua motivação para desempenhar seu papel dentro da organização e sob a análise dos gestores, quais são os principais motivadores e desmotivadores dentro de sua empresa, além de verificar também, como é seu estilo de liderança e como funciona o trabalho das gerações dentro da organização. A coleta de dados dividiu-se em três situações, a primeira foi o questionário aplicado aos colaboradores onde analisou sua motivação, liderança do gestor, ambiente de trabalho e salário. Já a entrevista aos líderes foi transcrita e o conteúdo textual foi analisado e comparado com os dados quantitativos que tiveram como escopo compreender qual a visão dos gestores sobre empresa familiar, liderança e motivação e, a terceira situação, foi à observação feita pela pesquisadora no momento de aplicar o questionário e entrevista aos gestores. Através dos resultados obtidos, verificou-se que 74 colaboradores, dos 81 entrevistados estão muito realizados ou realizados quando questionados sobre sua felicidade em trabalhar na empresa, o que representa um percentual de 93% e que, quando perguntados o que significa trabalhar na empresa 44 colaboradores, dos 81, responderam que é um desafio e para 22 colaboradores é um orgulho. Em geral, os colaboradores estão motivados com as empresas em que trabalham. Obviamente, algumas questões precisam ser melhores trabalhadas dentro da organização para que se chegue a um alto grau de satisfação por parte do pessoal, o que acarretará na melhoria de desempenho dentro da empresa e, principalmente, nos resultados. Ao longo deste trabalho veremos os dados coletados mais detalhados.

Palavras-chave: Motivação. Estilo de Liderança. Empresas Familiares.

ABSTRACT

The motivation of employees and the leadership style of managers are one of the most challenging topics for managing people, especially when they are worked in family businesses. In this context, the present study aimed to analyze under the employees' perception their motivation to play their role within the organization and under the analysis of managers, which are the main motivators and demotivators within their company, as well as verify, as is their style and how the work of generations within the organization works. The data collection was divided into three situations, the first one was the questionnaire applied to the employees where they analyzed their motivation, manager leadership, work environment and salary. The interview with the leaders was transcribed and the textual content was analyzed and compared with the quantitative data that had as scope to understand the managers' view on family business, leadership and motivation, and the third situation was the observation made by the researcher at the time to apply the questionnaire and interview the managers. From the obtained results, it was verified that 74 employees, of the 81 interviewed are very accomplished or realized when asked about their happiness in working in the company, which represents a percentage of 93% and that when asked what it means to work in the company 44 employees, of the 81, answered that it is a challenge and for 22 employees it is a pride. In general, employees are motivated by the companies in which they work. Obviously, some issues need to be better worked through within the organization so that a high degree of satisfaction is achieved by the staff, which will lead to improved performance within the company and especially results. Throughout this work we will see the most detailed collected data.

Keywords: Motivation. Leadership Style. Family Business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow.....	27
Figura 02 - Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Três necessidades estudadas por McClelland.....	28
Quadro 02 - A teoria de Herzberg em dois grupos: Motivacionais e Higiênicos.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa A.....	41
Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa B.....	41
Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa C.....	42
Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa D.....	42
Tabela 02 –Nível de escolaridade – Empresa A.....	43
Tabela 02 – Nível de escolaridade – Empresa B.....	43
Tabela 02 – Nível de escolaridade – Empresa C.....	44
Tabela 02 – Nível de escolaridade – Empresa D.....	44
Tabela 03 – Tempo de serviço – Empresa A.....	45
Tabela 03 – Tempo de serviço – Empresa B.....	45
Tabela 03 – Tempo de serviço – Empresa C.....	46
Tabela 03 – Tempo de serviço – Empresa D.....	46

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?	47
Gráfico 02 - Na sua percepção, a empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral?.....	48
Gráfico 03 - Você se sente feliz trabalhando na Empresa?.....	49
Gráfico 04 - A organização é aberta a reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores?.....	50
Gráfico 05 - Qual seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc)?	51
Gráfico 06 - Como você avalia o trabalho de seu líder (superior imediato)?.....	53
Gráfico 07 - Você tem sempre informações suficientes para realizar o seu trabalho com agilidade?.....	54
Gráfico 08 - A comunicação das informações por parte do líder (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara?	55
Gráfico 09 - Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?.....	56
Gráfico 10 - Você tem o apoio necessário do líder (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades?	57
Gráfico 11 - Qual sua motivação em relação às perspectivas de crescimento na empresa?.....	58
Gráfico 12 - O seu líder esforça-se bastante para conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso?	59
Gráfico 13 - Perante um conflito, o seu líder procura detectar os motivos e solucionar as causas que estão por trás dele?	60
Gráfico 14 - Como você classifica seu salário total, considerando suas obrigações e responsabilidades?	61
Gráfico 15 - Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na Empresa?	62
Gráfico 16 - Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (formação/programas de educação, seminários, etc), oferecidas pela Empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento?	63

Gráfico 17 - Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem novas oportunidades de crescer e aprender?	64
Gráfico 18 - Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais?.....	65
Gráfico 19 - É reconhecido pelos resultados que alcança?.....	66
Gráfico 20 - Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?.....	67
Gráfico 21 - Qual o grau de satisfação com a liberdade que você tem para adotar o seu próprio enfoque no trabalho?	68
Gráfico 22 - As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?.....	69
Gráfico 23 - Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida?.....	70
Gráfico 24 - A comunicação entre pares/colegas é adequada?.....	71
Gráfico 25 - Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que preciso alcançar?.....	72
Gráfico 26 - Você percebe que a empresa preocupa-se com a sua motivação?.....	73
Gráfico 27 - Trabalhar na Empresa é?.....	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FOIL – Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística.

PIB – Produto Interno Bruto.

PwC – PricewaterhouseCoopers

RH – Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	19
1.3 OBJETIVOS.....	19
1.3.1 Objetivo Geral	19
1.3.2 Objetivos Específicos	20
1.4 JUSTIFICATIVA.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Estilos de Liderança.....	22
2.2 Motivação.....	24
2.2.1 Principais teorias motivacionais.....	25
2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades - Abraham Maslow.....	26
2.2.1.2 Teoria das Necessidades Adquiridas - David McClelland.....	28
2.2.1.3 Teoria dos Dois Fatores - Frederick Herzberg.....	29
2.2.1.4 Teoria X e Y - Douglas McGregor.....	31
2.3 Empresas Familiares.....	33
3 MÉTODO	36
3.1 AS EMPRESAS ANALISADAS.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	40
3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS.....	40
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	41
4.1 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS COLABORADORES.....	41
4.2 QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS LÍDERES.....	75
4.3 ANÁLISE COMPARADA DOS RESULTADOS.....	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	84
APÊNDICE A – Entrevista – Aplicada aos líderes das empresas.....	87
APÊNDICE B – Questionário – Aplicados aos colaboradores.....	88

ANEXO A – Termo de consentimento livre esclarecido.....	90
ANEXO B – Carta de aceitação.....	91

1 INTRODUÇÃO

Como o estilo de liderança pode influenciar os colaboradores, sobretudo sua motivação? Essa pergunta, certamente, é motivo de muitas dúvidas dentro das empresas, ainda mais quando o assunto envolve pessoas.

Para que a organização possa se desenvolver e gerar bons resultados, é necessário a motivação, empenho e o comprometimento dos colaboradores, além da clareza no estilo de liderança dos gestores à frente da empresa. Mas como fazer esses fatores caminharem lado a lado, a fim do progresso de ambos?

Para encontrar essas respostas, a autora, ao longo deste trabalho, teve como escopo apresentar por meio das entrevistas realizadas com os gestores e questionários que foram aplicados aos colaboradores das empresas analisadas como é a relação entre eles, pois sabemos que liderança e motivação são essenciais para a obtenção do sucesso dentro das empresas.

Motivar inclui a capacidade de ajustamento dos colaboradores a mudanças, fazendo com que a resistência seja mínima, além de orientá-los para comportamentos e direção desejada, contribuindo assim, para um ambiente de reconhecimento e crescimento.

Dessa forma, o presente estudo buscou a ligação entre as empresas familiares, estilo de liderança e motivação dos colaboradores.

Partindo desta explicação, este trabalho apresenta informações dentro do contexto das organizações entrevistadas, mais especificamente, por meio de observação e de informações na forma quantitativa e qualitativa. Tendo como procedimentos técnicos, o estudo de caso múltiplo, que se caracteriza como “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2010, p.37).

Com relação aos objetivos deste trabalho, esta pesquisa classifica-se como sendo de cunho descritivo e exploratório em que, os questionários e entrevistas foram elaborados pela autora, que utilizou como base os conceitos bibliográficos que concernem esta pesquisa.

Após a coleta de dados, foi feita uma organização e tabulação dos dados e informações obtidas em planilhas do *Software Excel*, gerando gráficos com porcentagem para uma melhor análise das respostas e em seguida, transformando-os em barras para a ilustração neste material. Referente às entrevistas aos gestores das empresas, as questões foram transcritas na íntegra.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo dados da PwC (2016), as empresas familiares representam 80% das 19 milhões de companhias que existem no País, segundo a Pesquisa de Empresas Familiares no Brasil e, para algumas, esse fato é delicado devido às condições financeiras serem mais enxutas e, em muitos casos, haver falta de conhecimento na área de gestão de pessoas, sendo feita a terceirização dessas atividades para escritórios contábeis.

Outro fator importante é o estilo de liderança, que muitas vezes não é claro dentro da empresa e até mesmo, os desafios enfrentados no momento da transição, o que dificulta o resultado esperado.

À vista disso, o presente trabalho teve como problema de pesquisa: de que forma o estilo de liderança pode influenciar na motivação do colaborador?

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa do presente estudo buscou apresentar como as 04 empresas familiares entrevistadas, localizadas nos municípios de Restinga Sêca, São João do Polêsine e Faxinal do Soturno, sendo duas no município de Restinga Sêca, uma no município de Faxinal do Soturno e uma no município de São João do Polêsine. Estudou-se se elas praticam a motivação em seu ambiente de trabalho, além de analisar o estilo de liderança dos gestores. A opção por essas empresas familiares deu-se devido à pesquisadora já conhecer as organizações e os gestores ou alguma outra pessoa que pode fazer o contato.

Após a coleta das informações sobre os líderes, os colaboradores e as observações realizadas pela autora nas empresas, buscou-se um cruzamento de dados, a fim de mostrar como o estilo de liderança pode incentivar a motivação do colaborador.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar o estilo de liderança como influência na motivação dos colaboradores nas empresas familiares.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o perfil das empresas familiares participantes da pesquisa;
- Apresentar informações sobre o que os empresários entrevistados consideram como características fundamentais para ser um bom líder.
- Mensurar como é trabalhada a motivação dos colaboradores dentro das empresas analisadas.
- Analisar a motivação dos colaboradores a partir do questionário.

1.4 JUSTIFICATIVA

A elaboração do presente estudo dá-se devido à pesquisadora ter se identificado com a formação empreendedora e de liderança obtidas na disciplina FOIL da Antonio Meneghetti Faculdade. Formação que foi de extrema valia para o crescimento pessoal e profissional. E também, pelo fato da autora ter convivido com vários empresários da Região da Quarta Colônia enquanto secretária da Associação dos Jovens Empreendedores da Região da Quarta Colônia – AJERQC.

Neste período, muitos gestores apontaram a escassez da mão de obra qualificada, o que gerou a curiosidade da autora em analisar como os gestores conduzem a motivação dos colaboradores que fazem parte do seu quadro de pessoal, além de verificar como é o estilo de liderança.

Sob a análise de Lacombe (2004) apud Araujo e Garcia (2014, p.321), liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciando seu comportamento e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um conjunto coerente de ideias e princípios.

No que diz respeito à empresa familiar, percebe-se a necessidade em analisá-las devido a estas representarem aproximadamente, 40% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, além de terem grande representatividade na Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, local onde a pesquisa de campo do presente trabalho será elaborada.

Além da importância das empresas familiares, justifica-se também pelo cuidado em saber administrar e orientar as pessoas e os processos produtivos, a fim de minimizar os riscos trazidos pelas diversas variáveis que interferem na comunicação e, para que as organizações possam ter condições de maximizar seus resultados, aliando produtividade e pessoas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Bazzola (2012), o mercado exige do RH um posicionamento estratégico dentro das organizações, voltado efetivamente para a gestão de pessoas e equipes para contribuir com os resultados da empresa.

Seguindo o pensamento do autor acima citado, podemos concluir que sem pessoas qualificadas e motivadas a empresa terá muitas dificuldades na retenção e atração de talentos, embora muitas empresas acreditem que o importante é apenas o meio financeiro.

Ainda, segundo Bazzola (2012):

A falta de políticas e ações bem definidas de recursos humanos pode levar a empresa à perda de grandes talentos para o mercado e a reposição e treinamentos deste profissional poderão afetar nos custos operacionais e, em algumas vezes sobre o faturamento, principalmente para empresas de pequeno porte – que sofrem com a concorrência de companhias de maior porte. (BAZZOLA, 2012).

Dessa forma, o presente estudo abordou quais os estilos de liderança presentes nas empresas familiares analisadas e como estes influenciam a motivação dos colaboradores; quais os principais autores que discorrem sobre motivação e ainda, informações sobre empresas familiares.

2.1 Estilos de Liderança

Antes de falar sobre estilos de liderança, é necessário compreender quem é o líder. Quando ouvimos a palavra líder nos vem à mente uma pessoa que é capaz de influir os demais, aquele que é uma referência para os outros.

Segundo o dicionário Houaiss (2009, p.168), líder é chefe; guia parlamentar que representa a bancada de um partido ou do governo, indivíduo ou equipe que ocupa o primeiro lugar numa competição, quem atrai seguidores.

Conforme Meneghetti (2008):

O líder é exatamente aquele que, por meio da inteligência, sabe garantir a função a todos. Não é alguém que sufoca, que inquire, que destrói. Este conceito de liderança é infantil. O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas. (MENEGHETTI, 2008, p.24).

Segundo Meneghetti (2008, p.21), um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso. Em outras palavras, o líder é um homem que traz muitos valores consigo, mas que também sofre com algumas interferências à liderança nos negócios, mas, sem dúvida, é um estimulador de progresso. Ele oferece os meios e, propicia crescimento a todos.

Ainda segundo Meneghetti (2008):

Para ser considerado líder deve existir três características: a) superioridade de potencial humano de nascimento, portanto, se refere ao talento de fazer e coordenar; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla; c) superioridade de realização devida a decisões intuitivas. (MENEGETTI, 2008, p.32).

Ou seja, o líder deve estar em meio a todos mantendo constante estratégia e capacidade no valor de saber fazer.

Já a existência de uma liderança é essencial para os momentos de mudança ou desenvolvimento da organização e imprescindível em momentos de crise, mas é importante ressaltar que a maior habilidade de um líder é sua capacidade de realização, porque, para ele, alcançar os resultados esperados deve ser uma questão de responsabilidade.

Para Bergamini (1982):

O fator liderança adquire espantosa importância dentro do contexto organizacional. Como as empresas podem ser consideradas predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que metas e objetivos sejam alcançados, cada dia mais se tem valorizado aqueles que patentemente usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados. (BERGAMINI, 1982, p. 94).

Em algumas circunstâncias, os indivíduos posicionados em cargos de gerência acabam por aprender a coordenar pessoas através de uma metodologia casual e desorganizada. Porém, em uma única empresa, requerem-se diferentes qualidades de liderança.

Por conta disso, veremos a seguir, quais os tipos de liderança que perduram nas empresas, conforme Chiavenato (2005, p.187) nos traz em seus livros:

- Autocráticos (ou autoritários): o líder com essa característica centraliza totalmente a autoridade, sendo que as decisões e os subordinados não têm nenhuma liberdade de opinar, ou seja, enfatiza somente o líder. Ainda podemos descrevê-lo como: dominador, que emite ordens e espera total obediência, além de ser temido pelos demais.

- Democráticos (ou participativos): ao contrário do estilo acima, o enfoque deste é nas relações humanas, facilita o acesso ajudando os colaboradores na definição do problema e nas soluções dos mesmos, coordenando as atividades e sugerindo ideias. Na liderança democrática temos um líder que interage com a equipe e os demais, encoraja a participação das pessoas e preocupa-se igualmente com o trabalho e com o grupo.

- Liberal (ou laissez-faire): chamados de “líderes da rédea solta” permitem total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando dela apenas quando solicitado, enfatizando somente o grupo.

Na liderança autocrática, o líder centraliza o poder e mantém o controle de tudo e todos em suas mãos. Já nos grupos em que o estilo é a liderança democrática, mostram boa quantidade e melhor qualidade de trabalho, acompanhadas de um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas, o líder trabalha e toma decisões em conjunto, ouvindo, orientando e impulsionando os membros.

No estilo liberal, o líder deixa a situação fluir à vontade, sem intervir ou tentar mudar o rumo dos acontecimentos.

Em cada um desses três estilos de liderança, a atuação do líder promove uma cadeia de comunicação no grupo e pode escolher um estilo de acordo com a tarefa a ser executada, o desafio está em saber quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias.

Dessa maneira, podemos ter em mente que liderar é a atitude do líder, já liderança versa na sua competência. Ou seja, é fundamental que esteja claro que o líder deve ser o responsável pelos pilares arquitetados que sustentam a organização além de ser o mestre que corrobora com o desenvolvimento das pessoas e as leva à frente, devendo dar ênfase aos empenhos pessoais, tendo em vista os objetivos da empresa. Ainda nessa linha sobre líder, Meneghetti (2008) traz o seguinte:

O líder deve individuar o próprio caminho e personificar aquele que será o coração do seu *business*, o *core business*. Escolhido o business, deve saber encontrar especialistas profissionais que gostem do próprio trabalho e que queiram trabalhar. Essas pessoas, de *per si*, já são uma riqueza; são as primeiras a contribuir com o sucesso de todo o projeto (caso contrário, seria melhor não iniciar o projeto). (MENEGETTI, 2008, p. 403)

2.2 Motivação

A motivação tem-se aplicado a todos os ramos da atividade humana, em especial, nas empresas. A palavra motivação tem origem na palavra latina *movere*, que significa mover ou

ainda, conforme Meneghetti (2007, p.405), do latim, *motus actionis* = movimento de ação. Como e onde vai o mover-se. O “porquê” da ação. A causa ou ação que ativa o resultado.

De acordo com Bergamini (1997, p.97), essa origem da palavra encerra a noção de dinâmica ou de ação que é a principal tônica dessa função particular da vida psíquica. A autora acredita que “O caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

Para Decenzo e Robbins (2001, p.60), a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo. De qualquer forma, a necessidade de entender o que pode ser feito para melhorar os níveis de motivação das pessoas incentiva muitas pesquisas.

Para Bergamini (1997, p.98), é uma tentativa de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Quanto à maneira pela qual a motivação se processa no indivíduo, a maior parte dos autores concorda que é por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos.

É importante destacar que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham em uma organização, até mesmo porque é inviável, levando em consideração que a motivação é um processo intrínseco; único para cada pessoa, porém, a organização deve buscar maneiras e criar ambientes motivadores em que as pessoas queiram satisfazer suas necessidades, colaborando assim, com o desenvolvimento.

2.2.1 Principais teorias motivacionais

Existem muitas teorias referentes à motivação, pelo fato de serem importantes para descobrir qual a melhor maneira de motivar as pessoas dentro das organizações. Em inúmeros casos são traduzidas em programas de ação para auxiliar a empresa em sua eficácia organizacional.

O escopo deste trabalho, não é o de analisar as teorias motivacionais do ponto de vista puramente psicológico, mas sim, algumas com abordagem organizacional, tais como:

- Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow;
- Teoria das três necessidades adquiridas – David McClelland;
- Teoria dos dois fatores – Frederick Herzberg;
- Teoria X e Y – McGregor.

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades – Abraham Maslow

Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas presumem que as pessoas estão em um estado motivacional permanente e que a natureza da motivação pode ser diferente de indivíduo para indivíduo ou de grupo para grupo, em determinadas situações. E ainda, as pessoas dificilmente atingem um total estado de satisfação, a não ser por determinado período.

Quando o desejo é satisfeito, outro surge em seu lugar e no momento que este for atendido, outro surgirá. Maslow propôs um tipo de classificação/hierarquia dos motivos humanos como sendo, em primeiro momento, as necessidades fisiológicas ou básicas; seguidas pelas necessidades de segurança; sociais; de estima e, uma vez satisfeitos, buscam a última classe de incentivos, que é denominada como auto realização, caracterizada pelo domínio do conhecimento, ou seja, que envolvem reais necessidades psicológicas, mais precisamente, o potencial de aptidões, habilidades e realização pessoal.

Conforme Bergamini (1982):

A ideia de hierarquizar os motivos humanos foi, sem dúvida, a solução inovadora para que se pudesse compreender melhor o comportamento humano na sua variedade, não só relacionando esses motivos a único indivíduo, como também estudando-os em pessoas diferentes. (BERGAMINI, 1982, p.117).

Com o comportamento do indivíduo ordenado, é possível compreender que tipo de objetivo está sendo idealizado em determinado momento, ou seja, que necessidades entusiasmam seu comportamento.

Figura 01 - Hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow.



Fonte: MAXIMIANO, 2008, p. 263.

Os grupos dividem-se em:

- **Necessidades básicas:** são as primeiras a se manifestarem-se, são as primeiras a serem satisfeitas. Necessidade de alimento, abrigo, repouso, exercícios, sexo e outras necessidades orgânicas.
- **Necessidades de segurança:** precisa ser atendida antes que uma categoria seguinte se manifeste. Necessidades de proteção contra ameaças, como as de perda de emprego e riscos à integridade física e à sobrevivência.
- **Necessidades sociais:** uma vez atendida, esta perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades. Necessidades de amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade.
- **Necessidades de estima:** quanto mais elevado o nível, mais saudável a pessoa é. Necessidades de auto-estima e estima por parte de outros.
- **Necessidades de auto-realização:** necessidade de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Podemos concluir que as pessoas estão em processo de desenvolvimento contínuo, tendo a progredir ao longo das necessidades, procurando atender uma após a outra, objetivando a auto-realização.

Porém, para Maximiano (2008, p.264), a auto-realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo, tendo também, uma ou um grupo de necessidades podendo ser predominante nos motivos internos de uma pessoa, devido a fatores como idade, meio social ou personalidade.

2.2.1.2 Teoria das necessidades adquiridas - David McClelland.

Teoria que também se baseia na ideia das necessidades, foi proposta por David McClelland em que identificou três necessidades específicas, que se encaixam ou acrescentam as propostas por Maslow, são elas: Necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação.

Quadro 01 – Três necessidades estudadas por McClelland.

Conceito	Símbolo	Definição
Necessidade de realização (<i>achievement</i>)	nAch	Necessidade de sucesso, avaliado segundo algum padrão internalizado de excelência.
Necessidade de filiação (<i>affiliation</i>)	nAff	Necessidade de relacionamento e amizade.
Necessidade de poder (<i>power</i>)	nPow	Necessidade de controlar ou influenciar direta ou indiretamente outras pessoas.

Fonte: Maximiano, 2008, p. 265.

As pessoas do tipo nAch (necessidade de realização), além da necessidade de sucesso, escolhem metas que são desafiadoras, porém, viáveis de serem cumpridas; preferem situações cujo resultado pode ser controlado, não arriscando-se demasiadamente; dão importância à realização da meta que às possíveis recompensas; precisam de *feedback* específico sobre seu desempenho e dedicam muito tempo a pensar sobre realizações de alto nível.

Já os indivíduos nAff, (necessidade de associação), valorizam as relações humanas, preferem atividades que proporcionem contatos com outras pessoas.

A capacidade de satisfazer à necessidade de filiação é influenciada pelo ambiente que cerca a pessoa e por suas habilidades interpessoais. Porém, algumas pessoas que tem essa necessidade, sofrem de carência de habilidades interpessoais. Muitas vezes, as necessidades deste tipo são atendidas pela organização informal, em atividades que ficam fora do horário normal de trabalho. A pessoa deste grupo dá mais valor ao relacionamento que à realização de

tarefas, o que de certa forma não é interessante para a empresa, uma vez que inviabiliza a liderança e leva à conformidade social.

A pessoa com alto nível de nPow (necessidade de poder), procura cargos que, obviamente, tenha poder e também, que possa influenciar outras pessoas e seu ambiente.

Conforme Maximiano (2008):

Os nPow têm duas orientações distintas: poder pessoal e poder institucional. O poder pessoal é perigoso porque pode conduzir à tentativa de dominação, ao passo que o poder institucional é benéfico porque enfatiza o desenvolvimento de grupos eficazes, trabalho organizado, recompensas equitativas e o bem da organização. (MAXIMIANO, 2008, p. 266).

Esta teoria pode auxiliar a identificar qual a necessidade motivadora tanto do empresário quanto do colaborador. Permitindo dessa forma, a compreensão das necessidades dominantes em cada membro da equipe, tornando mais fácil estruturar o papel de liderança, bem como, a quem deve ser atribuída certas atividades, fazendo com que as pessoas sintam-se parte da organização, ficando motivadas e envolvidas no que estão realizando.

2.2.1.3 Teoria dos Dois fatores - Frederick Herzberg.

A teoria de Frederick Herzberg, dos dois fatores, explica como o ambiente de trabalho e o próprio trabalho, interagem a fim de produzir motivação. Segundo Herzberg, a motivação é resultante de fatores que podem ser divididos em duas categorias: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Quadro 02 – A teoria de Herzberg em dois grupos: Motivacionais e Higiênicos.

Fatores motivacionais ou intrínsecos:	Fatores higiênicos ou extrínsecos:
Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa).	Estilo de supervisão do chefe.
Sentido de realização de algo importante.	Relações pessoais com os colegas.
Exercício da responsabilidade.	Salário.
Possibilidade de crescimento.	Políticas de administração de pessoal.
Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.	Condições físicas e segurança do trabalho.
Reconhecimento pelo trabalho bem feito.	

Fonte: Maximiano, 2008, p. 268.

Ainda segundo Maximiano (2008, p.269): Herzberg descobriu que, de forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores intrínsecos e insatisfeitas com os fatores extrínsecos.

As pessoas em geral gostam mais de seu trabalho do que do ambiente de trabalho, especialmente quando desempenham tarefas que correspondem a suas capacidades ou objetivos.

Fatores higiênicos criam um clima psicológico e materiais saudáveis e, influenciam a satisfação com as condições dentro das quais o trabalho é realizado. Por exemplo: se a relação entre os colegas for boa e o tratamento do superior também, melhor será o clima. Quanto mais feliz a pessoa estiver com seu salário, menor será sua disposição para reclamar desse fator, conseqüentemente, maior a satisfação do colaborador com o local de trabalho.

Herzberg (1973) apud Bergamini (1982) resumiu os dois fatores:

Os fatores de higiene satisfazem os anseios do homem de evitar aborrecimentos. Em outras palavras desejam que suas vidas sejam higienicamente limpas. Os fatores motivadores por outro lado tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem à necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente. (BERGAMINI, 1982, p.124).

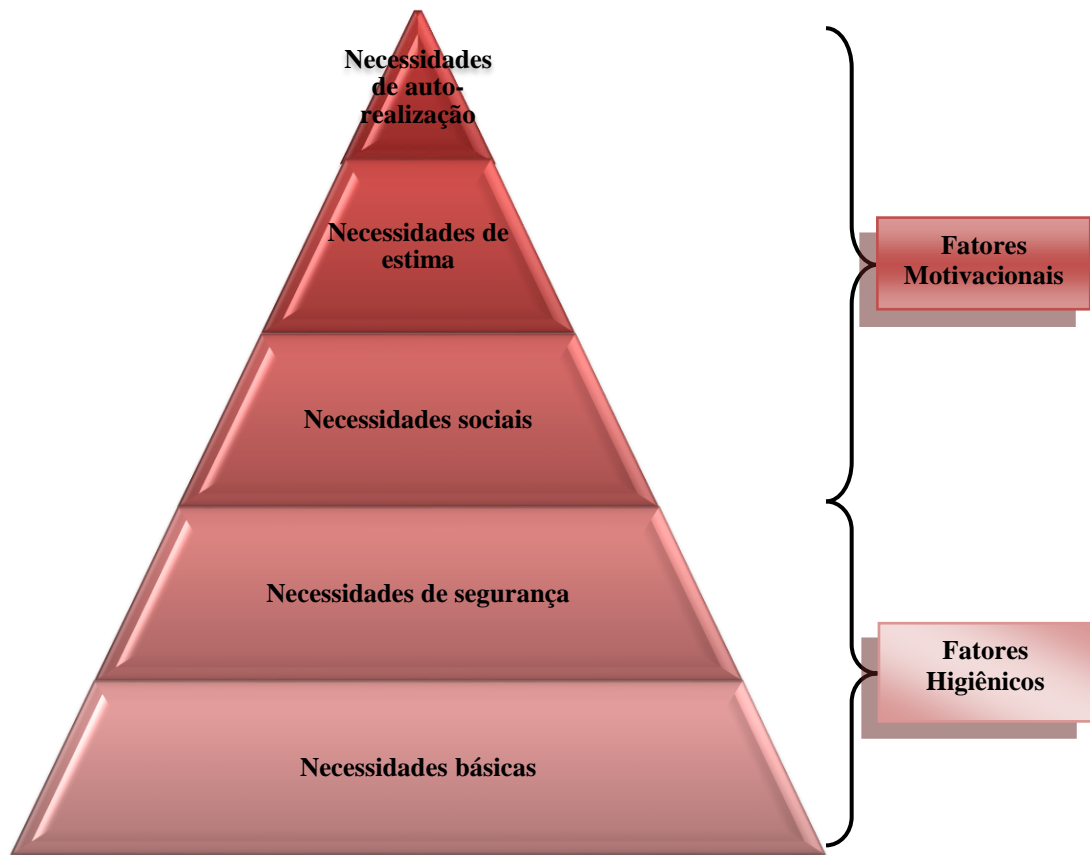
Os fatores intrínsecos ao trabalho, como responsabilidade e realização, parecem estar relacionados à satisfação com o trabalho, sendo que os trabalhadores que se sentiam bem atribuíam estes fatores a si mesmos. Porém, os insatisfeitos tendiam a atribuir a fatores extrínsecos como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho. Isso sugere que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como tradicionalmente se acredita. A eliminação das características que levam a insatisfação, não tornará aquele trabalho satisfatório.

Herzberg propôs então que a existência de um *continuum* duplo, sendo o oposto da satisfação a não satisfação, e o oposto da insatisfação a não insatisfação. Portanto, para que se consiga obter a motivação dos funcionários, precisa-se não só tentar eliminar a insatisfação, deve se procurar melhorar as variáveis ligadas a satisfação.

Maximiano (2008) traz o seguinte:

Os fatores motivacionais atendem a necessidades que estão no topo da hierarquia das necessidades. Os fatores higiênicos atendem às necessidades que estão na base da pirâmide. A teoria de Herzberg complementa a teoria de Maslow. Quanto mais se sobe na hierarquia das necessidades, maior é a importância dos fatores motivacionais. Quanto mais se desce na hierarquia de Maslow, mais importantes se tornam os fatores higiênicos. (MAXIMIANO, 2008, p. 270).

Figura 02 – Comparação entre as teorias de Maslow e Herzberg.



Fonte: Elaborado pela autora.

Podemos destacar que é importante tanto para os gestores quanto para os colaboradores, conhecerem exatamente quais os fatores, ações ou iniciativas a organização deve tomar com relação à motivação e, se estão sendo positivos e percebidos pelos colaboradores.

2.2.1.4 Teoria X e Y - Douglas McGregor.

De acordo com Kwasnicka (1995, p.59), McGregor enfatiza que, em geral, a tentativa para se influir no comportamento de indivíduos estão baseadas em suposições, generalizações e hipóteses relativas à natureza humana. Isto é, a maioria das pessoas age como se suas crenças sobre o comportamento fossem corretas e não requerem exame ou verificação para tal.

Conforme Bergamini (1982):

Em todos os trabalhos publicados por McGregor, sente-se que ele estava principalmente preocupado em descobrir como o fenômeno motivacional se passa dentro das circunstâncias organizacionais em especial. Portanto, parte de uma posição de crítica à filosofia administrativa manipuladora dos indivíduos pela empresa, propondo que cada um por si mesmo é capaz de comprometer-se com seu autodesenvolvimento no trabalho sem que haja necessidade de coação externa. Se isso não ocorrer, muito provavelmente o problema esteja na própria organização e não no indivíduo. (BERGAMINI, 1982, p.119).

McGregor (1973) apud Bergamini (1982), diz que:

A menos que o próprio emprego seja satisfatório, a menos que se criem oportunidades na situação de trabalho, que permitam fazer dele próprio uma diversão, jamais lograremos conseguir que o pessoal dirija voluntariamente seus esforços em prol dos objetivos organizacionais. Na realidade, é o reverso que acontece. O trabalho transforma-se numa espécie de castigo ao qual os trabalhadores têm que se submeter a fim de obter aquilo de que necessitam para a satisfação de suas necessidades depois que deixam o serviço. (BERGAMINI, 1982, p.119).

Em suma, se um colaborador cometer um erro e o superior explicar-lhe o que deve ser feito, mais uma vez, o procedimento correto que deve ser seguido, está agindo baseado na hipótese de que a informação adicional dada ao colaborador será de maior eficácia para evitar o mesmo erro no futuro.

As hipóteses básicas que diferentes pessoas têm do comportamento humano na empresa variam de maneira considerável, mas existem dois pontos de vista, ou concepções, que possuem características próprias, denominadas como Teoria X e Teoria Y.

Teoria X – A concepção tradicional.

- O ser humano médio ou padrão tem aversão pelo trabalho e o evitaria, se pudesse.
- Por isso, a maioria das pessoas deve ser obrigada, controlada, dirigida e intimidada com punição para ser levada a empregar esforço adequado na realização dos objetivos organizacionais.
- O ser humano médio prefere ser dirigido, evita responsabilidade, tem relativamente pouca ambição e deseja segurança acima de tudo.

Podemos observar que a Teoria X julga as capacidades humanas como se fossem potencialmente estáticas. Ou seja, se o objetivo é obter trabalho produtivo, alguma maneira deve ser introduzida para compensar as deficiências humanas, tais como, deficiências intelectuais, passividade e irresponsabilidade.

Conforme Kwasnicka (1995, p.60), duas estratégias surgem da Teoria X: a) Compensar as deficiências humanas, compelindo o indivíduo a atuar da maneira devida, por meio de regulamentos, disciplina e controles. b) Obter os efeitos, através de promessas de recompensa, elogios, permissividade.

Muito embora as duas formas sejam diferentes, elas partem do mesmo pressuposto, o de que o trabalho produtivo é uma forma artificial de comportamento para grande parte das pessoas e que alguma pressão deve ser estabelecida com a finalidade de extrair-se um trabalho bem-sucedido.

Teoria Y – A integração dos objetivos

A outra teoria de McGregor tem como base o seguinte:

- O esforço físico e mental despendido no trabalho é tão natural como o despendido em recreação ou repouso.
- O controle externo ou os regulamentos não são os únicos meios para dirigir os esforços, tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais. O homem exercerá autocontrole e auto direção para alcançá-los.
- O homem aprende, em condições apropriadas, a não só aceitar, mas também a procurar responsabilidades.
- O empenho em alcançar os objetivos é função das recompensas associadas à sua realização.
- É característica das pessoas a capacidade de exercer a imaginação, talento, espírito empreendedor, na solução de problemas organizacionais.

Para Kwasnicka (1995, p.61), McGregor afirma que, se o trabalho fosse estruturado de maneira a propiciar oportunidades para estimular a consciência da realização do desenvolvimento pessoal, estas atribuições produziriam uma motivação mais poderosa para criar um esforço continuado do que qualquer estímulo externo.

Dessa forma, percebemos que a teoria de McGregor vem ao encontro de Herzberg, quando este afirma que a motivação vem de dentro do indivíduo, e quando externa, provoca, na maioria das vezes, apenas movimento.

2.3 Empresas Familiares

A satisfação pessoal de construir uma empresa própria é uma motivação importante para se tornar um empreendedor. O desejo da independência econômica por meio de uma organização bem sucedida é um atrativo para muitas pessoas. E quando essas empresas são

familiares? Se forem levadas a sério, possui diversas vantagens competitivas, o que pode ser um bom diferencial, ainda mais tratadas com profissionalismo e que esteja disposta a mudanças.

Para Meneghetti (2013, p.143), a empresa é um conjunto de pessoas e coisas para um escopo econômico. É uma ação, proposta, decisão e uma responsabilidade própria. Ainda conforme Meneghetti (2016, p. 65), existem três modalidades de empresas:

- Pirâmide, quando existe o chefe-patrão-empresário, cuja personalidade é onipresente sempre;
- Grupo é quando o empresário é a mente que preside cinco, seis colaboradores que constituem um pequeno corpo onipresente na empresa.
- Projeto é a terceira modalidade, em que cada um tem uma parte, isto é, desenvolve certa tarefa em um determinado setor.

Por familiares na empresa, o mesmo autor citado acima aborda que o critério para o ente trabalhar na organização deve ser sempre a funcionalidade objetiva ao projeto da empresa, ou seja, deve ser funcional ao seu escopo, caso contrário, a tendência a fracassar é grande.

Meneghetti (2016, p. 69) diz que não se pode arruinar a empresa através da qual também o filho de alimenta, não se pode sacrificar a “vaca-sagrada” porque aquele familiar não é capaz. Com isso, percebe-se que é necessário educar filhos, netos ou qualquer outro ente que possa entrar na empresa à responsabilidade, ao saber fazer afinal, a organização precisa de resultados.

Outros autores falam sobre as teorias para empresas familiares. Vidigal (1996, p.51), por exemplo, diz que todas as empresas tiveram sua origem no seio da família, excluindo aquelas criadas pelo governo. Para o autor, todas as empresas de uma forma ou outra possuem, em sua gestão, alguma relação familiar.

Já Oliveira (1999, p.91), conclui que as empresas familiares são caracterizadas como aquelas que transferem o poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Ou seja, para que uma empresa seja considerada familiar, é possível que seja formada por mais de uma família, desde que haja uma excelente organização.

Para Reis (2012, p.134), a empresa familiar é uma organização peculiar porque envolve ao mesmo tempo, a família, o negócio e o meio ambiente ou mercado, que nem sempre são compatíveis. Por isso percebemos a importância à presença da confiabilidade, respeito às diferenças e a lealdade entre os membros da família que fazem parte da gestão empresarial.

Dessa forma, pode-se perceber que nem sempre as empresas familiares representam dificuldade em sua gestão, basta existir uma boa profissionalização dos membros que irão liderar a empresa, com isso todos os outros aspectos administrativos poderão fazer da empresa um sucesso no mercado corporativo, além da preferência entre os clientes e consumidores. Ou seja, as empresas familiares mais bem sucedidas são aquelas que conseguem manter o equilíbrio entre gestão profissional, propriedade responsável e uma dinâmica familiar saudável.

3 MÉTODO

O objetivo desta seção é expor os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização deste trabalho e proporcionar respostas ao problema aludido.

Tendo em vista o problema instituído, este estudo adotou como procedimentos técnicos, o estudo de caso múltiplo, que se caracteriza como “um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. (GIL, 2010, p.37).

O presente estudo foi realizado por meio de abordagens quantitativas e qualitativas, a fim de garantir a veracidade dos resultados. A pesquisa qualitativa caracteriza-se como sendo uma investigação de fenômeno que se situam em um nível de realidade mais difícil de ser quantificado, isto é, o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (MYNAIO, 2001, p. 21). Ainda segundo Mynaio (2001, p.22), a pesquisa qualitativa “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas”.

Conforme Ramos, Ramos e Busnello (2003), pesquisas quantitativas são utilizadas quando os dados coletados podem ser mensurados em números, classificados e analisados utiliza-se de técnicas estatísticas.

Sendo assim, a natureza do presente estudo é caracterizada por ser uma pesquisa aplicada e voltada a busca de conhecimentos relacionados a uma situação específica, verificável e real. (GIL, 2010, p.27).

Com relação aos objetivos deste trabalho, esta pesquisa classifica-se como sendo de cunho descritivo e exploratório. Assim, de acordo com Gil (2010, p.27), as pesquisas descritivas são caracterizadas, fundamentalmente, por estudar as características de um determinado grupo ou população, com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis, tais como: escolaridade, gênero, idade, cultura entre outros. Ainda conforme Gil (2010, p.28), a pesquisa exploratória “proporciona maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito” e utilizando instrumentos complementares a de coletas de dados tais como: entrevista abertas, questionários e observações.

A coleta de dados foi realizada em quatro empresas da Região da Quarta Colônia de Imigração Italiana, as quais são chamadas neste trabalho como: Empresa A, Empresa B, Empresa C e, Empresa D. Ao todo, 81 colaboradores responderam ao questionário. Por intermédio de observação da pesquisadora, questionários semiabertos com 28 questões fechadas e 02 perguntas abertas (Apêndice B) e, 10 questões para livre dissertação dos líderes

das empresas (Apêndice A), que examinaram sobre estilo de liderança, empresa familiar e motivação.

Das quatro empresas participantes, cinco gestores, de três empresas participaram da entrevista, sendo que um gestor ausentou-se devido seu prazo com o trabalho. Mesmo assim, a pesquisadora continuou com a pesquisa entre os colaboradores nesta empresa, a fim de verificar quais são seus maiores motivadores dentro da organização. A percepção de liderança da empresa foi analisada por intermédio da visão, missão e valores.

Os questionários e entrevistas foram elaborados pela autora, que utilizou como base os conceitos bibliográficos que concernem este trabalho. Já, as entrevistas foram transcritas e o conteúdo textual foi analisado e comparado com os dados quantitativos.

3.1 AS EMPRESAS ANALISADAS

A primeira empresa analisada, que no trabalho está representada como Empresa A está em sua segunda geração e ainda assim, pai e filho permanecem à frente da empresa.

A organização está situada no município de Restinga Sêca e neste ano, completou seus 34 anos de história. Atua na fabricação de esquadrias de madeira atendendo todo o Rio Grande do Sul e, atualmente conta com 06 colaboradores diretos e uma área construída de 1.000m².

Em agosto de 2008, criou em anexo a Qualità Construções, que atua no ramo da construção civil, realizando o sonho da casa própria de muitos clientes, com suas casas, condomínios e prédios.

Pensando na preservação do meio ambiente, em 2012, passou a investir no ramo de reflorestamento, onde conta hoje com uma área de 30 hectares reflorestados.

A empresa tem como missão: Atender os clientes transmitindo a eles qualidade e segurança tanto no produto quanto no atendimento. Percebe-se aqui que a qualidade está estruturada no bem-estar dos clientes.

Já a empresa B, está localizada no município de São João do Polêsine e iniciou suas atividades em junho de 2000 com a fabricação de pavilhões rurais, postes para eletrificação e artefatos de cimento em geral. Com o tempo, a empresa foi se estruturando e qualificando as suas instalações e mão-de-obra aumentando dessa forma sua capacidade produtiva e seu leque de produtos.

A partir do ano de 2006, iniciou a comercialização de estruturas industriais, com o emprego de novas tecnologias, e hoje, oferece pavilhões com fechamento em painéis pré-moldados objetivando maior agilidade e menor custo, visando sempre atender as novas necessidades e interesses de seus clientes.

Nesses dezessete anos, já comercializou mais de 200.000m² de obras executadas no estado do RS e parte de SC. Desde o início de suas atividades, vem conquistando seu espaço no mercado e isso é resultado de um trabalho sério, com o cumprimento de normas técnicas.

Sua experiência técnica proporciona a capacidade de produzir soluções que atendam as necessidades específicas de cada obra, objetivando sempre, redução dos custos, melhor segurança e menores prazos de entrega.

Tem como missão: “Criar soluções com inovação e tecnologia em pré-fabricados em concreto para melhor satisfazer a necessidade do cliente, visando à excelência do produto final.”

Visão: Tornar-se uma empresa referência no setor de pré-fabricados em concreto armado no estado do Rio Grande do Sul dentro do período de 10 anos.

Valores: Responsabilidade; Constante evolução; Comprometimento; Agir de forma ética; Valorização do ser Humano; Rentabilidade; Respeito e confiança.

A empresa C teve origem em 26 de julho de 1965 como uma empresa que fabricava estofados, dormitórios e camas, seguidamente móveis de fórmica, que posteriormente em 25 de novembro de 1975, tornou-se uma empresa especializada na produção de móveis de pinus, como camas e beliches, voltados ao mercado externo.

Têm como valor o respeito aos clientes com o objetivo de oferecer o que há de melhor no segmento. Dessa forma, os produtos apresentam as seguintes características:

Qualidade: utiliza-se madeira de pinus reflorestada, parafusos, tintas e vernizes de qualidade, além do cuidado artesanal na fabricação.

Segurança: os produtos são projetados respeitando as normas de segurança necessárias na fabricação dos móveis de pinus.

Beleza: os móveis possuem um design atual, com variabilidade de tamanho e cores de acordo com a solicitação de nossos clientes.

Funcionalidade: a linha de produtos oferece opções de modelos que se encaixam as necessidades dos clientes.

Garantia e entrega: a empresa garante a reposição em caso de problemas somente de fabricação. Prima pelo compromisso de entrega em prazo conveniente e com preço adequado ao produto. Tudo isso, aliado as melhores matérias-primas, são os fatores-chave do sucesso da empresa.

A quarta empresa estudada, D, surgiu devido uma necessidade. Primeiramente foram construídos dois grandes pavilhões para fábrica que apresentava excepcional crescimento e adquiria aparelhos de solda, motores elétricos e prensas, indispensáveis para acelerar a produção, que atendia todo país e o Governo Federal e Estadual. Foi neste momento que a necessidade de energia elétrica para alimentar a indústria fez com que o empreendedor construísse em 1930, a primeira Hidroelétrica, nas proximidades de Faxinal do Soturno.

Tem como missão: “Atuar no mercado de distribuição de energia elétrica contribuindo para o desenvolvimento da região da área de concessão, satisfazendo as necessidades dos consumidores de forma eficiente e eficaz, garantindo qualidade e responsabilidade social e ambiental.”.

Visão: “Ser referência nacional na distribuição de energia elétrica, tornando-se autossuficiente na geração da energia elétrica até 2020.”.

Valores:

Segurança: No ambiente de trabalho e às comunidades que atendemos.

Compromisso: Das pessoas envolvidas com uma contribuição positiva para a sociedade.

Auto realização: Equipe realizada com o trabalho que desenvolve.

Integridade: Pessoal confiável, honesto e comprometido com o trabalho e o meio ambiente.

Excelência: Sermos os melhores em tudo o que fizermos, fornecendo serviços de qualidade e confiáveis aos nossos clientes.

Essas informações foram fornecidas pelos gestores e trazidas dos sites das empresas.

3.2 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

Em todas as empresas a coleta foi realizada *in loco*, entre os dias 21 a 23 do mês de novembro de 2017. Ao todo, foram 81 questionários aplicados e orientados pela própria pesquisadora aos colaboradores das quatro empresas participantes, sendo: 06 questionários na empresa A, 21 na empresa B, 27 na empresa C e, 27 na empresa D. Foram aplicados no intervalo de almoço dos colaboradores, devido a este fato o número de participantes foi menor que o número de colaborador de cada empresa.

Os dados coletados foram fornecidos pela empresa, dados levantados a partir de questionários, entrevistas e observação da pesquisadora. Após a coleta foram organizados e tabulados em planilhas do *Software Excel*, da *Microsoft* para então realizar a análise.

3.3 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, foi feita uma organização e tabulação dos dados e informações obtidas em planilhas do *Software Excel*, gerando gráficos com porcentagem para uma melhor análise das respostas e em seguida, transformando-os em barras para a ilustração neste material.

Referente às entrevistas aos gestores das empresas, as questões foram transcritas na íntegra.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 QUESTIONAMENTOS APLICADOS AOS COLABORADORES

Para uma melhor compreensão de dados de todas as empresas estudadas, a pesquisadora apresenta nos resultados as informações obtidas nas quatro empresas, seguindo sucessivamente a ordem: Empresa A, empresa B, empresa C e empresa D.

A pesquisa na empresa A obteve respostas de seis colaboradores de um total de seis, o que representa 100% da empresa estudada, em que todos são do gênero masculino. A tabela 1 apresenta a classificação dos colaboradores por faixa etária.

Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa A.

Faixa etária	Quantidade	Porcentagem
18 a 30 anos	4	67%
31 a 40 anos	1	16,5%
41 a 50 anos	1	16,5%
51 a 60 anos	-	-
61 a 70 anos	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Com esses dados é possível verificar que a empresa possui um quadro de colaboradores mais novos, entre a faixa etária de 18 a 30 anos, somando 67%.

Já na empresa B, temos um total de 56 colaboradores, porém, apenas 21 responderam as questões, devido estarem em seu horário de intervalo para almoço e alguns estarem em obras externas. Sendo assim, temos uma representatividade de 27% dos colaboradores da empresa.

Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa B

Faixa etária	Quantidade	Porcentagem
18 a 30 anos	10	48%
31 a 40 anos	6	29%
41 a 50 anos	2	9%
51 a 60 anos	2	9%
61 a 70 anos	1	5%

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como na empresa A, podemos perceber que a B também possui um maior número de colaboradores entre as idades 18 a 30 anos e o que chama atenção nesta é que há um colaborador com 70 anos de idade. E outro dado importante é que apenas nessa empresa houve mulheres preenchendo o questionário, dos 21 colaboradores, 03 são do sexo feminino.

Na empresa C, conseguiu-se um número expressivo de colaboradores, dos quais são 41 ao total, pode-se aplicar o questionário a 27 deles, dois questionários precisaram ser excluído devido não estarem preenchidos corretamente. Teve-se 40% de representatividade dos colaboradores.

Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa C

Faixa etária	Quantidade	Porcentagem
18 a 30 anos	9	33%
31 a 40 anos	11	41%
41 a 50 anos	6	22%
51 a 60 anos	1	4%
61 a 70 anos	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta empresa a faixa etária já é um pouco diferente, há mais colaboradores entre os 31 e 40 anos, o que representa 41% do total de pessoas entrevistadas.

A empresa D possui um quadro de 53 colaboradores, dos quais 27 responderam a pesquisa. O que totaliza 35% de participantes que estão classificados na seguinte faixa etária:

Tabela 01 – Faixa Etária – Empresa D

Faixa etária	Quantidade	Porcentagem
18 a 30 anos	8	30%
31 a 40 anos	9	33%
41 a 50 anos	6	22%
51 a 60 anos	3	11%
61 a 70 anos	1	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Aqui, temos uma variedade de faixa etária, em que, somando os dados dos 18 aos 40 anos, temos um percentual de 63% do total de respondentes. Mas temos uma boa expressão dos 41 aos 70 anos: 37%.

Com estes dados é possível perceber que, dos 81 entrevistados, 31 estão na faixa etária dos 18 aos 30 anos, 27 colaboradores de 31 a 40 anos, 15 na faixa etária entre 41 a 50, 06 estão entre os 51 a 60 anos e 02 colaboradores estão entre os 61 a 70 anos. Partindo para a questão de formação de ensino obtemos a seguinte tabela:

Tabela 02 – Nível de escolaridade – Empresa A.

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Fundamental Incompleto	-	-
Fundamento Completo	2	33%
Médio Incompleto	1	17%
Médio Completo	2	33%
Técnico	1	17%
Superior Incompleto	-	-
Superior Completo	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que dos 06 colaboradores entrevistados na empresa A, a formação concentra-se no ensino fundamental completo e no ensino médio completo, totalizando 66%. A pesquisadora percebeu que ao aplicar os questionários, todos os colaboradores compreenderam o tema da pesquisa, baseado nos conceitos de motivação e liderança.

Comparando as idades com nível de escolaridade temos que, o mais antigo na empresa A é o de mais idade e possui ensino fundamental completo. O segundo mais antigo na empresa tem técnico em administração, o terceiro apresenta ensino médio completo. Já o quarto possui ensino fundamental completo. Os dois colaboradores mais novos da organização tem ensino médio completo e ensino médio incompleto.

Tabela 02 – Nível de escolaridade – Empresa B

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Fundamental Incompleto	5	24%
Fundamento Completo	3	14%
Médio Incompleto	4	19%
Médio Completo	5	24%
Técnico	1	5%
Superior Incompleto	1	5%
Superior Completo	2	9%

Fonte: Dados da pesquisa

Na empresa B os maiores índices de formação estão concentrados no ensino fundamental incompleto e no ensino médio completo, somando 48% do total de participantes.

Com os questionários é visível perceber que na área administrativa, recursos humanos e no setor de engenharia, o grau de escolaridade é de técnico para superior completo. O que faz parte do andamento da organização, quanto mais pessoas qualificadas, melhor seu entendimento sobre as tarefas a serem desenvolvidas.

Tabela 02 – Nível de escolaridade – Empresa C

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Fundamental Incompleto	4	15%
Fundamento Completo	4	15%
Médio Incompleto	10	37%
Médio Completo	8	29%
Técnico	-	-
Superior Incompleto	-	-
Superior Completo	1	4%

Fonte: Dados da pesquisa

Pela tabela acima percebe-se que somando os respondentes do ensino fundamental incompleto e do ensino médio incompleto temos uma parcela de 52% do total. Ainda, conforme dados da entrevista com um dos gestores da empresa, é possível perceber que sem a melhora no nível de escolaridade e ensino, dificilmente compreende-se a realidade da gestão de uma empresa.

Tabela 02 – Nível de escolaridade – Empresa D

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Fundamental Incompleto	6	22%
Fundamento Completo	3	11%
Médio Incompleto	1	4%
Médio Completo	12	45%
Técnico	2	7%
Superior Incompleto	3	11%
Superior Completo	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa D está bem representada em relação ao ensino médio completo com 45%, seguido por 11% do ensino fundamental completo, o que tem um somatório de 56%.

Conforme uma breve conversa da pesquisadora com alguns entrevistados, foi possível obter a informação de que muitos deles participaram do EJA com o intuito de concluir o ensino fundamental e médio, alguns ainda citaram que o motivo foi para uma possível melhoria no trabalho. Com isso, parte-se para a próxima questão, que tem como escopo conhecer o tempo em que o colaborador está trabalhando na empresa.

Sabe-se que o tempo de permanência do colaborador em uma empresa é um bom sinalizador de que sua motivação para realizar seus trabalhos laborais está em pleno andamento. Contudo, nos dias de hoje, muitos buscam por experiências em várias áreas; em diversas empresas, a fim de encontrar qual é o seu verdadeiro caminho, o que melhor sabe fazer. Na tabela 3 verifica-se o tempo de permanência na empresa.

Tabela 03 – Tempo de serviço - Empresa A

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Menos de 01 ano	2	33%
De 01 a 15 anos	3	50%
De 16 a 25 anos	1	17%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que 50% dos colaboradores está há mais de 01 ano na empresa, para sermos mais precisos os três colaboradores que somam metade dos 100%, estão há respectivos: 07, 08 e 10 anos na empresa. Já os dois que estão há menos de 01 ano pertencem aos 33%. O que permanece há 25 anos representa 17%. Pelos questionários é possível perceber que o giro dos colaboradores entre outras empresas também é baixo: 02 estão no primeiro emprego; 02 estão entre o segundo e terceiro emprego e os outros dois, ficam entre o terceiro e o quarto emprego.

Com baixa rotatividade ou, *turnover*, pode-se ter como indicador que a capacidade da empresa em manter seus colaboradores está, de certa forma, sendo bem trabalhada.

Tabela 03 – Tempo de serviço - Empresa B

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Menos de 01 ano	14	67%
De 01 a 05 anos	3	14%
De 06 a 10 anos	2	9,5%
De 11 a 20 anos	2	9,5%

Fonte: Dados da pesquisa

Na empresa B percebe um maior número de colaboradores que estão há menos de um ano, sendo 67%, considerando dos 06 aos 20 anos apenas 19%. Nota-se uma grande rotatividade na empresa. Dentre as conversas com alguns colaboradores, percebe-se que este

caso acontece principalmente em épocas de colheitas, em que os colaboradores preferem sair de seu trabalho na empresa para trabalhar como diarista.

Tabela 03 – Tempo de serviço - Empresa C

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Menos de 01 ano	10	37%
De 01 a 05 anos	7	26%
De 06 a 10 anos	4	15%
De 11 a 20 anos	4	15%
De 21 a 25 anos	2	7%

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar da empresa C também possuir uma expressão numerosa no período abaixo de um ano, o restante se equipara, somando acima de 01 ano até os 25 anos, tem-se uma porcentagem de 63.

Tabela 03 – Tempo de serviço - Empresa D

Faixa	Quantidade	Porcentagem
Menos de 01 ano	-	-
De 01 a 05 anos	12	44%
De 06 a 10 anos	5	18,5%
De 11 a 20 anos	5	18,5%
De 21 a 25 anos	1	4%
Acima de 25 anos	4	15%

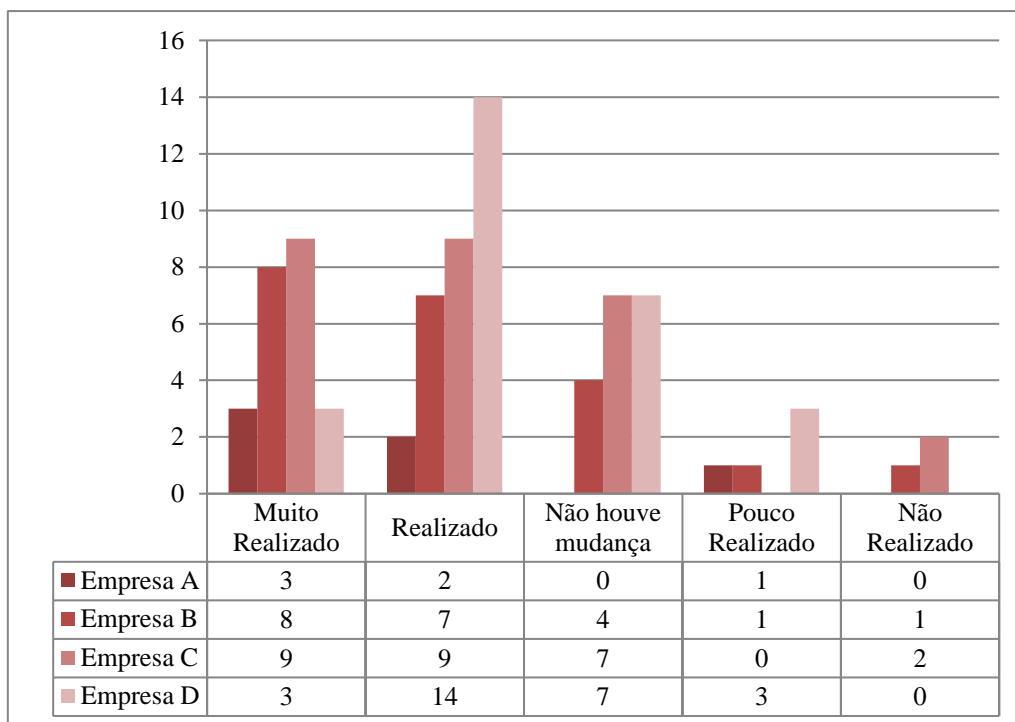
Fonte: Dados da pesquisa

Nesta empresa é notável que a estabilidade empregatícia é alta, observa-se que 56% representam a faixa de 06 a mais de 25 anos. Talvez este fato se dê devido a empresa precisar de técnicos no serviço ofertado e não ter tanta mão de obra qualificada.

As questões trabalhadas acima serviram como base de dados gerais para termos uma melhor compreensão do estilo dos colaboradores. Abaixo serão apresentados gráficos contendo informações que originaram o questionário.

No gráfico 01 temos o seguinte dado: Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas).

Gráfico 01 – Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 50% (03 colaboradores) da empresa A estão muito realizados com suas tarefas, 33% (02) estão realizados, 17% (01) estão pouco realizados e não há quem esteja não realizado com o desempenho de seu trabalho comparado ao cargo.

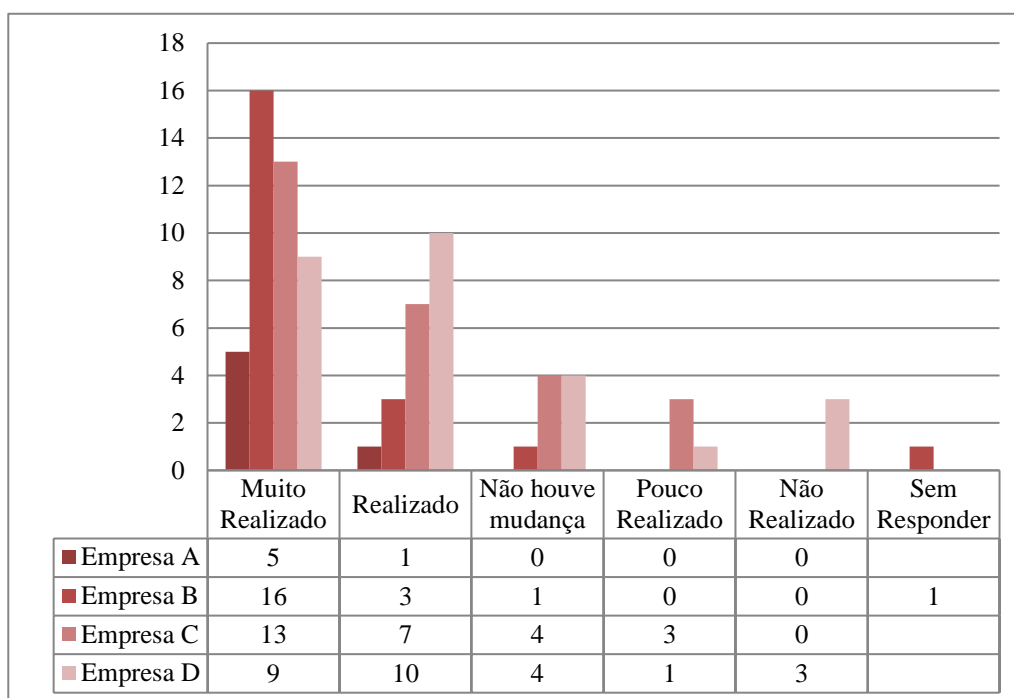
Na empresa B, 40% (08) estão muito realizados com suas tarefas, ou seja, consideram o trabalho adequado. Já 33% (07) estão realizados, 19% (04) acham que não houve mudança e os outros 10% (02) estão pouco realizados ou não realizados com a questão trabalhada.

Para os colaboradores da empresa C, 66% (18) estão muito realizados ou realizados com suas tarefas, para 26% (07) dos participantes não houve mudanças e 8% (02) não estão realizados com suas atribuições comparados a seu cargo.

Conforme o gráfico acima, 11% (03) dos colaboradores da empresa D estão muito realizados, 52% (14) está realizado, 26% (07) disse não haver mudanças e outros 11% (03) disseram não estar realizado com as atribuições.

Em nenhuma das empresas analisadas houve a maior parte de colaboradores não realizados com suas tarefas equivalentes ao cargo. O gráfico 02 representa a percepção dos colaboradores quanto à imagem da empresa junto ao público em geral.

Gráfico 02 – Na sua percepção, a empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral?



Fonte: Dados da pesquisa.

A satisfação dos colaboradores da empresa A enquanto como sua empresa é vista pelo público externo é fortíssima, onde 83% (05) consideram estar muito realizados com a imagem positiva e o restante, 17% (01) está realizado com o conceito que sua empresa transmite.

Para Meneghetti (2008, p. 68), “O verdadeiro líder é aquele que sabe servir. É uma outra mentalidade, uma outra dimensão. Não é importante ter a melhor mercadoria, mas ter garbo e refinamento ao servir o cliente: deve-se honrar a pessoa que vem comprar.”

Com isso, percebe-se que a empresa analisada, por meio da visão de seus colaboradores e da percepção da pesquisadora, está no caminho do saber servir.

A percepção dos colaboradores da empresa B referente a imagem da empresa foi muito positiva. 76% (16) estão muito realizados, 14% (03) estão realizados e para os outros 10% (02) não houve mudança e um colaborador não quis responder. As alternativas pouco realizado e não realizado não foram escolhidas.

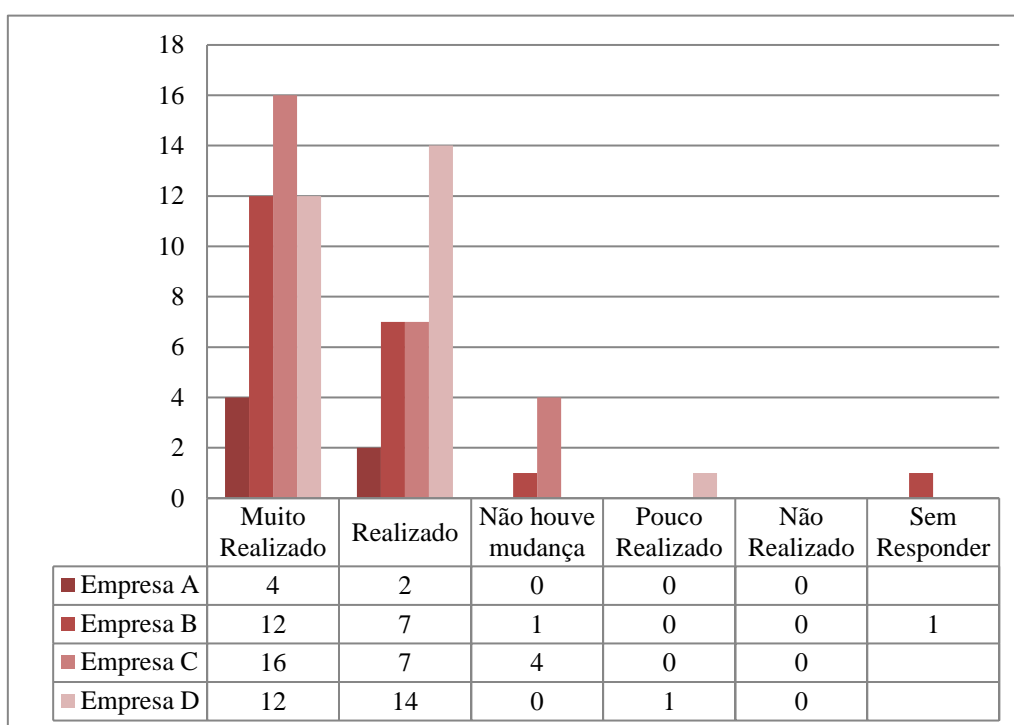
Na empresa C os colaboradores não percebem tanto a imagem positiva da empresa onde, 48% (13) estão muito realizados, 26% (07) realizado, 15% (04) dizem não ter mudanças e o restante, 11% (03) estão pouco realizados.

Na visão dos colaboradores da empresa D, 33% (09) estão muito realizados, 37% (10) estão realizados com a imagem externa da empresa em que trabalham, 15% (04) não percebem mudança nessa questão, 4% (01) está pouco realizado e 11% (03) diz não estar realizado com a imagem.

Essa percepção dos colaboradores deve ser levada em consideração pelo fato de que a empresa é uma prestadora de serviços e, muitas vezes, por intempéries ou força maior, os colaboradores tem mais dificuldades em solucionar o problema como gostariam; com agilidade.

Já a questão 03 é se o colaborador se sente feliz em trabalhar na empresa, dessa forma, verificou se o tempo de empregabilidade dos colaboradores bate com as informações fornecidas nesta questão.

Gráfico 03 – Você se sente feliz trabalhando na empresa?



Fonte: Dados da pesquisa

Confrontando os dados apresentados na tabela 3, empresa A, que se refere ao tempo de serviço na organização, o gráfico acima confirma as informações de que os colaboradores estão na empresa por estarem motivados a construir algo produtivo, tanto profissional quanto pessoalmente. Percebe-se que 67% (04) estão muito realizados e que 33% (02) sentem-se realizados.

Ainda, podemos confirmar esses dados com a questão 28, em que apenas um colaborador descreveu remuneração como maior importância por estar na empresa.

Verifica-se que 57% (12) dos colaboradores da empresa B, consideram-se muito realizados e, 33% (07) estão realizados em trabalhar na empresa, 5% (01) não perceberam mudanças e os outros 5% (01) não responderam. Temos aqui um indicativo de motivação.

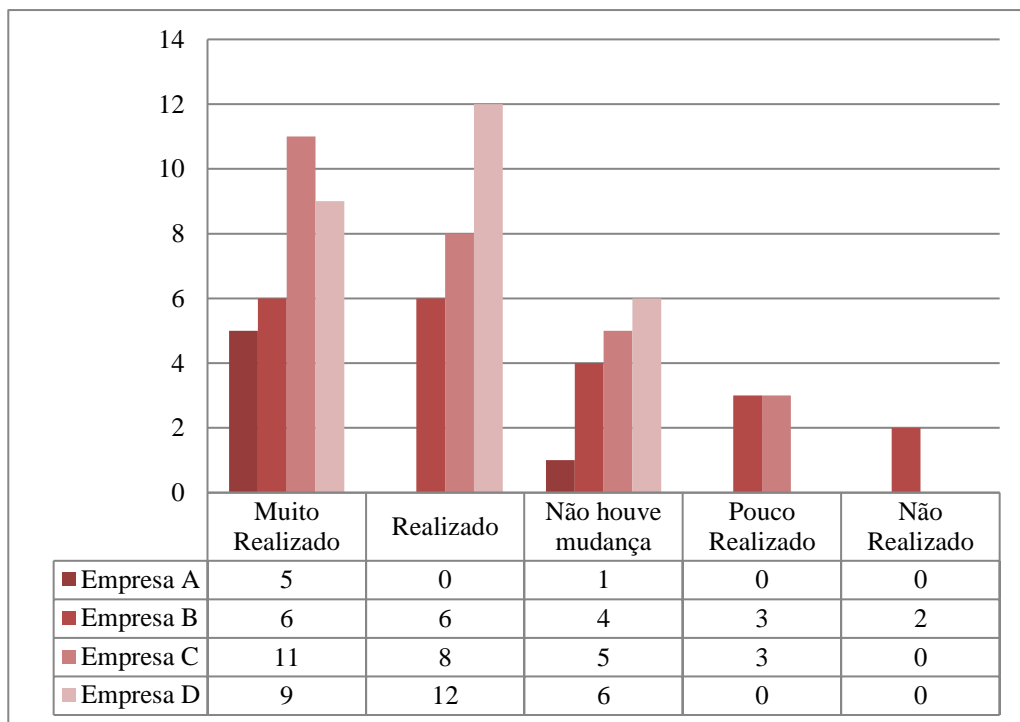
Assim, percebe-se que dos colaboradores entrevistados, a maioria se sente realizado em fazer parte da empresa B. Desse modo, conforme a Pirâmide das Necessidades de Maslow, a realização compreende o topo da pirâmide, e quando o indivíduo alcançar esse nível estará motivado e, logo vai à busca de satisfazer outras necessidades.

Percebe-se que 59% (16) dos colaboradores da empresa C sentem-se muito realizados trabalhando na empresa e, 26% (07) estão realizados. Para 15% (04) não há mudanças em relação a essa questão.

Conforme o gráfico 3 da empresa D, percebe-se que 43% (12) dos colaboradores estão muito realizados, 52% (14) estão realizados e, 4% (01) estão pouco realizados em trabalhar na empresa.

O item 04 questiona sobre a organização ser aberta a reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores.

Gráfico 04 – A organização é aberta a reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores?



Fonte: Dados da pesquisa

Observamos que 83% (05) estão muito realizados com a abertura da empresa A perante opiniões e contribuições feitas pelos colaboradores e, 17% (01), não houve mudanças. Tal resultado pode ser alcançado devido o gestor da empresa ter uma percepção de como a motivação deve ser trabalhada. Pelo fato dele reconhecer que seus colaboradores fazem parte do *business*.

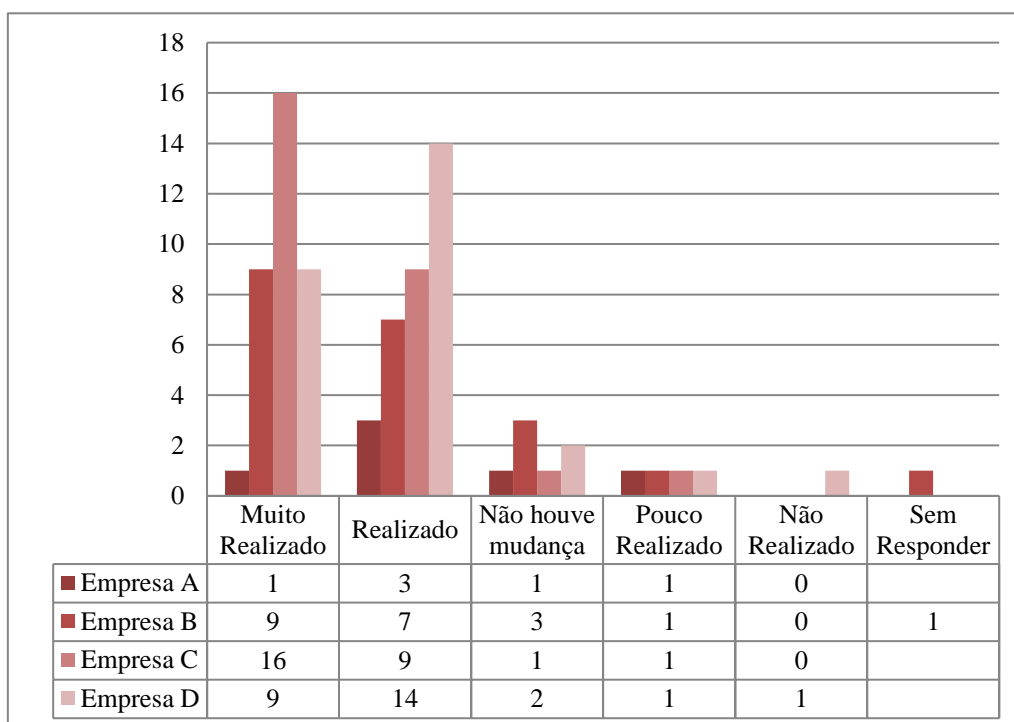
Percebe-se que 29% (06) dos colaboradores da empresa B, estão muito realizados com a forma da empresa em reconhecer as opiniões ou contribuições. Já os outros 29% (06) estão realizados, 19% (04) disseram não notar mudanças, 14% (03) consideram-se pouco realizados e 9% (02) não estão realizados.

Nota-se que 41% (11) dos respondentes da empresa C estão muito realizados, 30% (08) consideram-se realizados, 18% (05) não notaram mudanças e, 11% (03) estão pouco realizados.

Na empresa D, pode-se perceber que 32% (09) dos colaboradores estão muito realizados, 47% (12) estão realizados e, 21% (06) disseram não notar mudanças. Para Bergamini (1997), os colaboradores não esperam somente prêmios financeiros, como maiores salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como reconhecimento, estima e realização. Para que uma organização se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, a participação de seus funcionários no processo de crescimento é fundamental, afinal, o chamado grupo de colaboradores que compõe uma empresa é a “alma” do negócio.

A quinta pergunta que os colaboradores tiveram que responder foi a seguinte: Qual seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc).

Gráfico 05 – Qual seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a questão 05, observamos que, 16,66% dos colaboradores da empresa A estão muito realizados com suas condições de trabalho, 50% (03) dos colaboradores estão realizados e os outros 33,33% não notaram mudança ou estão pouco realizados com as condições físicas da empresa. Isso ocorre devido à empresa trabalhar com madeira, o que resulta em um ambiente com serragem e poeira.

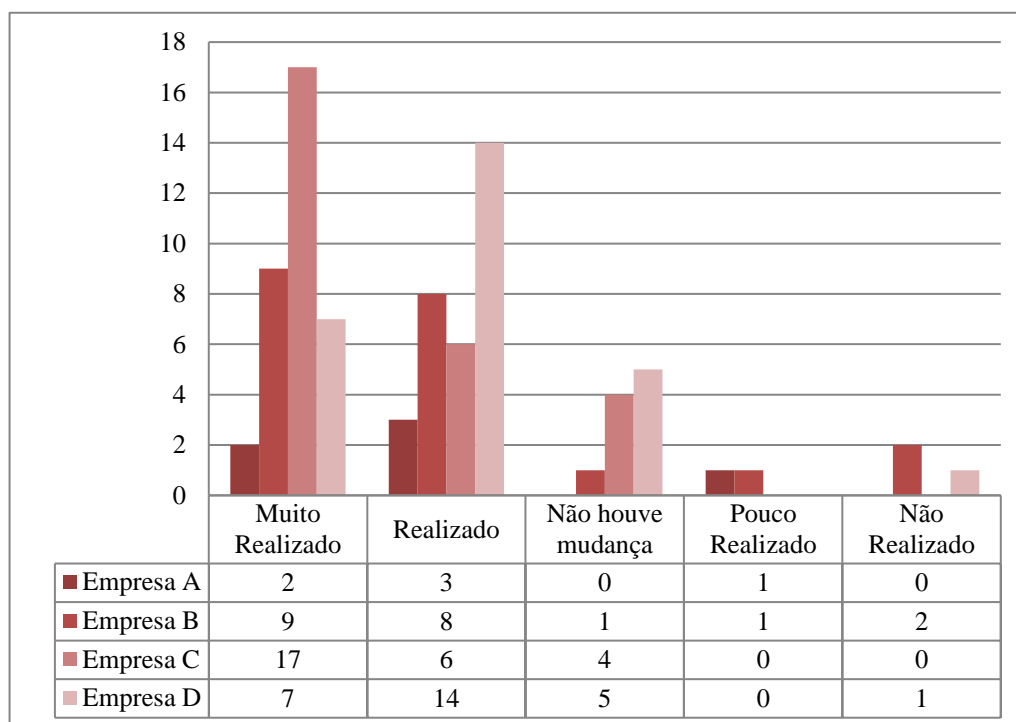
Referente a empresa B, 45% (09) dos colaboradores consideram-se muito realizados, 30% (07) estão realizados, 15% (03) disseram não haver mudanças, 5% (01) estão pouco realizados e, os outros 5% (01) não responderam a questão. De acordo com Höpner (2008), são exemplos de condições de trabalho a jornada de trabalho razoável, o ambiente físico seguro e saudável, a ausência de insalubridade, as condições das instalações e os equipamentos.

Os colaboradores da empresa C estão muito realizados com as condições físicas de seu trabalho, em que 59% (16) concordaram com o ambiente adequado. Já, 33% (09) disseram sentirem-se realizados, e os outros 08% (02) estão divididos entre não notarem mudanças e pouco realizados.

Conforme Meneghetti (2013), é importante a manutenção dos locais de trabalho: muitas empresas vão à falência por não saber mantê-los.

Percebe-se que na empresa D, 32% (09) dos colaboradores estão muito realizados, 53% (15) estão realizados com suas questões físicas de trabalho, 7% (02) não perceberam nenhuma mudança. Em geral, as empresas analisadas preocupam-se com seu ambiente de trabalho, porém, duas delas trabalham com madeira, uma com cimento/concreto e na outra, os colaboradores trabalham a céu aberto. Com isso, muitas vezes o ambiente não é conforme o esperado; em perfeito estado de limpeza. Quando questionados a respeito do trabalho de seu gestor (avaliação da hierarquia), as respostas obtidas foram demonstradas no gráfico 06, conforme abaixo.

Gráfico 06 – Como você avalia o trabalho de seu líder (superior imediato)?



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a questão 06, as respostas dos colaboradores da empresa A variam em três opiniões sendo 33% (02) muito realizado, 50% (03) realizado e os outros 17% (01) estão pouco realizados. Conforme a entrevista de um dos gestores da empresa, apesar de prevalecer o diálogo entre gestores e colaboradores, muitas vezes, devido à turbulência de atividades do dia a dia, acontece de não haver o reconhecimento do trabalho apresentado pela equipe. O que pode ser um fator da porcentagem percebida acima.

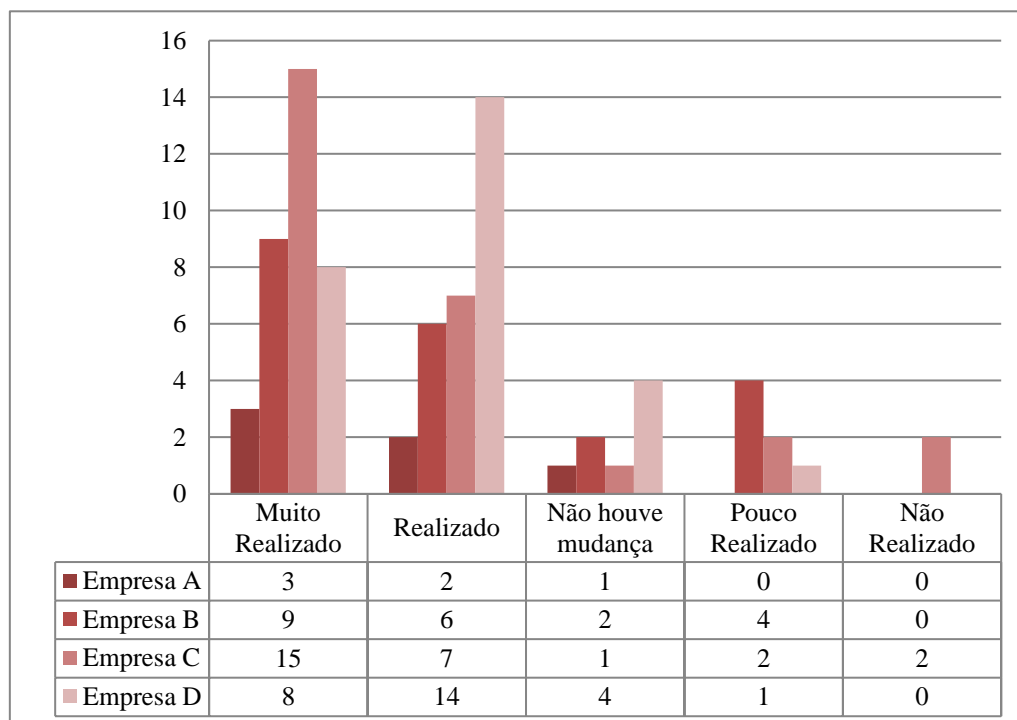
Conforme as respostas dos colaboradores da empresa B, 43% (09) sentem-se muito realizados com o trabalho e informações de líder imediato, 38% (08) estão realizados, entre o restante, 19% (04), 5% disseram não notar mudanças, 5% sentem-se pouco realizados e 9% não estão realizados.

A comunicação do líder com seus colaboradores é de suma importância para a organização afinal, é por meio dela que se busca aperfeiçoamento para a concretização das tarefas necessárias ao bem comum: o crescimento da empresa.

Na percepção dos colaboradores da empresa C, o papel do líder está sendo claro, onde 63% (17) disseram sentirem-se muito realizados, 22% (06) estão realizados e 15% (04) não perceberam diferença ou mudança. Verifica-se que as informações obtidas na empresa D, são que, 25% (07) dos colaboradores estão muito realizados com o trabalho de seu líder, 53% (15) estão realizados, 18% (05) disseram não haver mudanças e, 4% (01) estão pouco realizados.

Abordados sobre a comunicação interna para a realização do trabalho com maior agilidade tivemos as seguintes respostas da empresa A: 50% (03) estão muito realizados com a comunicação, 33% (02) disseram-se realizados e os outros 17% (01) não perceberam mudanças entre o diálogo para a agilidade de seu trabalho, conforme veremos no gráfico abaixo:

Gráfico 07 – Você tem sempre informações suficientes para realizar o seu trabalho com agilidade?



Fonte: Dados da pesquisa.

Já na empresa B, têm-se as seguintes informações, os colaboradores participantes da pesquisa, 43% (09) afirmaram estarem muito realizados com as informações para um trabalho com mais agilidade. 29% (06) disseram que estão realizados, 9% (02) não perceberam mudanças e 19% (04) estão pouco realizados.

Conforme o dado obtido no gráfico tem-se que, 56% (15) dos colaboradores da empresa C estão muito realizados com a informação que recebem para a concretização de suas tarefas, 26% (07) sentem-se realizados enquanto 4% (01) não percebem mudanças e os outros 14% (04) sentem-se pouco realizados e não realizados com a comunicação.

Na empresa D, 29% (08) consideram-se muito realizados, 53% (15) sentem-se realizados, 14% (04) não percebem mudanças e 4% (01) está pouco realizado.

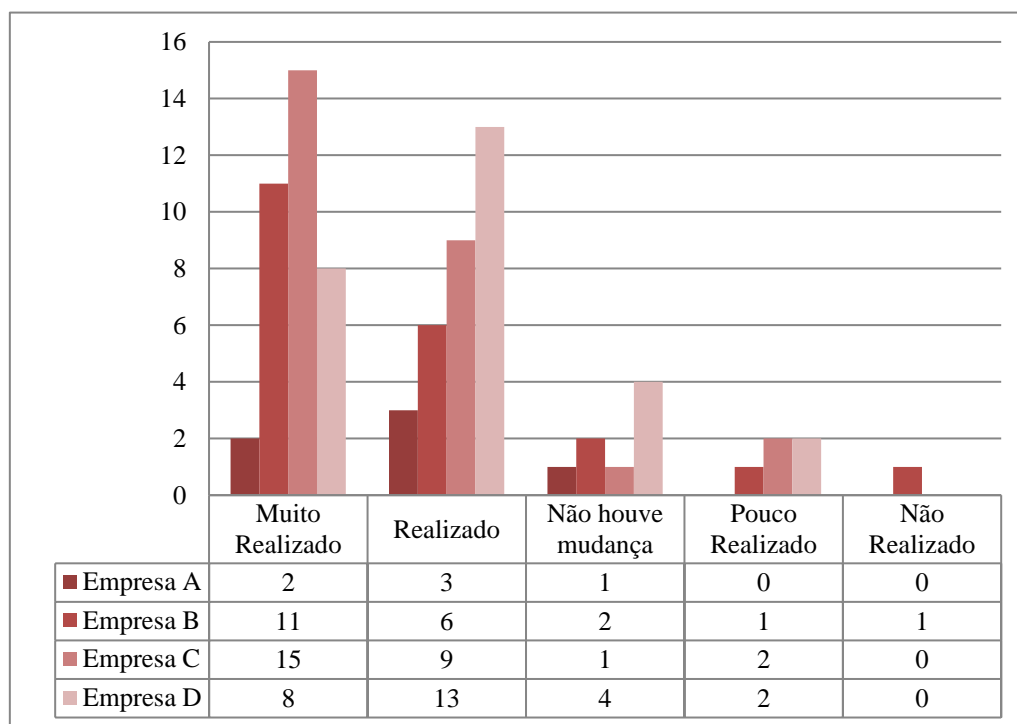
Conforme Meneghetti (2013, p. 163), aos funcionários, colaboradores, encarregados é preciso dar completa autonomia no seu campo específico de intervenção, de modo que

tenham a possibilidade de externar as próprias capacidades, realizando, ao mesmo tempo, um ganho de tempo e personalidade que incentive sucessivamente outros aspectos.

Referente a questão 08 temos o seguinte: A comunicação das informações por parte do líder (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara?

Os colaboradores da empresa A trouxeram as seguintes respostas:

Gráfico 08 – A comunicação das informações por parte do líder (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara?



Fonte: Dados da pesquisa.

Tem-se que 33% (02) estão muito realizados com a comunicação entre a equipe, 50% (03) está realizado e, 17% (01) não notam mudanças.

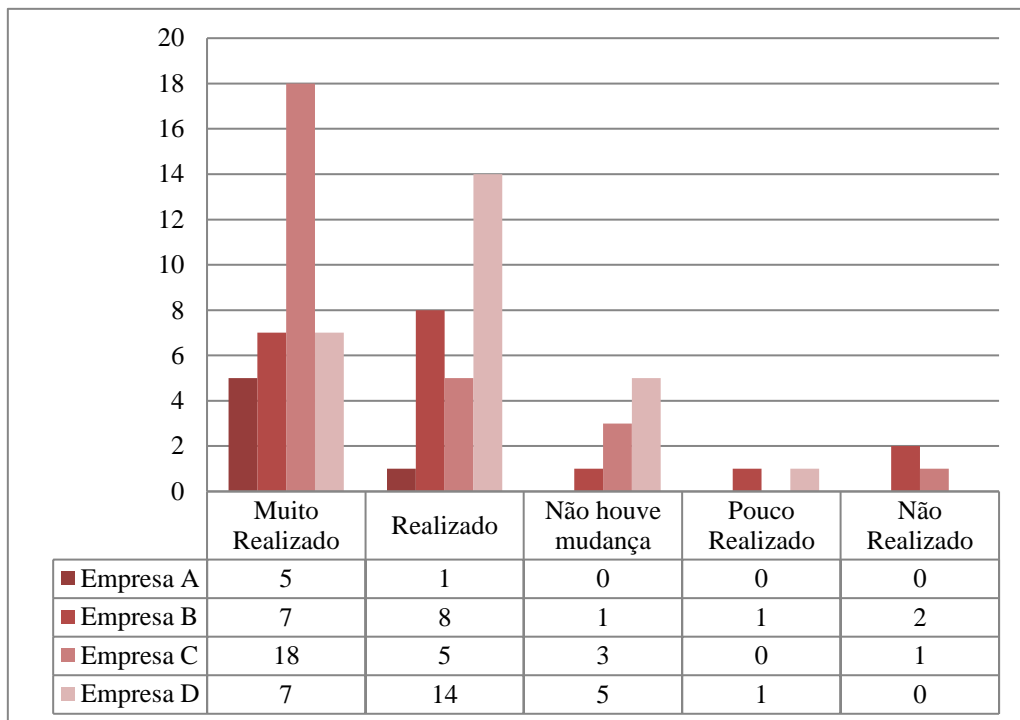
Podemos perceber que mais da metade dos colaboradores da empresa B está muito realizado ou realizado com as informações por parte do líder. Já, 9% (02) não percebe mudança, e os outros 10% (02) consideram-se pouco realizado ou não realizado.

Na empresa C, encontramos as seguintes informações: 56% (15) dos colaboradores estão muito realizados com a comunicação de seu líder, 33% (09) estão realizados, 4% (01) não notaram mudanças e, 7% (02) estão pouco realizados.

Percebe-se que 29% (08) estão muito realizados, 50% (14) conta-se realizado, 14% (04) não notam mudanças e 7% (02) dos colaboradores da empresa D estão pouco realizados com comunicação interna.

Conscientizar os colaboradores sobre a relevância de seu papel dentro da empresa é muito benéfico para a sua motivação. Além disso, essa ligação entre líder e colaborador irá orientá-los a alcançar o sucesso da empresa. Partindo desta questão sobre comunicação interna, chega-se ao ponto de analisar se o colaborador sabe pelo que é responsável dentro da empresa, se ele tem conhecimento do que a organização esperada dele.

Questão 09 – Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?



Fonte: Dados da pesquisa.

Na empresa A, 83% (05) dos colaboradores sabe pelo que é responsável e o que é esperado, ou seja, apenas um dos colaboradores participantes da pesquisa não tem total certeza das expectativas da empresa em relação a ele.

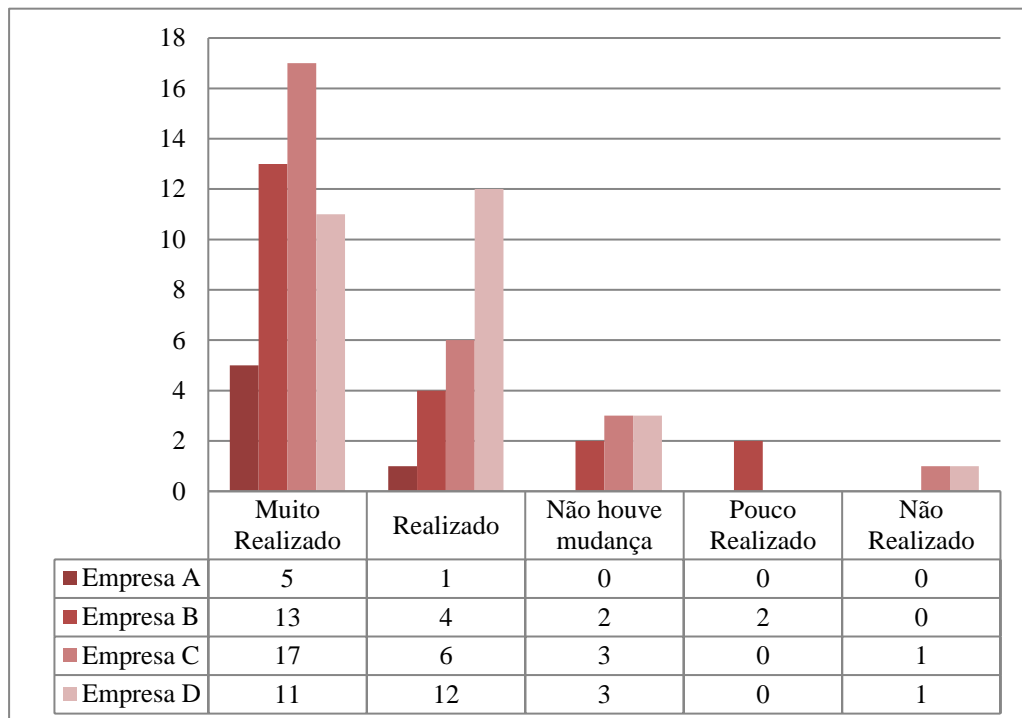
Conforme os participantes da empresa B, 33% (07) estão muito realizados com o que é esperado de si pela empresa, 38% (08) estão realizados, 5% (01) não percebem mudanças, 5% (01) estão pouco realizado, 9% (02) não estão realizados e os outros 10% (02) não responderam a questão.

Na terceira empresa analisada, nota-se que 67% (18) dos colaboradores sabem pelo que são responsáveis, 18% (05) diz-se realizado, 11% (03) não perceberam mudanças e, 4% (01) estão pouco realizados com esta questão, conforme gráfico abaixo. Já na quarta empresa entrevista, percebe-se o seguinte: os entrevistados, 25% (07) estão muito realizados com a comunicação da empresa no sentido de compreender o que se é esperado de cada colaborador.

53% (15) estão realizados, 18% (05) não perceberam mudanças e, 4% (01) estão pouco realizados.

O colaborador espera que o líder seja um facilitador, que os oriente para o cumprimento das tarefas e que os incite a alcançar o objetivo proposto. Assim, verificamos também se o colaborador tem o apoio necessário para realizar suas atividades, conforme verifica-se a seguir.

Questão 10 – Você tem o apoio necessário do líder (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades?



Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se que a maior parte dos colaboradores da empresa A, tem o apoio de seu gestor e o restante, 17% (01) está realizado.

Já na segunda empresa entrevistada percebe-se que 62% (13) estão muito realizados, 19% (04) estão realizados, 9% (02) disseram não perceberem mudanças e os outros 10% (02) estão pouco realizados com o apoio.

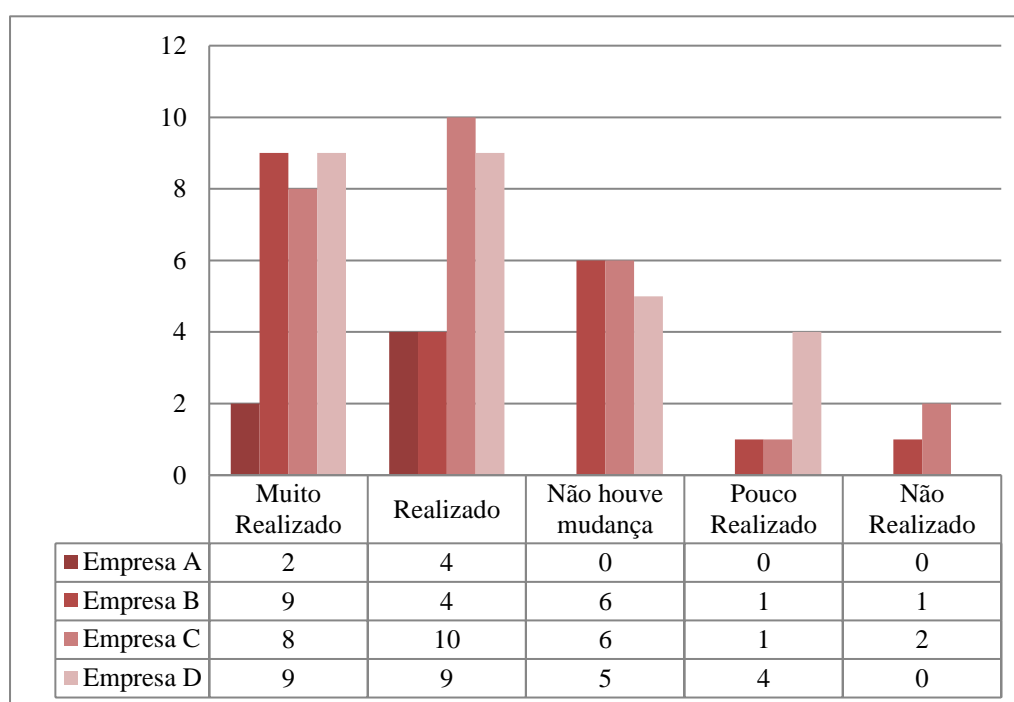
O papel do líder dentro da organização é imprescindível, uma vez que se faz necessário que a empresa tenha um caminho a percorrer em busca de objetivos satisfatórios, ou seja, o líder faz a integração de seus liderados na execução de seus trabalhos, favorecendo uma aprendizagem mais consistente, significativa e se aproximando da realidade da organização, tornando suas tarefas mais dinamizadas.

Percebe-se que na empresa C, 63% (17) dos profissionais estão muito realizados, 22% (06) estão realizados, 11% (03) não notaram mudanças e, 4% (01) estão pouco realizados.

Na quarta empresa analisada, os resultados para esta questão foram os seguintes: verifica-se que 39% (11) dos colaboradores estão muito realizados com apoio de seu líder, 46% (13) estão realizados, 11% (03) não percebem mudanças e, 4% (01) estão pouco realizados.

Analisando as quatro empresas tem-se que, dos 81 colaboradores entrevistados nas quatro empresas, 45 estão muito realizados com seu líder no que se refere ao apoio para realizar determinada atividade.

Questão 11 – Qual sua motivação em relação às perspectivas de crescimento na empresa?



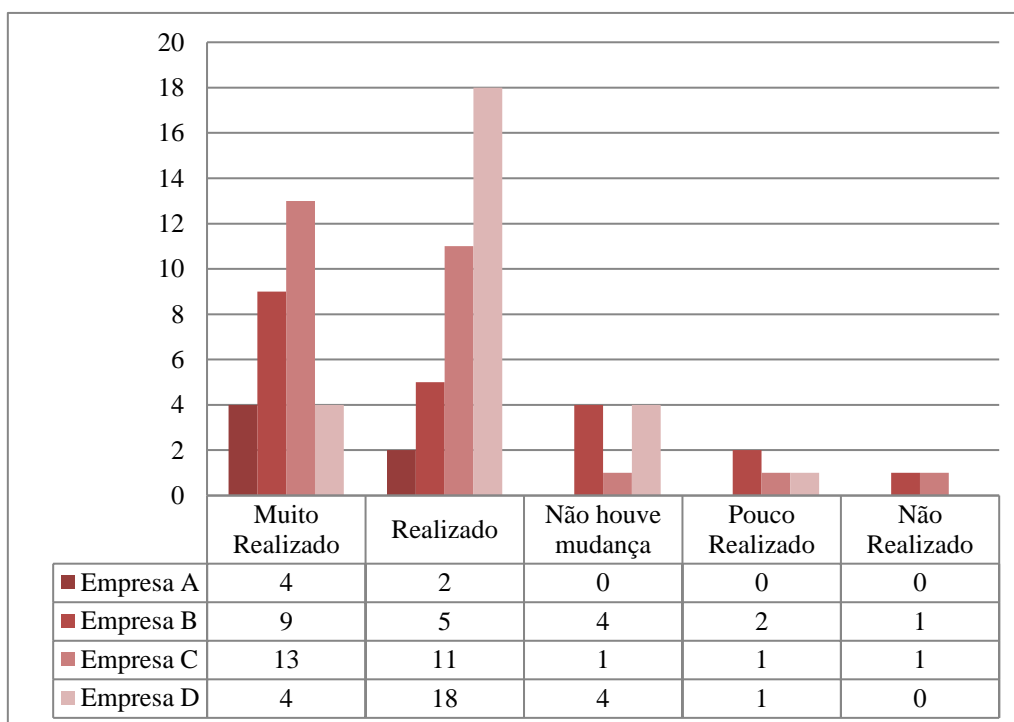
Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme percebido na empresa A, 33% (02) consideram-se muito realizados e 67% (04) estão realizados com as perspectivas de crescimento na organização. Muitas vezes pela empresa ser de pequeno porte, pode não haver uma política de plano de carreira dentro da empresa. Já na segunda empresa estudada verificou-se que, 43% (09) estão muito realizados, 19% (04) estão realizados, 28% (06) não perceberam mudanças e o restante, 10% (02), encontram-se pouco realizado ou não realizado.

Segundo informações dos questionários preenchidos pelos colaboradores da empresa C, 30% (08) estão muito realizados, 37% (10) dizem-se realizados, 22% (06) não notaram mudanças, 4% (01) estão pouco realizados e, 7% (02) não estão realizados.

Para os colaboradores da empresa D, 66% (18) estão muito realizados ou realizados enquanto suas expectativas de crescimento, 19% (05) não perceberam mudanças e, 15% (04) estão pouco realizados. Nem todas as empresas, especialmente as pequenas e médias, elaboram planos de carreira para seus funcionários. Assim, muitas organizações deixam seus colaboradores sem noção de sua perspectiva de crescimento, de sua situação na organização e de que aspectos podem ser melhorados.

Gráfico 12 – O seu líder esforça-se bastante para conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso?

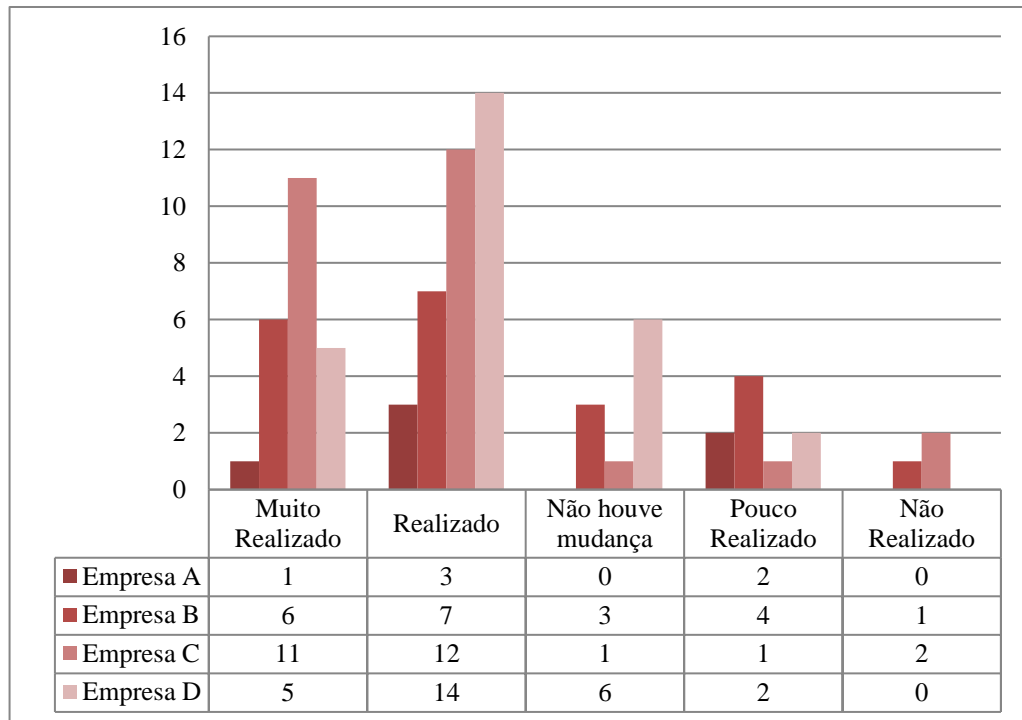


Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme os colaboradores da empresa A, 67% (04) estão muito realizados e 33% (02) estão realizados com referência ao consenso e compreensão do seu líder. Para a empresa B, 43% (09) estão muito realizados, 24% (05) estão realizados, 19% (04) não perceberam mudanças, 9% (02) estão pouco realizados e, 5% (01) não estão realizados. Já na empresa C 48% (13) consideram-se muito realizados, 44% (12) estão realizados e os outros 11% (11) estão divididos entre: não perceberam mudanças, pouco realizados e não realizados.

Para os colaboradores da empresa D, 15% (04) encontram-se muito realizados, 66% (18) estão realizados, 15% (04) não notaram mudanças e 4% (01) está pouco realizado.

Gráfico 13 – Perante um conflito, o seu líder procura detectar os motivos e solucionar as causas que estão por trás dele?



Fonte: Dados da pesquisa.

Na empresa A, percebe-se que 17% (01) sentem-se muito realizados, 50% (03) estão realizados e, 33% (02) estão pouco realizados. O fato da empresa estar localizada em um município pequeno em que todos se conhecem e de terem poucos colaboradores pode ocasionar de que no momento do conflito, o gestor não queira tomar partido.

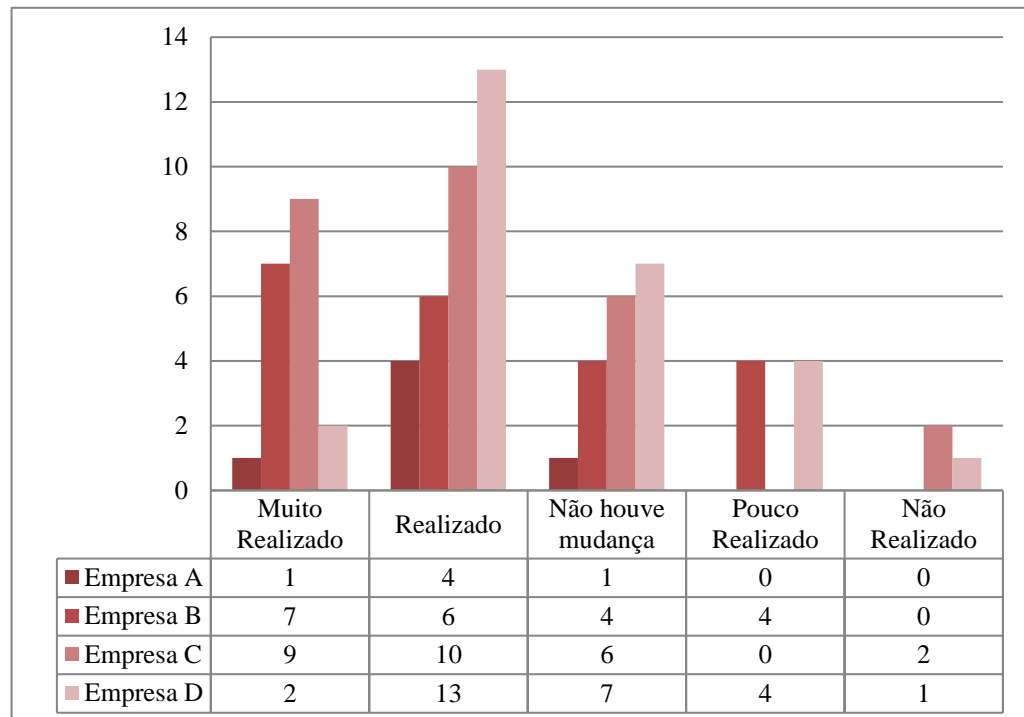
Já na empresa B, nota-se que entre colaboradores muito realizados ou realizados existe um percentual de 62% (15), 14% (03), não perceberam mudanças, 19% (04) estão pouco realizados e 5% (01) não está realizado com a gestão de seu líder em relação a solucionar um possível conflito.

Percebe-se que na empresa C 41% (11) dos colaboradores está muito realizado e, 44% (12) estão realizados com seu superior. Já os outros 15% (4) ou não perceberam mudanças, estão pouco realizados e 02 não estão realizados.

Os colaboradores da empresa D responderam que, 19% (5) estão muito realizados, 52% (14) estão realizados, 22% (06) não perceberam mudanças e, 7% (02) estão pouco realizados. Os conflitos existem na vida de qualquer um, tanto na parte pessoal, como na vida profissional. E no trabalho não é muito diferente. Como líder, o gestor deve estar atento a pequenos detalhes conflituosos para que não atrapalhem o bem comum; crescimento da empresa.

Partindo para o assunto benefícios temos a seguinte questão:

Gráfico 14 – Como você classifica seu salário total, considerando suas obrigações e responsabilidades?



Fonte: Dados da pesquisa.

Colaboradores da empresa A, responderam que, 16,5% (01) estão muito realizados, 67% (04) estão realizados e, 16,5% (01) estão pouco realizados em relação ao seu salário considerando suas obrigações.

Na empresa B percebe-se que, 62% (15) dos colaboradores estão muito realizados ou realizados, enquanto para 19% (04) não notaram mudanças e, 19% (04) estão pouco realizados.

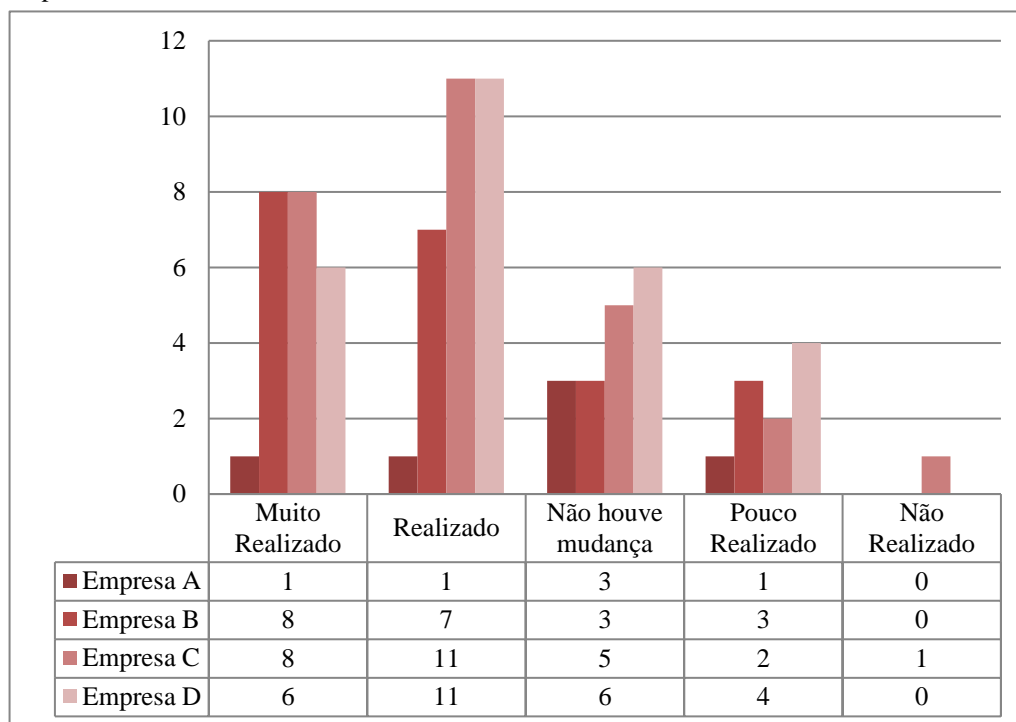
Para os colaboradores da empresa C, 70% (19) estão muito realizados ou realizados, 22% (06) não perceberam mudanças e, 8% (02) não estão satisfeitos com seus salários equiparando com suas tarefas.

Percebe-se na empresa D que apenas 7% (02) estão muito realizados, 48% (13) estão realizados, 26% (07) não perceberam diferenças 15% (04) encontram-se pouco realizados e, 4% (01) não estão de acordo.

Em geral, 89% dos colaboradores das quatro empresas estão muito satisfeitos seu salário referente às suas funções.

A questão de número 15 verificou quão satisfeito o colaborador está perante oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa.

Gráfico 15 – Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?



Fonte: Dados de pesquisa.

Na empresa A, 33% (02) estão muito realizados ou realizados em questão a oportunidade de crescimento na empresa. 50% (03) não notam mudanças e os outros 17% (01) estão pouco realizados.

Os colaboradores da empresa B disseram 38% (08) estão muito realizados, 34% (07) estão realizados, 14% (03) não sentiram diferença e os outros 14% (03) estão pouco realizados.

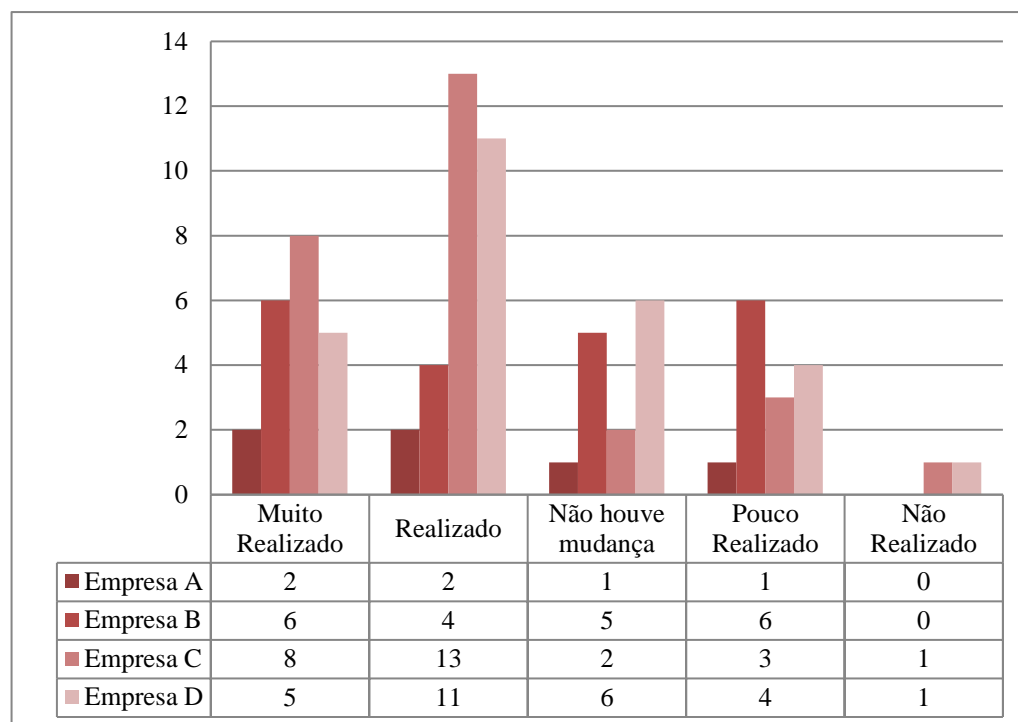
Já colaboradores da empresa C, 71% (19) estão muito realizados ou realizados, 18% (05) não perceberam mudanças, 7% (02) estão pouco realizados e 4% (01) não está realizado.

Percebe-se na empresa D que 23% (06) estão muito realizados, 39% (10) estão realizados, 23% (06) não notaram mudanças e 15% (04) estão pouco realizados,

Preocupar-se com os colaboradores é dar à empresa uma posição destaque garantindo sucesso e desenvolvimento de toda equipe. Sabe-se que algumas empresas, inclusive entrevistas, possuem interesse em ter uma política de cargos e salários e até mesmo de crescimento dentro da própria empresa, porém, com a oscilação do mercado, fica um pouco mais complicado colocar em prática novas propostas.

A fim de dar lógica à questão 15, na pergunta 16 procura-se saber o grau de satisfação dos colaboradores quanto às várias atividades oferecidas pelas empresas entrevistadas.

Gráfico 16 – Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (formação/programas de educação, seminários, etc), oferecidas pela Empresa para ajuda-lo no seu desenvolvimento?



Fonte: Dados de pesquisa.

Para 66% (04) colaboradores da empresa A o grau de satisfação referente a atividades ofertadas pela empresa estão como muito realizado e realizado. Para 17% (01) não houve mudanças e aos outros 17% (01) estão pouco realizados,

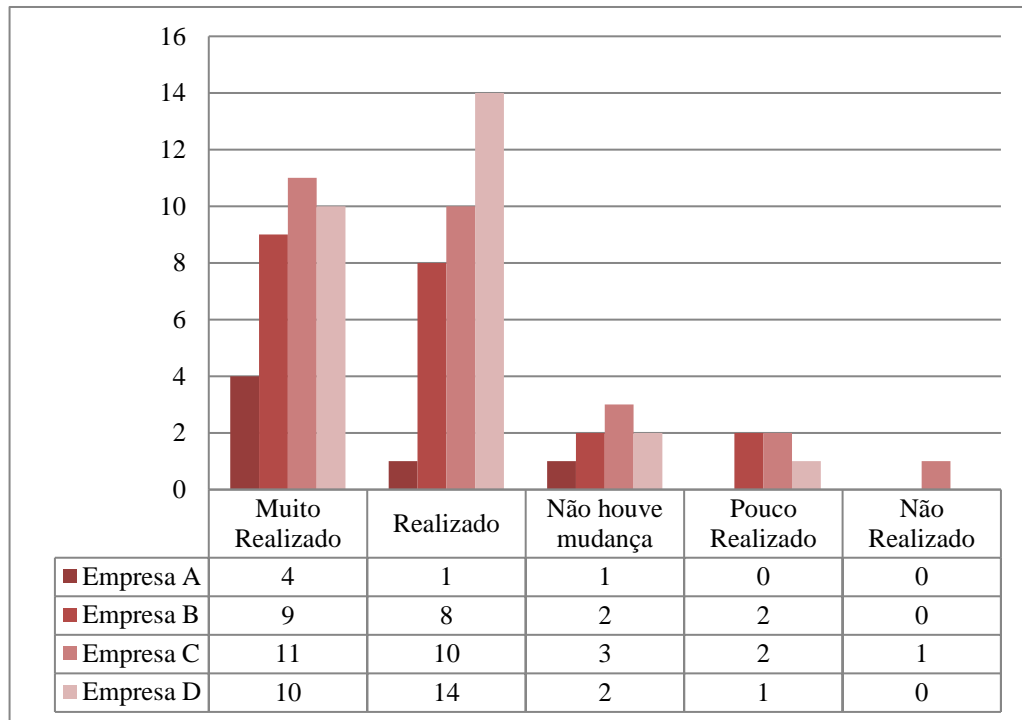
Já empresa B 28,5% (06) estão muito realizados, 19% (05) estão realizados, 24% (05) não perceberam mudanças e os outros 28,5% (06) estão pouco realizados.

Na empresa C, 78%, sendo 08 colaboradores muito realizados e 13 realizados, 7% (02) não perceberam mudanças, 11% (03) estão pouco realizados e, 4% (01) não estão realizados.

Percebe-se que na quarta empresa analisada 18% (05) estão muito realizados, 41% (11) estão realizados, 22% (06) não perceberam mudanças, 15% (04) estão pouco realizados e, 4% (01) não estão satisfeito enquanto atividades de formação para colaboradores.

Para avaliar a flexibilidade dos funcionários frente às mudanças, questionou-se o seguinte na pergunta 17: você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem novas oportunidades de crescer e aprender?

Gráfico 17 – Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem novas oportunidades de crescer aprender?

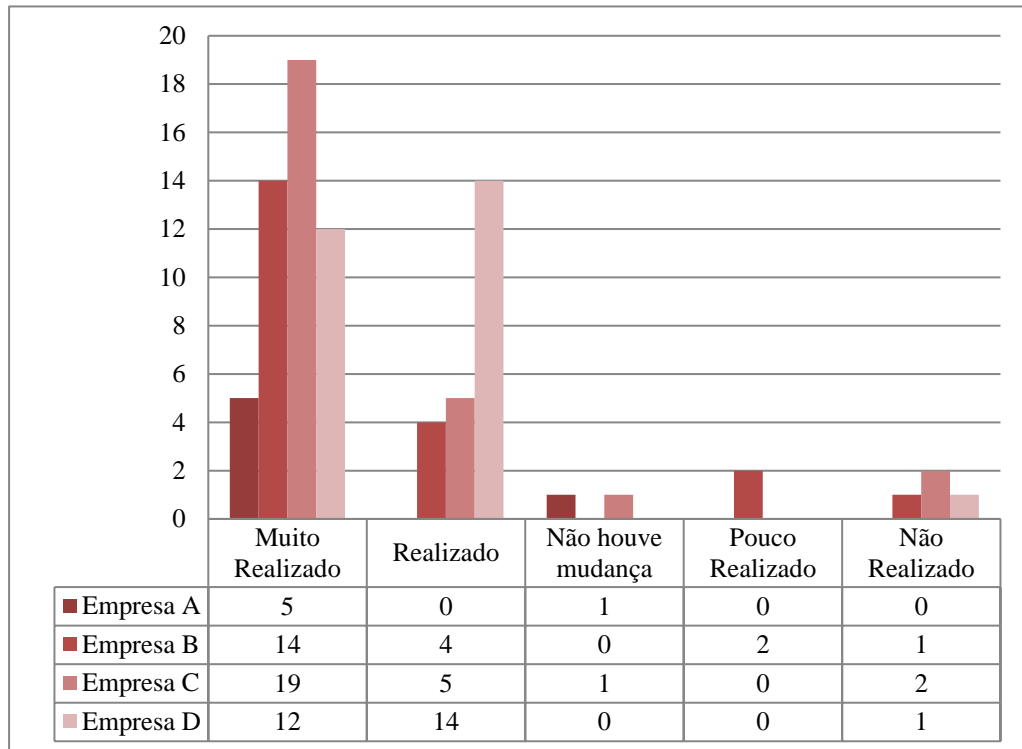


Fonte: Dados de pesquisa.

Conforme colaboradores da empresa A, 67% (04) sentem-se muito realizados, 16,5% (01) estão realizados e os outros 16,5% (01) disseram não notar mudanças. Para colaboradores da segunda empresa analisada, 81% (17) estão muito realizados, os outros 19% (04), estão divididos em 02 colaboradores que não notaram mudanças e 02 que estão pouco realizados. Já na empresa C, 78% (21) estão muito realizados, os outros 22% (05) estão selecionados entre, não houve mudanças, pouco realizado e não realizado. E para os colaboradores da empresa D, 37% (10) estão muito realizados, 52% (14) estão realizados e os outros 11% (03) não notaram mudanças ou estão pouco realizados.

O receio da mudança vem do medo que as pessoas sentem de tudo que é desconhecido ou incerto, mas é através delas que é possível aprender, crescer, conhecer coisas novas e, o mais importante, aprender a lidar com as adversidades.

Gráfico 18 – Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais?



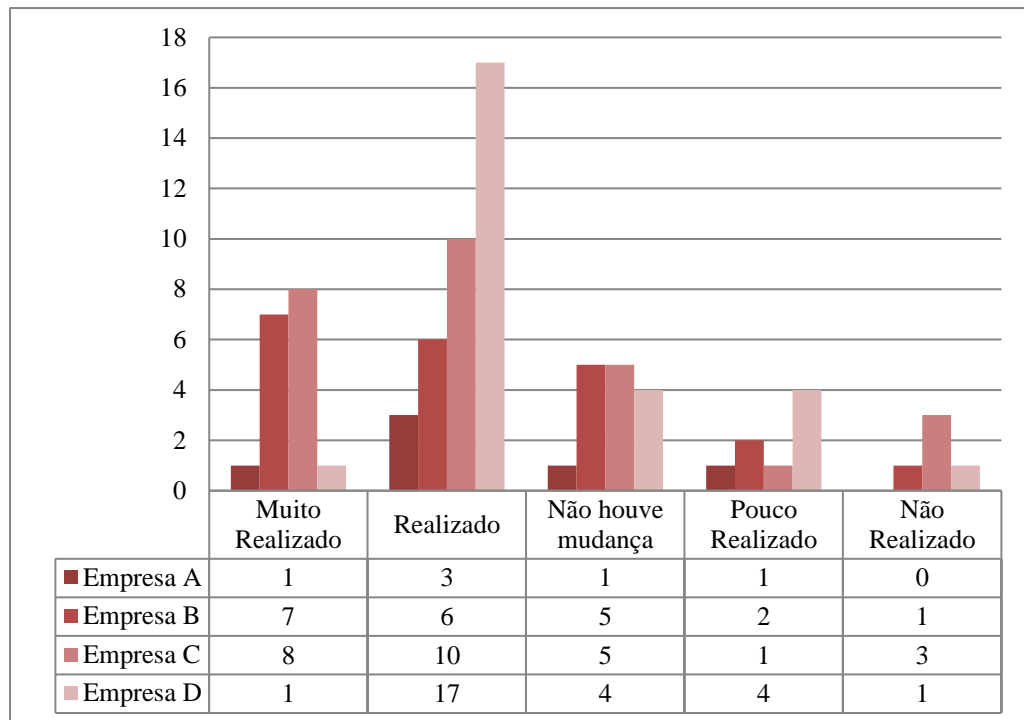
Fonte: Dados de pesquisa.

Na empresa A, 83% (05) estão muito realizados e apenas 17% (01) não percebeu mudanças. Para os colaboradores da empresa B, 67% (14) estão muito realizados, 19% (04) estão realizados, 9% (02) estão pouco realizados e, 5% (01) não estão realizados.

Percebe-se que na empresa C, 70% (19) estão muito realizados, 19% (05) estão realizados, 4% (01) não percebeu mudanças e, 7% (02) não estão realizados.

Para colaboradores da quarta empresa 44% (12) estão muito realizados, 52% (14) sentem-se realizados e, 4% (01) não se consideram realizados. Esta questão teve o intuito de apresentar as avaliações por meio das responsabilidades em relação a conquistas.

Gráfico 19 – É reconhecido pelos resultados que alcança?



Fonte: Dados da pesquisa.

Para a empresa 66% (04) dos colaboradores responderam que se consideram muito realizados, e ou outros 34% (02) estão divididos entre não notarem mudanças e pouco realizados.

Na empresa B percebe-se que 33% (07) estão muito realizados, 29% (06) sentem-se realizados, 24% (05) não perceberam mudanças, 9% (02) estão pouco realizados e, 5% (01) não estão realizados.

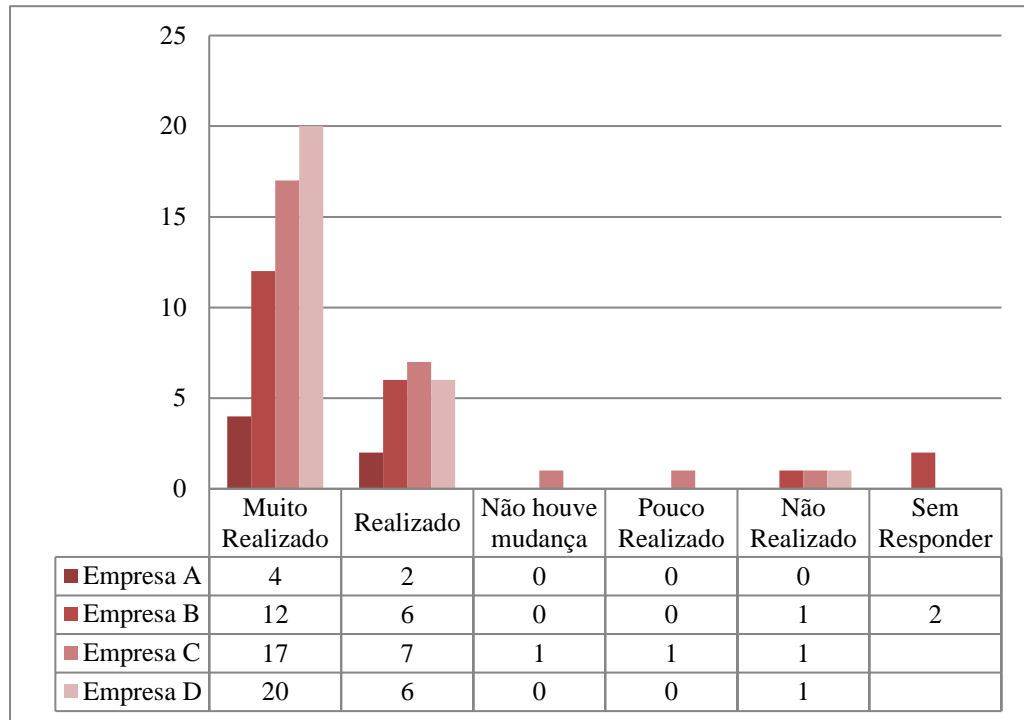
Conforme os respondentes da empresa C, 30% (08) estão muito realizados, 37% (10) estão realizados, 18% (05) não notaram mudanças, 4% (01) estão pouco realizados e, 11% (03) não se consideram realizados.

Percebe-se que na empresa D, 66% (18) estão muito realizados e realizados, 30% (08) disseram não perceber mudanças ou que estão pouco realizados e, 4% (01) não estão realizados.

Ao obter reconhecimento pelos resultados obtidos e trabalho executado, a tendência é que o colaborador se sinta mais motivado e proativo, provocando assim, o seu crescimento na empresa. Conforme um dos gestores respondeu a entrevista, muitas vezes se peca por não reconhecer a bem feitoria na hora, pelo fato de estarem sempre envolvidos com mais de uma

atividade, devido à empresa ser familiar e pequena. A próxima questão é sobre satisfação com o trabalho exercido por parte do próprio colaborador.

Gráfico 20 – Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?



Fonte: Dados da pesquisa.

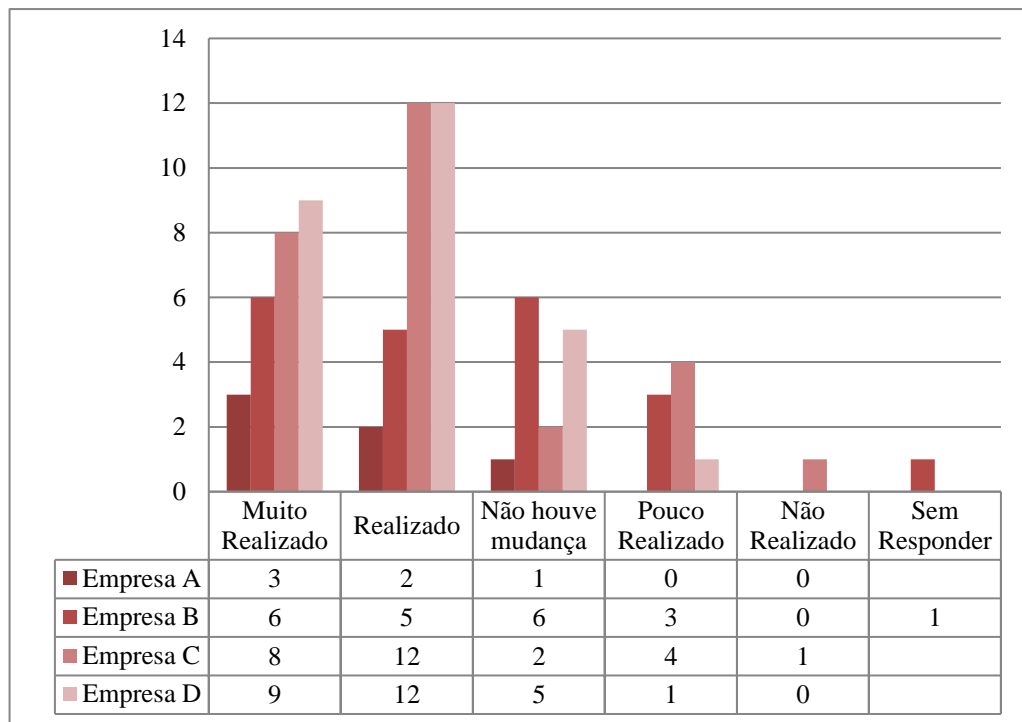
Na empresa A, 67% (04) dos colaboradores sentem-se muito realizados com o tipo e o trabalho que realizam e os demais 33% (02) estão realizados.

Percebe-se que na empresa B 57% (12) estão muito realizados, 29% (06) estão realizados, 5% (01) não está realizado e os outros 9% (02) não responderam.

Na empresa C, 63% (17) dos colaboradores estão muito realizados, 26% (07) estão realizados, e os demais 11% (03) estão classificados como: não perceberam mudanças, pouco realizados e não realizados.

Já na empresa D, 74% (20) consideram-se muito realizados, 22% (06) estão realizados e os outros 4% (01) não estão realizados. Percebe-se que grande parte dos colaboradores estão muito realizados com seu trabalho.

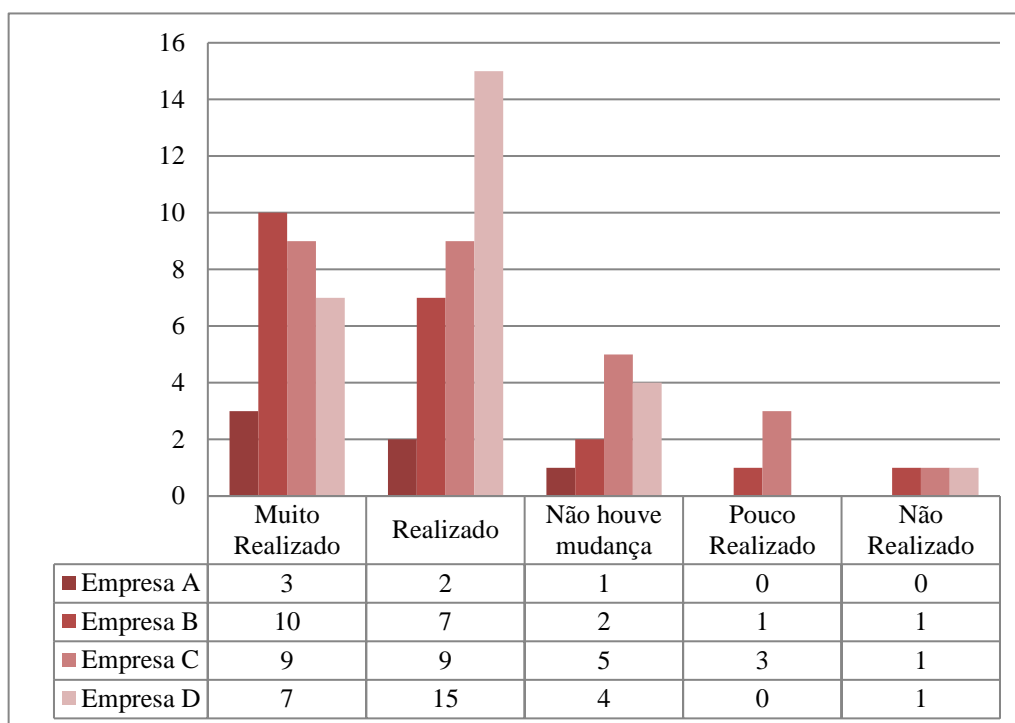
Gráfico 21 – Qual o grau de satisfação com a liberdade que você tem para adotar o seu próprio enfoque no trabalho?



Fonte: Dados de pesquisa.

Conforme colaboradores da empresa A, 50% (03) estão muito realizados, 33% (02) estão realizados, e para 17% (01) não houve mudanças. Na empresa B, 52% (11) sentem-se muito realizados ou realizados, 29% (06) não perceberam mudanças, 14% (03) estão pouco realizados e, 5% (01) não responderam. Para os colaboradores da empresa C, 74% (20) estão muito realizados ou realizados, 7% (02) não notaram mudanças, 15% (04) estão pouco realizados e, 4% (01) não estão realizados. Já na empresa D, 81% (21) estão muito realizados ou realizados, 15% (04) não perceberam mudanças e 4% (01) estão pouco realizados.

Gráfico 22 – As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?



Fonte: Dados da pesquisa.

Na empresa A 50% (03) estão muito realizados, 33% (02) estão realizados, 17% (01) não perceberam mudanças com relação aos colegas de trabalho ou líder, se estes cooperam para que o trabalho seja realizado.

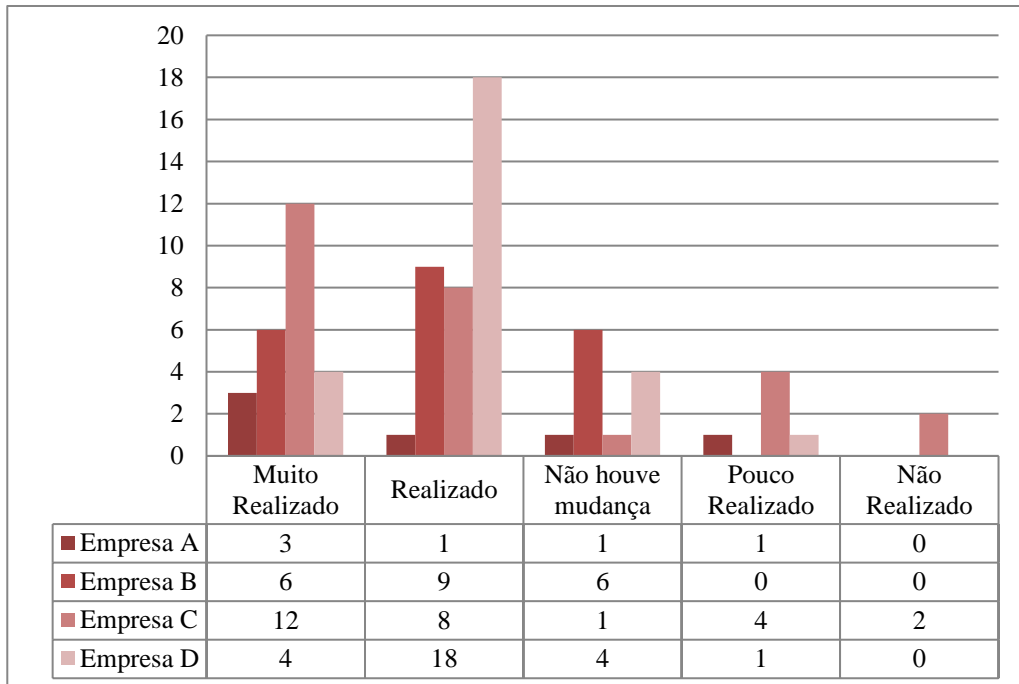
Já na empresa B, 48% (10) estão muito realizados, 33% (07) estão realizados, 9% (02) não perceberam mudanças, 10% (02) estão pouco realizados ou não realizados.

Colaboradores da empresa C responderam que, 66% (18) estão muito realizados ou realizados, 19% (05) não perceberam mudanças, 11% (03) estão pouco realizados e, 4% (01) não se sentem realizados.

Para os respondentes da empresa D, 81% (22) estão muito realizados ou realizados, 15% (04) não perceberam mudanças e, 4% (01) não se sentem realizados.

A questão 23 pergunta sobre como o colaborador se sente em relação ao tempo que seu trabalho lhe deixa para a vida.

Gráfico 23 – Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida?



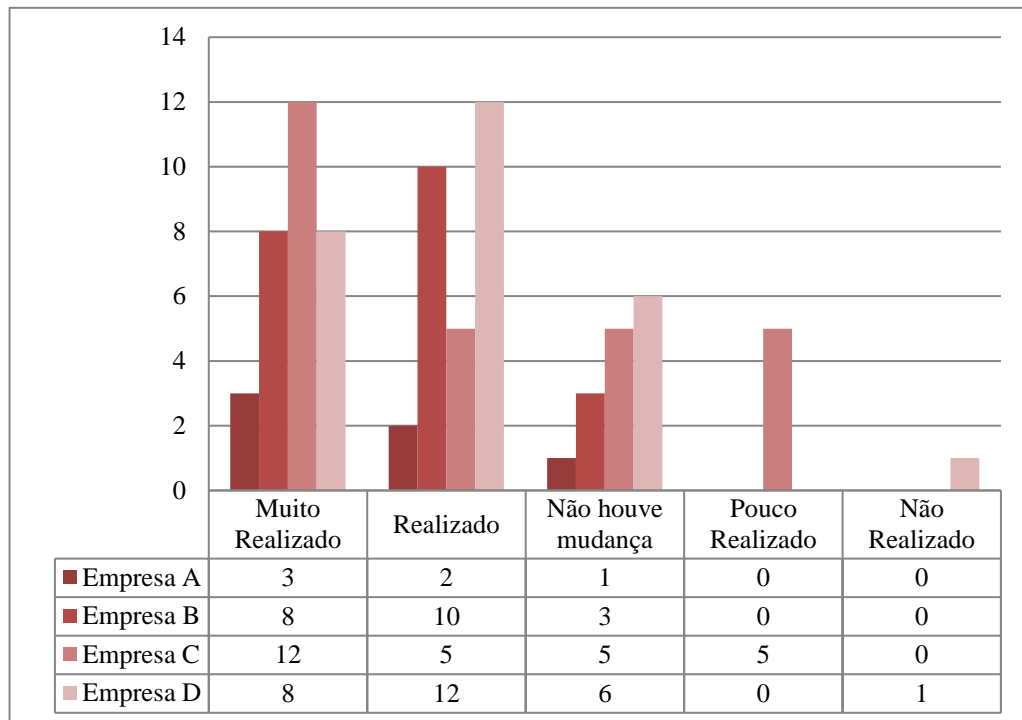
Fonte: Dados de pesquisa.

Colaboradores da empresa A responderam que, 66% (04) estão muito realizados ou realizados, 34% (02) não perceberam mudanças ou estão pouco realizados.

Já na empresa B, 71% (15) estão muito realizados ou realizados e 29% (06) não perceberam mudanças.

Para colaboradores da empresa C, 74% (20) estão muito realizados ou realizados, 4% (01) não perceberam mudanças, 15% (04) estão pouco realizados e, 7% (02) não estão realizados. Percebe-se que na empresa D, 81% (22) dos colaboradores estão muito realizados ou realizados, 15% (04) não perceberam mudanças e, 4% (01) estão pouco realizados.

Gráfico 24 – A comunicação entre pares/colegas é adequada?



Fonte: Dados da pesquisa.

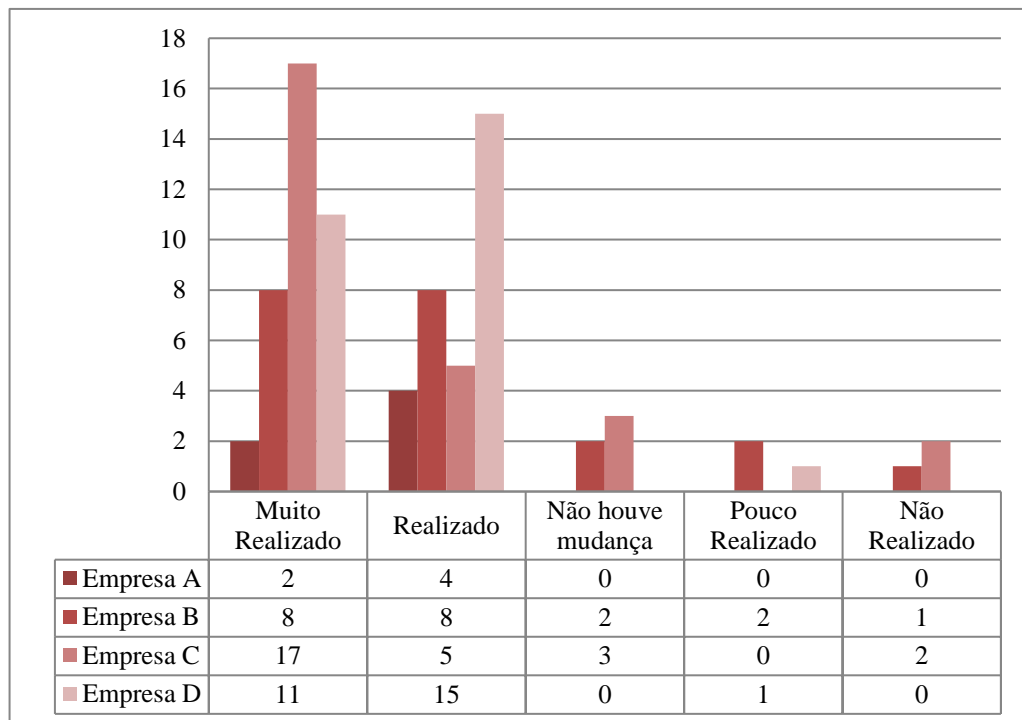
Conforme os colaboradores da empresa A, 50% (03) estão muito realizados, 33% (02) estão realizados, 17% (01) não perceberam mudanças.

Para os colaboradores da empresa B, 38% (08) estão muito realizados, 48% (10) estão realizados, 14% (03) não perceberam mudanças.

Já na empresa C, 44% (12) estão muito realizados, 18% (05) estão realizados, 38% (10) estão divididos entre não perceberam mudanças e pouco realizados.

Na empresa D, 71% (20) sentem-se muito realizados ou realizados, 22% (06) não perceberam mudanças e, 4% (01) não estão realizados.

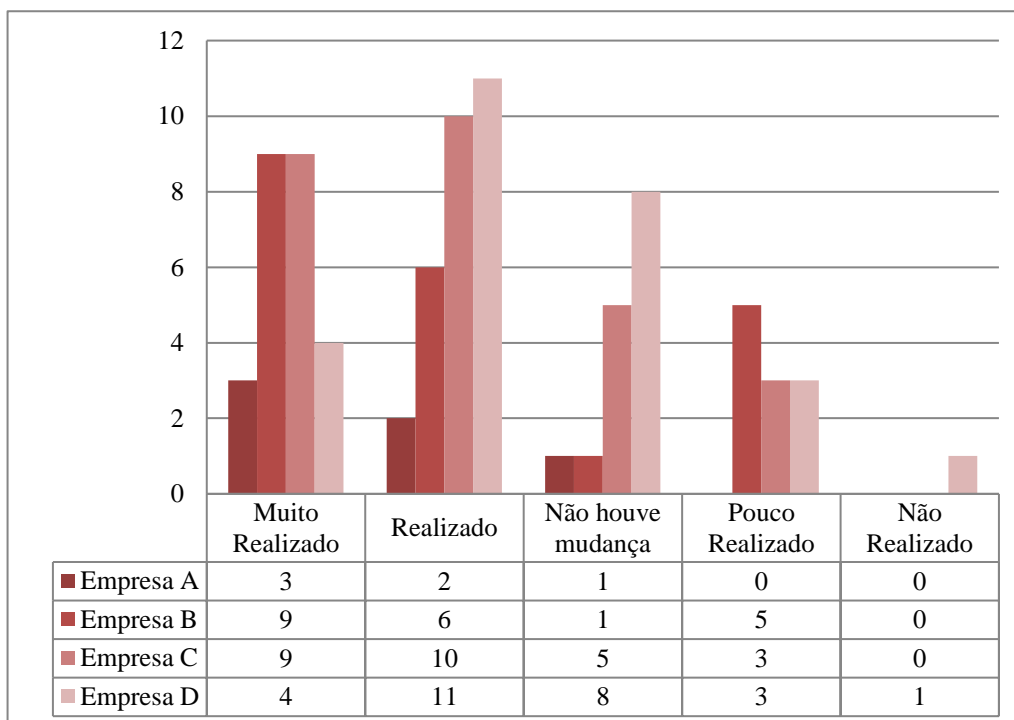
Gráfico 25 – Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que preciso alcançar?



Fonte: Dados de pesquisa.

Conforme os colaboradores da empresa A, 33% (02) consideram-se muito realizados e 67% (04) estão realizados. Para os colaboradores da empresa B, 38% (08) estão muito realizados, 38% (08) sentem-se realizados, 10% (02) não perceberam mudanças, 9% (02) estão pouco realizados e, 5% (01) não se sentem realizados. Percebe-se na empresa C que, 63% (17) estão muito realizados, 19% (05) estão realizados, 11% (03) não notaram mudanças e, 7% (02) não estão realizados. Já na empresa D, 41% (11) estão muito realizados, 55% (15) estão realizados e, 4% (01) estão pouco realizados.

Gráfico 26 – Você percebe que a empresa preocupa-se com a sua motivação?

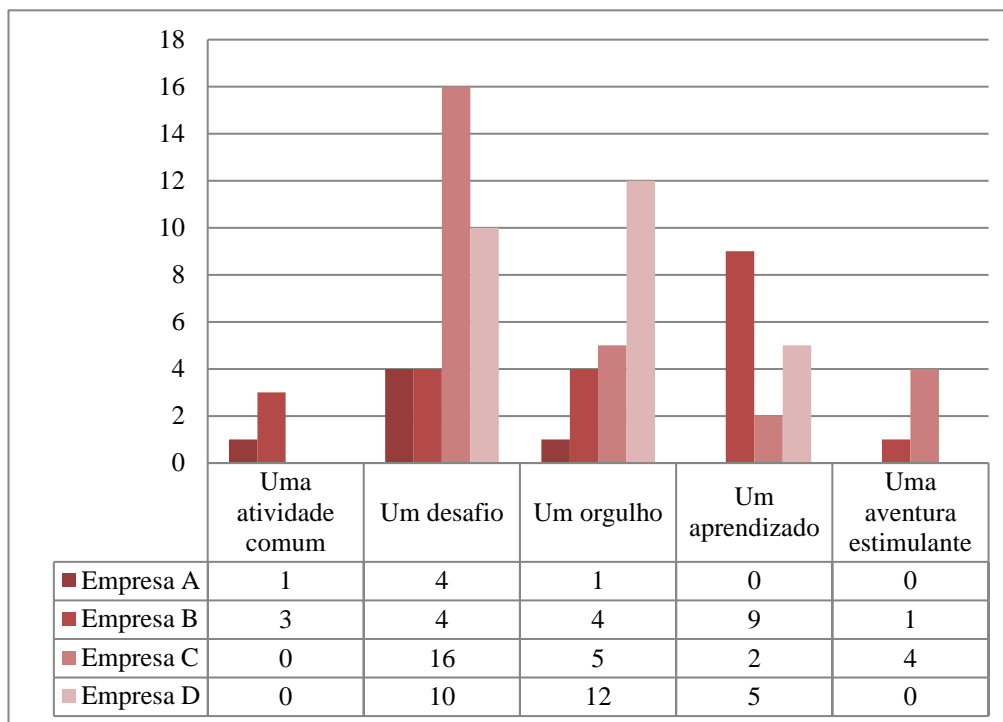


Fonte: Dados da pesquisa.

Na empresa A, 50% (03) estão muito realizados, 33% (02) sentem-se realizados e, 17% (01) não perceberam mudanças. Para os colaboradores da empresa B, 43% (09) estão muito realizados, 28% (06) estão realizados, 5% (01) não perceberam mudanças e 24% (05) estão pouco realizados. Os colaboradores da C, 33% (09) estão muito realizados, 37% (10) estão realizados, 19% (05) não notaram mudanças, 11% (03) estão pouco realizados. Já para os respondentes da empresa D, 15% (04) estão muito realizados, 41% (11) sentem-se realizados, 29% (08) não perceberam mudanças, 11% (03) estão pouco realizados e, 4% (01) não se sentem realizados.

Colaboradores satisfeitos com seu trabalho e que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem tornam-se parceiros de negócio, fazem muito além do que as suas obrigações e se preocupam com o andamento da empresa. Todos precisam estar motivados! Mas para que isso aconteça à própria organização deve se preocupar com o bem estar de seus colaboradores e oferecer condições favoráveis de trabalho.

Gráfico 27 – Assinale com X uma alternativa que melhor representa sua opinião.
Trabalhar na empresa é:



Fonte: Dados da pesquisa.

A questão 27 serviu para elencar os questionários a fim de ter uma confirmação dos dados coletados na pesquisa entre os colaboradores.

Sendo que, 34 pessoas responderam que trabalhar na empresa é um desafio, 22 responderam que é um orgulho, 16 colaboradores sentem que trabalhar na empresa é um aprendizado, 05 acham que é uma aventura estimulante e, 04 acreditam que seja uma atividade comum.

As questões 28, 29 e 30 conforme Apêndice B, serviram para auxiliar nos resultados e discussões.

4.2 QUESTIONAMENTOS APLICADOS AOS LÍDERES

A pesquisa também englobou entrevistas com os líderes das empresas analisadas que abordou aspectos sobre empresa familiar, liderança e motivação, a fim de verificar as iniciativas e estratégias que estão alinhadas à percepção dos colaboradores.

Foram colhidas cinco entrevistas, sendo: 02 da empresa A, 01 da empresa B e 02 da empresa C. Devido às tarefas da gestora da empresa D, a entrevista não foi preenchida. Nas empresas em que há mais de um entrevistado, a pesquisadora expôs a que melhor responde a questão.

Questão 01: Em qual geração sua empresa está? Como foi/está sendo o processo de sucessão?

Empresa A:

“A empresa está na segunda geração. O processo de sucessão foi muito tranquilo. O filho após a formatura em administração, por livre decisão, assumiu a gerência. E nós, família e empresa, ficamos muito felizes.”.

Empresa B:

“Está na primeira geração. O processo ainda não está definido.”

Empresa C;

“Está na segunda geração, com participação dos filhos do sócio trabalhando na empresa, buscando conhecimento em áreas diversas desde o processo/produção ao administrativo.”

Questão 02: Existe alguma política de sucessão? Se sim, qual? Como funciona?

Empresa A:

“Segunda Geração, o processo esta sendo feito de forma natural, pois se tratando de empresa de pequeno porte o dialogo é o melhor formula do processo.”

Empresa B:

“No momento, não existe política de sucessão.”

Empresa C:

“Não existe. Acontece naturalmente.”

Questão 03: O que você faz para que situações familiares não interfiram com o bom funcionamento da empresa?

Empresa A:

É muito importante saber separar o convívio familiar do trabalho.

Empresa B:

“Isolar totalmente os assuntos. A administração deve estar isenta de todos e qualquer sentimentos afetivos familiares.”

Empresa C:

“Separar gestão da empresa. Quanto às questões familiares, primeiro que não é obrigado os donos (sócios) trabalharem na empresa. Segundo, existe a definição de salário e distribuição de lucros de acordo com o resultado operacional. Mesmo assim, existem ou podem ocorrer interferências externa na gestão, indireta ou diretamente.”

Questão 04: O que é Liderança para você?

Empresa A:

“Liderança é a arte de coordenar, agregando as pessoas.”

Empresa B:

“Estar à frente.”

Empresa C:

“Conhecer todo o processo que se é cobrado. Conhecer o máximo possível cada colaborador, procurar trabalhar dentro de uma linha de conceitos, para tentar ser mais correto possível.”

Questão05: Quais são as 03 características fundamentais de um bom líder para você?

Empresa A:

“Ter bom relacionamento com as pessoas; manter os colaboradores em harmonia para conseguir um bom resultado no trabalho; estar sempre ligado no mercado, saber o momento certo para comprar e vender.”

Empresa B:

“Inteligência; Empreendedorismo e Otimismo.”

Empresa C:

“Aprender com os outros para saber executar e ensinar ou seja, aprendizado, execução e ensinamento.”

Questão 06: Como ocorre o seu trabalho enquanto líder em relação a sua equipe?

Empresa A:

“Ocorre de forma tranquila, sempre prevalecendo o diálogo.”

Empresa B:

“Fazer acontecer. Conduzir a equipe de modo claro ao sucesso esperado.”

Empresa C:

“Se busca o controle e acompanhamento nas execuções das rotinas, não existe uma padronização rigorosa. Espera-se que as pessoas executem suas funções da melhor maneira, com melhor eficiência, qualidade e agilidade. O controle e gerenciamento são falhos quanto à cobrança e comprometimento.”

Questão 07: Aponte dois fatores que você acredita serem os principais motivadores de seus colaboradores no trabalho:

Empresa A:

“O ambiente familiar entre patrão e funcionários. Salário digno e saber agradecer e elogiar quando merecem.”

Empresa B:

“Êxito nos produtos entregues; ganho financeiro pessoal.”

Empresa C:

“Na empresa imagino que somente o salário em dia.”

Questão 08: Cite dois fatores que você acredita serem os principais desmotivadores de seus colaboradores:

Empresa A:

“É nunca estar satisfeito sempre cobrando mais; não reconhecer o trabalho deles.”

Empresa B:

“Baixa autoestima pela função elementar que exercem. Falta de perspectivas de ascensão profissional.”

Empresa C:

“Trabalho com prazos e qualidade no processo, não conseguem enxergar que a qualidade é fundamental para a continuidade do trabalho e desenvolvimento do mercado, cumprindo prazos e metas.”

Questão 09: Quais são os programas/técnicas/benefícios que você, no exercício da Liderança, utiliza para contribuir com a motivação de seus colaboradores?

Empresa A:

“Conversa com os colaboradores, para tentar ajudar eles em seus problemas. Antes de tomar alguma medida, perguntar a opinião deles, pois desta forma eles se sentem parte da empresa. Churrasco na empresa no final de semana. Pagamento sempre até o dia 30.”

Empresa B:

“Estar presente explicando os nossos objetivos.”

Empresa C:

“Trabalho com a questão de metas, de datas. Tentando sempre no possível, fazer reunião por setores. Tentamos fazer pagamento mais cedo possível em cada mês, para verem o outro lado também.”

Questão 10: Quais os recursos ainda não disponíveis que você considera que seriam úteis como instrumentos de Liderança para motivar seus colaboradores?

Empresa A:

“Investir mais em tecnologia, máquinas mais modernas.”

Empresa B:

“Conscientizar a importância de cada um no processo.”

Empresa C:

“Educação. Melhora do nível de escolaridade e ensino. As pessoas dificilmente entendem a realidade e gestão de uma empresa, basicamente querem realizar o básico do básico buscam emprego, não trabalham em si.”

4.3 ANÁLISE COMPARADA DOS RESULTADOS

Verificou-se através da revisão bibliográfica e dos resultados obtidos com a pesquisa que, a maior parte dos colaboradores participantes da coleta, sente-se motivados, conforme mostra o gráfico 03 (p.48), onde temos 44 colaboradores muito realizados que representam 55% e, 30 consideram-se realizados, que equivalem a 38%. Outro critério para verificar a motivação dos colaboradores foi à análise dos gráficos 11 (p. 56), 15 (p.60) e 19 (p.63).

A questão 11 (p.56) refere-se às perspectivas de crescimento na empresa, onde 28 dos colaboradores estão muito realizados, o que corresponde a 35%. A questão 15 (p.60) fala sobre a satisfação dos colaboradores referente à oportunidade de crescimento e desenvolvimento onde 29% estão muito realizados, o que corresponde a 23 colaboradores. Já na questão 19 (p.63), percebe-se que apenas 21% ou, 17 colaboradores de um total de 81, consideram-se muito realizados.

Para os gestores da empresa A os principais motivadores dos colaboradores são: segurança na empresa; reconhecimento; o ambiente familiar e salário digno. Já para o gestor da empresa B: êxito nos produtos entregues e ganho financeiro pessoal. Os gestores da empresa C acreditam que os incentivadores são o desafio de algo novo; questão financeira/salário em dia.

Uma das questões feitas aos colaboradores era justamente para eles citarem 03 coisas que mais o motivam para o trabalho. Na empresa A, 05 dos 06 colaboradores citaram o salário como motivador, seguido da possibilidade de crescimento profissional. Na empresa B a maioria dos colaboradores comentou sobre o reconhecimento no trabalho seguido pelo crescimento profissional e a possibilidade de aprender coisas novas, além de citarem à família como um dos motivadores. Já na empresa C, a possibilidade de aprender coisas novas, reconhecimento no trabalho e crescimento profissional foram os mais lembrados. Os colaboradores da empresa D também buscam por reconhecimento em suas atividades, possibilidade de crescimento pessoal e ambiente de trabalho adequado. A família também foi muito comentada nesta questão, além da remuneração.

Com essas respostas, é possível perceber que muitas vezes os colaboradores não estão ali apenas pelo salário, como a pesquisadora percebeu conversando com os colaboradores, mas por acreditar que a empresa tem muito a oferecer, em forma de crescimento profissional e obviamente, o salário é uma consequência. Mas o que ficou muito claro nessa questão é que nas quatro empresas entrevistadas, a grande maioria busca o reconhecimento de suas tarefas e a possibilidade de desenvolvimento.

Na entrevista aos gestores também foi perguntado sobre o que eles imaginam serem desmotivadores para seus colaboradores, obteve-se o seguinte: O primeiro gestor da empresa A disse que um dos desmotivadores é o não reconhecimento do trabalho feito pelo colaborador, devido à correria muitas vezes. A resposta do outro gestor da mesma organização foi que, o desmotivador pode ser o fato dele quase nunca estar satisfeito, estar sempre cobrando mais e não reconhecer o trabalho dos colaboradores.

Para o gestor da empresa B, o fator é a baixa autoestima pela função elementar que exercem e, falta de perspectivas de ascensão profissional. Aqui temos uma controvérsia, conforme os colaboradores, eles buscam por possibilidade de crescimento na empresa. O que pode acontecer é que os colaboradores ainda não estejam preparados para assumir uma nova oportunidade na empresa.

Já, para os gestores da empresa C, pode ser o trabalho com prazos apertados e exigência na qualidade do processo. O segundo gestor da mesma empresa tem a seguinte opinião, que os desmotivadores podem ser os horários fixos; saber o que irão fazer no outro dia e o fato do ambiente ser fechado.

Se o ambiente de trabalho não trazer a satisfação desejada, em contrapartida ao nível de esforço, há uma tendência natural para a economia de esforços no local de trabalho e alocação desta mesma energia em ações que realmente despertem o interesse das pessoas.

Dessa forma, verificamos que os colaboradores estão de acordo com a teoria de Herzberg, fatores motivacionais ou intrínsecos devido necessitarem de reconhecimento no trabalho.

Conforme Herzberg, as pessoas gostam mais de seu trabalho do que seu ambiente de trabalho. Vejamos o exemplo da questão 20 (p.64): Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz? Dos 81 colaboradores, 53 disseram que sim, estão muito realizados com seu trabalho, enquanto 21 sentem-se realizados com suas tarefas e felizes em pertencer às devidas organizações as quais estão.

Percebem uma boa imagem da empresa perante o público conforme apresentado na questão 02 (p.47), em que, 64 dos colaboradores entrevistados disseram estar muito realizados ou realizados com imagem externa de sua organização, porém, quando questionados sobre seu grau de satisfação quanto às várias atividades (formação/programas de educação, seminários, etc), oferecidas pela empresa, para auxiliar no desenvolvimento, percebemos que somente 21 dos 81 colaboradores, estão muito realizados com esse aspecto.

Conhecendo a realidade das empresas analisadas, nota-se que muitas realizam apenas reunião com os setores, quando necessário. Programas de formação são aplicados quando é

muito indispensável, como por exemplo, para uma técnica importante em determinado trabalho. Mas, como alguns colaboradores comentaram com a pesquisadora nas entrevistas *in loco*, percebe-se que esse tipo de atividade carece como elemento motivacional.

O resultado da questão 26 (p.69) pergunta sobre como a empresa se preocupa com a motivação do colaborador, pode ser devido a essa necessidade citada acima que: 25 dos colaboradores sentem-se muito realizados, 15 não perceberam mudanças e 11 estão pouco realizados.

Quando questionados sobre a pergunta 18 (p.63): você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais? 50 colaboradores disseram que estão muito realizados e, 23 consideram-se realizados, buscam por seus objetivos.

Referente à liderança, a questão 06 (p.51) pesquisa sobre como o colaborador avalia o trabalho de seu líder tem-se que, 35 dos colaboradores sentem-se muito realizados e, 31 estão realizados. Quando questionado aos gestores sobre como ocorre seu trabalho enquanto líder da equipe observou-se as seguintes respostas na empresa A: os dois gestores citaram que ocorre de forma tranquila, sempre prevalecendo o diálogo devido terem uma boa equipe. Na empresa B, o gestor acredita que é fazer acontecer, conduzindo a equipe de modo claro ao sucesso esperado.

Já na empresa C, o primeiro gestor disse que se busca o controle e acompanhamento nas execuções das rotinas, não existe uma padronização rigorosa e, espera-se que as pessoas realizem suas funções da melhor maneira, com melhor eficiência, qualidade e agilidade. O segundo respondeu que busca junto com os colaboradores, o aperfeiçoamento para que em suas tarefas, possam buscar sempre o melhor, ou seja, escutá-los para a melhoria do processo e do ambiente de trabalho. Achar as soluções quando acontecem adversidades.

Com os questionários, entrevistas e observações, foi possível analisar a motivação dos colaboradores, o estilo de liderança dos gestores e conhecer o perfil de cada empresa estudada.

Na empresa A, os gestores são muito abertos e transparentes, permitindo um ambiente muito agradável e colaborativo. Prezam pela qualidade de seus produtos e na medida do possível, pelo bem estar dentro da empresa. Conforme observação e entrevistas pode-se perceber que os dois gestores, tanto pai como filho, têm perfil democrático dentro da organização. Muito ponderados e sempre visando o coletivismo. Na própria fala do filho, à entrevista, ressaltou que precisa facilitar o acesso ajudando os colaboradores na definição do problema e nas soluções dos mesmos.

O gestor da empresa B também possui traços de uma liderança democrática, inclusive, um dos valores da empresa tem enfoque nas relações humanas. Nota-se uma interação entre a equipe e gestor, apesar de apenas 11 colaboradores estarem muito realizados com a comunicação das informações por parte do líder.

Já na empresa C, percebe-se um misto de liderança autoritária e democrática.

Conforme as respostas à questão 04 (p.49), se a organização reconhece as opiniões e contribuições dos colaboradores, 11 dos 27 entrevistados responderam que sim, a empresa reconhece. Ou seja, temos uma baixa representatividade neste quesito, o que já indica uma aparência da liderança autocrática.

Na empresa D como não foi possível entrevistar a gestora, as informações apresentadas aqui são conforme o conhecimento da autora, os questionários dos colaboradores, missão, visão e valores da organização.

Segundo os valores da empresa, percebe-se que a ela preocupa-se tanto com o cliente quanto com o colaborador, primando pela segurança no ambiente de trabalho, compromisso dos envolvidos, auto-realização da equipe, integridade e excelência. Nota-se também, uma liderança autocrática, mas que em algumas situações é democrática. Na mesma questão citada acima, na empresa C, sobre o reconhecimento da organização em reconhecer opiniões e contribuições apenas 09, dos 27 colaboradores responderam estar muito realizados.

Outra questão que ressalta este estilo de liderança é a questão 12 (p.57) que trata sobre o esforço do líder em conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso. Apenas 04 colaboradores sentem-se muito realizados.

Mais uma questão que destaca o estilo é a 19 (p.63), se o colaborador é reconhecido pelos resultados que alcança. Apenas 01 colaborador respondeu estar muito realizado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre o estilo de liderança e motivação dos colaboradores nas empresas familiares, embasando a pesquisa na hierarquia das necessidades de Maslow, na teoria X e Y de McGregor, na teoria dos dois fatores de Herzberg e, na teoria das necessidades adquiridas de McClelland. Além de trabalhar com os estilos de liderança autocrático, democrático e liberal.

Após a realização do estudo, percebeu-se que para os colaboradores sentirem-se motivados é necessário que a empresa comece a observá-los com outros olhos, é preciso que a organização se preocupe com o processo que eles executam. Realizar pesquisas de campo em cada setor pelo menos três vezes ao ano, para saber se há necessidades e como está o desenvolvimento em cada área, analisando assim, se há algo que está interferindo o processo.

Essa pesquisa é importante porque se o gestor começar a avaliar de que forma o colaborador está reagindo a tais situações no dia a dia, ele perceberá a importância e o valor que tem para a organização.

Desse modo, conclui-se que o objetivo do presente estudo foi atingido e, o problema de pesquisa sanado. O estilo de liderança pode influenciar na motivação do colaborador. A pessoa tem de motivar a si mesma, sim, mas outra pessoa, nesse caso o líder, pode e deve lhe dar os elementos que ela usará para construir sua motivação, e ter satisfação para trabalhar.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de e GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional: edição compacta.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BAZZOLA, Celso. **O desafio das pequenas e médias empresas na gestão de pessoas.** Disponível em: http://www.bazz.com.br/default.asp?item=destaque_exibir.asp&id_destaque=313. Acesso em 03/04/2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional.** 3. Ed. – São Paulo: Atlas, 1982.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. **Administrando recursos humanos.** 6^a ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HÖPNER, A. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras.** 2008. Dissertação – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Administração, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://lume.ufrgs.br/handle/10183/12747>> Acesso 21.Set.2017.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa**. Elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** – 6ª edição – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. Tradução Ontopsicologica Editrice. – 4.ed. Recanto Maestro, 2008.

MENEGHETTI, Antonio. **Business Intuition**. Tradução e organização FOIL – São Paulo: Foil, 2007.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. Tradução e revisão FOIL. São Paulo, 2013.

MYNAIO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis, Vozes, 2001. Disponível em:

http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/mynaio_2001.pdf. Acesso em 17.Set.2017.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PwC GLOBAL – **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2016**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pcs/2017/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>. Acesso em 28.Dez.2017.

RAMOS, P. RAMOS; M.M; BUSNELLO, S.J. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese**. Blumenau: Acadêmica, 2003. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scieloOrg/php/similar.php?lang=pt&te>. Acesso em 10.Out.2017.

REIS, F. P. P. M. **Os desafios da empresa familiar.** Disponível em: http://www.empresafamiliar.org.br/artigos/os_desafios_da_empresa_familiar.htm. Acesso em 24/05/2017.

VIDIGAL, A. C. **Viva a Empresa Familiar.** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

APÊNDICE A – ENTREVISTA - APLICADA AOS LÍDERES DAS EMPRESAS

Respondendo ao questionário você estará participando de uma pesquisa que faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da AMF, intitulado “**O estilo de liderança nas empresas familiares: como o líder motiva seus colaboradores**”. Peço a gentileza de que você seja o mais claro e sincero possível afinal, o instrumento de coleta de dados guarda sigilo absoluto quanto à identidade do respondente.

1. Em qual geração sua empresa está? Como foi/está sendo o processo de sucessão?
2. Existe alguma política de sucessão? Se sim, qual? Como funciona?
3. O que você faz para que situações familiares não interfiram com o bom funcionamento da empresa?
4. O que é Liderança para você?
5. Quais são as 03 características fundamentais de um bom líder para você?
6. Como ocorre o seu trabalho enquanto líder em relação a sua equipe?
7. Aponte dois fatores que você acredita serem os principais **motivadores** de seus colaboradores no trabalho:
8. Cite dois fatores que você acredita serem os principais **desmotivadores** de seus colaboradores:
9. Quais são os programas/técnicas/benefícios que você, no exercício da Liderança, utiliza para contribuir com a motivação de seus colaboradores?
10. Quais os **recursos ainda não disponíveis** que você considera que seriam **úteis** como instrumentos de Liderança para motivar seus colaboradores?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO – APLICADO AOS COLABORADORES

Respondendo ao questionário você estará participando de uma pesquisa que faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da AMF, intitulado “**O estilo de liderança nas empresas familiares: como o líder motiva seus colaboradores**”. Peço a gentileza de que você seja o mais claro e sincero possível afinal, o instrumento de coleta de dados guarda sigilo absoluto quanto à identidade do respondente.

Perfil do Colaborador

1.1) Gênero: M () | F ()

1.2) Idade: _____

1.3) Escolaridade: _____

1.4) Função na empresa: _____

1.5) Tempo de serviço na empresa: _____

1.6) Empregabilidade:

() 1º emprego

() De 2º a 3º emprego

() De 3º a 4º emprego

() Mais de 5 empregos

- ✓ Utilize caneta (de qualquer cor), mas não utilize lápis.
- ✓ Assinale apenas uma alternativa.
- ✓ Caso você erre ao assinalar uma alternativa, faça um círculo na alternativa correta.
- ✓ Por favor, evite deixar alternativas sem respostas. Nas questões a seguir, marque um **X** na alternativa que melhor representa sua opinião sendo: **1** para **Não Realizado** | **2** para **Pouco Realizado** | **3** para **Não houve mudança** | **4** para **Realizado** | **5** para **Muito Realizado**.

		1	2	3	4	5
1.	Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas? (poucas ou muitas)					
2.	Na sua percepção, a empresa tem uma imagem positiva junto ao público em geral?					
3.	Você se sente feliz trabalhando na Empresa?					
4.	A organização é aberta a reconhecer as opiniões e contribuições dos colaboradores?					
5.	Qual seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc)?					
6.	Como você avalia o trabalho de seu líder (superior imediato)?					
7.	Você tem sempre informações suficientes para realizar o seu trabalho com agilidade?					
8.	A comunicação das informações por parte do líder (superior imediato) a você e demais colegas da equipe é suficiente e clara?					
9.	Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você?					
10.	Você tem o apoio necessário do líder (superior imediato) de sua área para realizar suas atividades?					
11.	Qual sua motivação em relação às perspectivas de crescimento na empresa?					

12.	O seu líder esforça-se bastante para conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso?					
13.	Perante um conflito, o seu líder procura detectar os motivos e solucionar as causas que estão por trás dele?					
14.	Como você classifica seu salário total, considerando suas obrigações e responsabilidades?					
15.	Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na Empresa?					
16.	Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (formação/programas de educação, seminários, etc), oferecidas pela Empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento?					
17.	Você acredita que grandes mudanças causam desconforto, mas trazem novas oportunidades de crescer e aprender?					
18.	Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais?					
19.	É reconhecido pelos resultados que alcança?					
20.	Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?					
21.	Qual o grau de satisfação com a liberdade que você tem para adotar o seu próprio enfoque no trabalho?					
22.	As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?					
23.	Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida?					
24.	A comunicação entre pares/colegas é adequada?					
25.	Tenho clareza sobre os objetivos de trabalho que preciso alcançar?					
26.	Você percebe que a empresa preocupa-se com a sua motivação?					

27. Assinale com **X** apenas **1 (uma)** alternativa que melhor representa sua opinião. Trabalhar na Empresa é:

- () uma atividade comum;
- () um desafio;
- () um orgulho;
- () um aprendizado;
- () uma aventura estimulante.

28. Quais são as suas necessidades no trabalho? (Importância: 5, 4, 3, 2, 1)

- () Possibilidade de aprender coisas novas
- () Remuneração
- () Ambiente de trabalho adequado
- () Reconhecimento no trabalho
- () Crescimento profissional

29. Cite 03 coisas que mais o motivam para o trabalho:

30. **Mensagem Livre** - Expresse sua opinião sobre outros assuntos adicionais que queira relatar.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Ao assinar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, _____, portador do RG nº _____, confirmo minha participação voluntária no projeto de pesquisa “O estilo de liderança nas empresas familiares: como o líder motiva seus colaboradores.”

Tenho ciência que vou participar dos seguintes procedimentos:

- Entrevista em horário previamente agendado, cujas questões me serão apresentadas somente na hora da entrevista.
- Revisão e aprovação da entrevista que concedi, já transcrita pelo pesquisador.
- Estou ciente que não terei benefícios diretos com a participação nesta pesquisa e que as informações que fornecera ao pesquisador serão mantidas em sigilo, incluindo meu nome e outros dados pessoais e profissionais.
- Estou ciente que não receberei compensação financeira por participar do estudo e que também não terei despesas pessoais em qualquer uma das fases.
- Tenho ciência que é garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e que poderei deixar de participar do estudo, se assim achar conveniente.
- Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo “O estilo de liderança em empresas familiares: como o líder motiva seus colaboradores”.
- Estou ciente que a qualquer momento posso obter mais informações sobre a pesquisa e obter eventuais esclarecimentos entrando em contato com a responsável pela pesquisa, estudante do Bacharelado em Administração da AntonioMeneghetti Faculdade, pelo e-mail giselecardoso.adm@gmail.com ou pelo telefone (55) 99692-2632

NOME: _____ ASSINATURA: _____

DATA: ____/____/____

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste respondente para a participação neste estudo.

Gisele M. Cardoso

ANEXO B – CARTA DE ACEITAÇÃO**CARTA DE ACEITAÇÃO**

Informo que a empresa _____, de propriedade de _____, aceita fazer parte da amostra de estudo do projeto de pesquisa “O estilo de liderança nas empresas familiares: como o líder motiva seus colaboradores.”, da aluna do Bacharelado em Administração da AntonioMeneghetti Faculdade, Gisele Medianeira Cardoso, e sob orientação do professor Ricardo Schaefer.

Estou ciente dos procedimentos de pesquisa e que o nome da empresa será mantido em sigilo no trabalho final.

Diretor

_____, ____ de novembro de 2017.