



CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO – UNIFAMETRO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KAROLINE CELESTINO BARROS

**A LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES
DE UMA EMPRESA NO RAMO DA SUINOCULTURA**

FORTALEZA- CE

2022

KAROLINE CELESTINO BARROS

A LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE
UMA EMPRESA NO RAMO DA SUINOCULTURA.

Artigo TCC apresentado ao Curso de Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro – como requisito para qualificação do curso de Administração, sob a orientação da Prof.^a Cristiane Madeiro Araújo de Souza.

FORTALEZA - CE

2022

A LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA NO RAMO DA SUINOCULTURA.

Artigo TCC apresentado no dia 12 de junho 2022,
como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel
em Administração do Centro Universitário Fametro –
Unifametro – tendo sido aprovado pela banca
examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Cristiane Madeiro Araujo de Souza
Orientadora – Centro Universitário Unifametro

Prof. Andson de Freitas Viana
Membro - Centro Universitário Unifametro

Prof^a. Maria Aparecida do Nascimento Silva
Membro - Centro Universitário Unifametro

A LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA NO RAMO DA SUINOCULTURA

Karoline Celestino Barros ¹
Cristiane Madeiro de Araujo Souza²

RESUMO

O capital intelectual é tido como o bem de maior valor dentro de uma organização, e para se alcançar uma boa performance produtiva é natural que os cuidados com esse bem sejam redobrados, atentar-se aos aspectos psicológicos e motivacional de seus colaboradores é um desafio para líderes, gestores e administradores das pequenas, médias e grandes empresas. Desta forma, pensando na importância do papel assumido pela liderança e suas influências, este estudo de caso teve como objetivo geral identificar quais ações são necessárias para que um líder possa motivar os colaboradores de um empresa de suinocultura, e para o alcance do objetivo geral sugerido, foi estipulado alguns objetivos específicos, sendo eles: identificar a percepção dos colaboradores em relação a liderança exercida, identificar os perfis dos líderes da organização, assim como identificar os motivos que levam a desmotivação dos colaboradores de respectiva empresa. Classificada como uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório-descritivo, este estudo de caso foi realizado por meio de entrevistas de abordagem presencial, realizada dentro do período de 09 a 19 de maio de 2022, utilizando-se de questionário com perguntas subjetivas e objetivas para a coleta e análise de dados. O resultado demonstrou a existência de dois perfis bem divergentes de liderança dentro da organização, bem como o relacionamento entre líderes e liderados, exercido por ambos. E para reafirmar a teoria de que os cuidados com a atmosfera psicológica criada por gestores têm um importante papel, o estudo aponta o clima organizacional como um dos fatores de maior relevância para a manutenção motivacional desses colaboradores.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Clima Organizacional.

¹ Graduanda em Administração no Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

² Professora e Mestre no Centro Universitário Fametro - UNIFAMETRO

ABSTRACT

Intellectual capital is seen as the most valuable asset within an organization, and in order to achieve a good productive performance it is natural that care with this asset is redoubled, paying attention to the psychological and motivational aspects of its employees is a challenge for leaders, managers and administrators of small, medium and large companies. In this way, considering the importance of the role played by leadership and its influences, this case study aimed to identify what actions are necessary for a leader to motivate the employees of a pig farming company, and to reach the general objective suggested, some specific objectives were stipulated, namely: to identify the employees' perception in relation to the leadership exercised, to identify the profiles of the organization's leaders, as well as to identify the reasons that lead to the demotivation of the employees of the respective company. Classified as a quali-quantitative research, of an exploratory-descriptive nature, this case study was carried out through face-to-face interviews, carried out from May 9 to 19, 2022, using a questionnaire with subjective and objective questions for data collection and analysis. The result showed the existence of two very different leadership profiles within the organization, as well as the relationship between leaders and followers, exercised by both. And to reaffirm the theory that care for the psychological atmosphere created by managers plays an important role, the study points to the organizational climate as one of the most relevant factors for the motivational maintenance of these employees.

Keywords: Leadership, Motivation, Organizational Climate.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas não devem ser vistas como um meio de produção, mas como um importante recurso organizacional, pois são recursos indispensáveis e inestimáveis. A identidade de uma organização é composta pelo conhecimento, habilidade e competência de todos aqueles que nela atua, esse é o único ativo da empresa que jamais poderá ser replicado, e o talento em potencial de cada uma dessas pessoas servirá como diferencial competitivo. Sem pessoas não há organizações ou empresas. Elas constituem o único elemento inteligente que proporciona rumos e direcionamento a toda e qualquer atividade organizacional” (CHIAVENATO, 2010, p.156).

Santos (2014, p.123), no que concerne ao capital humano e bem estar, diz ser consensual que “profissionais motivados trabalham mais e melhor” trazendo aumento da performance produtiva da empresa. O autor complementa esse tema tomou notoriedade a partir da década de 1950 quando gestores passaram a perceber que a motivação humana no ambiente de trabalho é sensível a diversos fatores e que parte desses fatores influenciavam diretamente na produtividade e resultados da empresa. Dessa forma o líder assume um importante papel dentro da organização como agente motivador para sua equipe, colaborando na conciliação desses objetivos.

A liderança e a motivação estão diretamente ligadas, em uma relação de conjuntura exercida por ambas as partes, líder e liderados (MAXIMIANO, 2011). Mesmo que a liderança faça um bom acompanhamento dos níveis motivacionais de sua equipe, nada disso é garantia de bom desempenho. Dentro da ótica multidisciplinar da motivação outros aspectos devem ser atrelados para que dessa forma se obtenha sucesso na performance desejada.

Outro fator também de grande relevância dentro da relação líder e liderados é a manutenção do clima organizacional e os cuidados com a qualidade de vida dos envolvidos. Chiavenato (2010), explana que um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. A liderança tem o compromisso de influenciar de forma positiva para a melhoria desse clima, é desta

forma que o mesmo irá adquirir a confiança dos demais membros, facilitando o processo de mobilização e motivação para o alcance das metas organizacionais.

Maximiano (2011) complementa que “a liderança é a capacidade de conduzir e influenciar no comportamento de um grupo ou de pessoas, levando-os a realizar seus próprios objetivos e os da empresa”.

O presente artigo tem como problema de pesquisa identificar: Quais ações são necessárias para que um líder possa motivar os colaboradores de uma empresa de suinocultura? Mediante tal indagação, este estudo tem como objetivo geral analisar o papel do líder da motivação de sua equipe.

Além disso, os seguintes objetivos específicos: i) identificar a percepção dos colaboradores em relação à liderança exercida; ii) identificar os perfis dos líderes da organização; iii) identificar os motivos que levam a desmotivação dos colaboradores de uma empresa de suinocultura. A escolha do tema visa destacar a importância de compreender o papel de líderes executivos e os reflexos sobre a motivação dos colaboradores, assim como identificar aspectos que possam manter os liderados motivados a fim de melhorar a produtividade da equipe e desempenho organizacional. Um estudo realizado em uma empresa de suinocultura, no entanto servirá de orientação para líderes e gestores de outra empresa e/ou ramo econômico.

Trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa, o mix das pesquisas quantitativas e qualitativas, de caráter exploratório-descritivo, baseado em procedimentos de estudo de caso, onde será realizado por meio de entrevista com abordagem presencial e questionário com perguntas abertas/subjetivas e fechadas/objetivas. Com relação ao locus, o estudo foi realizado em uma empresa do ramo de suinocultura, com 18 pesquisados, buscando compreender quais ações serão necessárias para que um líder possa motivar sua equipe.

O artigo é composto por cinco seções. A primeira seção refere-se à introdução, onde o tema foi contextualizado com o conceito geral, assim como a relação líder e liderados e sua importância para a criação de um ambiente organizacional saudável. Foi exposto o problema de pesquisa, assim como o objetivo geral e objetivos específicos, juntamente com a relevância de estudo e a metodologia utilizada. A segunda seção refere-se ao referencial teórico, que

fundamenta aspectos acerca dos temas liderança e motivação organizacional. Na terceira seção é apresentada a metodologia utilizada. A quarta seção refere-se à análise dos resultados da pesquisa, tendo como base o referencial teórico apresentado na segunda seção. Por fim, a quinta seção traz a conclusão do estudo, seguido das referências e apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Liderar é a habilidade de direcionar pessoas, de inspirar e motivá-las de forma positiva para que seus objetivos pessoais ou institucionais sejam alcançados. Contestando a ideia de que liderança é uma qualidade inata ou característica genética, Guimarães (2012), afirma que liderar não se trata de um dom e sim de uma tarefa, uma função passível de aprendizado. Da qual para se ter sucesso é necessário que o líder conheça muito bem a si e em seguida busque conhecer muito bem os outros. O autor acredita que a missão de um líder é criar inovação e mobilizar as pessoas para que essas mudanças sejam implementadas.

A liderança faz parte do contexto histórico da humanidade e ao longo dos anos obteve muitos exemplos de homens e mulheres que tiveram suas missões definidas, que inspiraram pessoas e compartilharam seus conhecimentos nos mais variados contextos, sendo eles políticos, militares, religiosos dentre outros. É possível enumerar alguns exemplos, tais como: Alexandre, o Grande; Napoleão Bonaparte, Adolf Hitler, Mahatma Gandhi, Joana D'Arc, Maria Leopoldina, Angela Davis.

Quando se trata de área corporativa, empresas responsáveis e com boa reputação e líderes de primeira linha, a Merco (2022), Monitor Empresarial de Reputação Corporativa, lançou em março de 2022, sua oitava edição do Ranking Merco de Empresas e Líderes com melhor reputação em 2012. Através de uma pesquisa realizada em todo país no segundo semestre do ano anterior, com membros do comitê de direção de companhias que operam no Brasil com faturamento superior a 40 milhões de dólares. O resultado é uma lista com 100 (cem) líderes que se destacaram por sua reputação corporativa, evidenciam-se

grandes nomes, tais como: Luiza Helena Trajano, Magazine Luiza; Jorge Paulo Lemann, 3G Capital, e Fábio Coelho, Google.

O livro Líder de A a Z, explica que “o processo de liderança requer grandes transições na carreira de qualquer pessoa” (SIMONATO,2021). O autor completa com a afirmação de que esse processo é diferente para cada profissional, uns demoram mais que os outros para entender o real sentido da liderança. Capacitar outros a serem melhores e ajudar no processo de desenvolvimento de seus liderados, muitas vezes tendo que abrir mão do ego, da vaidade e da competição.

Dentro de uma única organização é possível que vejamos diversos estilos de lideranças, isso se dá pelo perfil e comportamento de cada líder mediante as decisões a serem tomadas. As teorias de liderança viram objeto de estudo em pesquisas científicas a partir da década de 30. Na década de 40, Thomas Carlyle relata sobre o comportamento de líderes militares e das autoridades dos anos 1800, criando a Teoria do Grande Homem.

No mesmo período surge a Teoria dos Traços da Personalidade do psicólogo Gordon Allport, a qual aborda a importância da análise da personalidade, aspectos físicos e habilidades intelectuais dos líderes. Na década de 50, surgiu a Teoria Transacional do sociólogo Max Weber cujas dimensões só vieram ser estudadas nos anos 80 e 90, pelos pesquisadores Bernard M Bass, Jane Howell e Bruce Avolio. Max Weber também foi precursor de uma outra Teoria, a da Liderança Carismática, também aperfeiçoada por outros especialistas, como: Jay A. Conger , Rabindra N. Kanungo.

Década após década, o assunto destacou-se entre os estudiosos da área e outras teorias vieram a tona, sendo elaboradas e aprimoradas ao passar dos anos, como a Teoria da Liderança por atribuição, a Teoria da Liderança da Contingência, da Liderança Situacional, Liderança transformacional, Liderança de troca Líder Membro, Liderança Servidora, e futuros estudos sobre uma teoria de liderança que fale sobre liderança positiva e visionária, pois os estudos na área, não param.

Uma das teorias que é sempre mencionada na área acadêmica e a mais utilizada na administração moderna é a Teoria do Estilo de Liderança, criada por volta de 1935 - 1939, pelo alemão Kurt Lewin, Ph.D. em psicologia social, o autor defendia que o meio, seja ele interno ou externo, influenciava diretamente no

comportamento humano, dessa forma, essas duas realidades (o indivíduo x o ambiente) deveriam ser analisadas de maneira conjunta, pois ambas tem poder de interação e modificação mútua a todo instante.

Após diversos experimentos e dinâmicas em grupo acerca do comportamento humano, influências do ambiente e a liderança, que passa a ser considerada a partir de então como um fenômeno social. Lewin embasa a teoria classificando a liderança de três formas: Liderança autocrática e autoritária; Liderança Liberal e Delegativa e Liderança Democrática e Participativa.

2.2 Motivação

Motivação é uma palavra originária do latim, que significa “aquilo que move”, *motivus*. Bastos (2015), indica que motivação se trata da teoria da ação, ou seja todo e qualquer motivo que induz a ação de um indivíduo, qualquer força capaz de acionar e direcionar o comportamento do ser humano.

De acordo com Marques (2018), a motivação está intimamente ligada ao desempenho, dessa forma a realização de nossas atividades diárias estão relacionadas à motivação, diante disso surge a necessidade de identificar de onde parte o “mover”, a origem pela qual nossas atitudes estão atreladas. Dessa forma o autor exemplifica as subdivisões e possíveis origens da motivação, como: Motivação Intrínseca, conhecida como motivação interna, a motivação própria do indivíduo, sem a interferência do ambiente ou outras pessoas; e Motivação Extrínseca, conhecida como motivação exterior, aquela que é conectada ao ambiente, situações e fatores externos.

Kamia (2018), aborda a importância da motivação de um maneira bem simples, a autora classifica a motivação como a “energia do movimento”, sendo ela fundamental para conduzir nossas vidas de maneira positiva, nos trazendo o sentimento de felicidade, de realização, já a ausência dessa energia, poderá atrair sentimentos contrário, abalando assim a autoconfiança do indivíduo.

O processo motivacional ocorre de forma inconsciente mas para isso é necessário um Fator Motivador, que nasce de uma necessidade e um Fator de Satisfação para suprir essa necessidade (KAMIA, 2018). O psicólogo americano

Abraham H. Maslow, em sua teoria sobre a hierarquia das necessidades, detalha a maneira pelo qual esse processo comportamental da motivação é estimulado pelas necessidades humanas.

O autor defende a existência do esforço realizado pelo indivíduo para a satisfação de suas necessidades tanto pessoais como profissionais, e para o alcance da auto realização em seu nível mais pleno, é necessário um escalada piramidal das divisões hierárquicas das necessidades, sendo elas: primárias, localizadas na base, como Necessidades Fisiológicas e Necessidade de Segurança; e secundárias, como as Necessidades Sociais, Necessidade de Estima ou Status e e Necessidade de auto-realização, o topo da pirâmide.

Porém há considerações que devem ser levadas em conta quanto a essas hierarquias. O indivíduo será motivado pelas necessidades das quais considera de maior importância para si, e o grau de satisfação poderá sofrer influências de aspectos extrínsecos, externos, das quais dependerá de outros e não mais de si. Acredita-se também que a auto realização nunca é saciável, quanto maior a saciedade, maiores as necessidades. Apenas nas necessidades primárias ou básicas a satisfação é alcançada de maneiras mais rápidas que as necessidades secundárias

3 METODOLOGIA

O trabalho científico trata-se de um processo produtivo e investigativo do próprio conhecimento científico. Segundo Cajueiro (2015), a metodologia de pesquisa se refere ao estudo dessa ação, que tem como objetivo desenvolvimento da análise crítica-reflexiva do indivíduo. A metodologia trata-se de caminhos que poderão ser utilizados para a obtenção do conhecimento. (ANDRADE,2017). Não só com o intuito de assessorar, mas também fazendo participação colaborativa na formação de um compromisso científico perante a realidade empírica (BARROS, LEHFELD,2014)

De acordo com Teixeira (2014), a metodologia poderá ser classificada de três formas: Metodologia Acadêmica responsável pelo construção do conhecimento na

universidade; Metodologia Científica responsável pela explicação dos paradigmas e teorias da ciências; e a Metodologia da Pesquisa, responsável pela construção e transmissão de conhecimento. A Metodologia de Pesquisa, método escolhido para o trabalho citado, é composta por métodos de investigação, tipos de estudos e características, técnicas de amostragem, coleta e análise de dados, assim como a estruturação do projeto e do relatório de pesquisa.

O método de pesquisa utilizado foi estudo de caso cujo objetivo é ser referência de estudo e investigação para outras pessoas a respeito da mesma temática. Por ser uma pesquisa de amplitude, é possível um detalhamento aprofundado e detalhado do objeto de estudo.

A empresa escolhida foi de sociedade empresária limitada, situada na Cidade de Pacatuba, Estado do Ceará, que atua no agronegócio, no ramo da suinocultura, desde maio de 2019. Tendo como principal atividade econômica a criação de suínos para consumo, por meio de sua UPL - Unidade de Produção de Leitões e plantel reprodutivo com mais de 150 matrizes, fêmeas reprodutoras.

A empresa referida possui uma divisão de três núcleos de gestão: Núcleo Administrativo, Núcleo de Fabricação e o Núcleo de Produção. O estudo foi realizado com 15 colaboradores que compõem o Núcleo de Produção, dentro do período de 09 a 19 de maio, por meio da utilização da pesquisa quali-quantitativa, o mix das pesquisas quantitativas e qualitativas, de caráter exploratório-descritivo. Dessa forma foram realizadas entrevistas com 15 colaboradores, por meio de abordagem presencial e questionário com perguntas abertas/subjetivas e fechadas/objetivas.

4 ANÁLISE DE DADOS

Com o intuito de mensurar as ações necessárias para motivar os colaboradores de uma empresa de suinocultura, o estudo de caso foi realizado com a equipe do Núcleo de Produção da empresa referida, inicialmente 18 colaboradores. Sendo divididos da seguinte forma: 3 colaboradores do galpão de inseminação/laboratório, 3 colaboradores do galpão de gestação, 4 colaboradores do galpão da maternidade, 3 colaboradores do galpão da creche e 4 colaboradores do galpão crescimento/terminação. Porém no período de aplicação da pesquisa,

entre as datas 09/05 a 19/05, 3 colaboradores não puderam ser entrevistados pessoalmente, dessa forma apenas 15 colaboradores fizeram parte do estudo de caso realizado. O Núcleo de Produção, é composto por cerca de 18 colaboradores, 15 colaboradores foram entrevistados pessoalmente, representando assim 83,3% de nossa mostra, conforme podemos acompanhar no gráfico da *Figura 01* e os outros 16,7% é referente aos 3 colaboradores que não foram entrevistados no período em que a pesquisa foi aplicada, por motivo de férias/licença a maternidade.

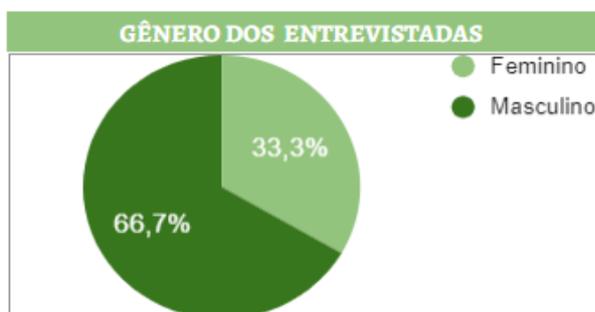
Figura 01: Integrantes do estudo de caso.



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

Quando perguntados sobre seu gênero, se masculino, feminino e outros. 33,3% responderam feminino e 66,67% responderam masculino, conforme mostra a *Figura 2*, isso só reafirma que o setor da suinocultura é predominantemente masculino, onde a maioria de suas atividades são realizadas por homens. Ninguém chegou a mencionar sobre o gênero alternativo.

Figura 02: Gênero dos entrevistados

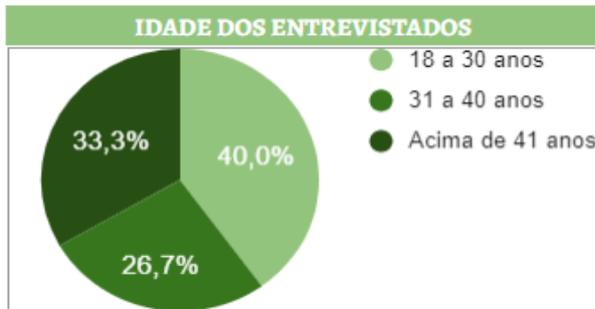


Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

Quando perguntados sobre sua faixa etária, 40% respondeu de 18 a 30 anos, 26,7% respondeu de 31 a 40 anos e 33,3% respondeu acima de 41 anos. Após acompanhar o gráfico da *Figura 03*, me surpreendeu o percentual de colaboradores

com idade superior a 41 anos. Para a equipe a idade está muito associada à responsabilidade, experiência e comprometimento com o trabalho, pode perceber também que os cargos de supervisão de sub-núcleo/galpões são dadas às pessoas com idade superior a 41 anos. Não que isso seja uma regra, e sim uma escolha feita de maneira inconsciente pelos gestores.

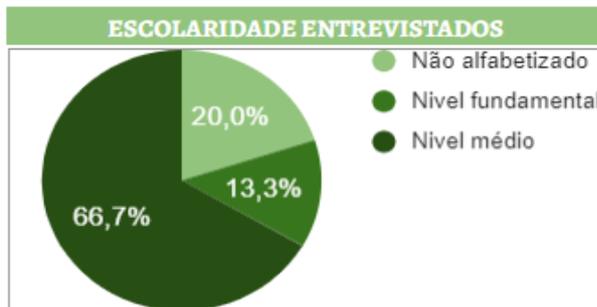
Figura 03: Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

Quando perguntados sobre a escolaridade dos entrevistados, 20% declarou não ser alfabetizado, 13,3% concluíram apenas ensino fundamental e 66,7% concluíram ensino médio conforme mostrado na *Figura 04*. Nenhum dos entrevistados mencionou ensino superior, embora fosse uma das opções. A suinocultura assim como outros ramos do agronegócio é composto em sua grande maioria por trabalhadores rurais, e muitos deles não tiveram oportunidade de uma educação básica adequada, outros tiveram que abandonar os estudos quando mais jovens, para prover o sustento de suas próprias casas.

Figura 04: Escolaridade dos entrevistados

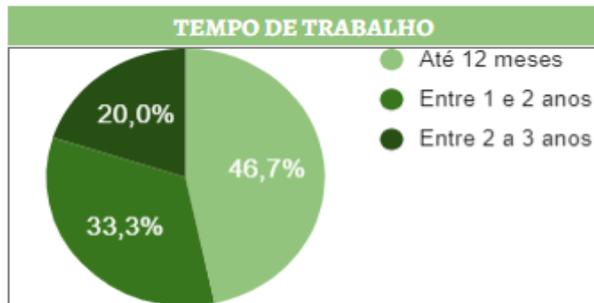


Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

Sobre o tempo de trabalho na empresa, de acordo com a *Figura 05*, 46,7% dos entrevistados responderam que tem até 12 meses de tempo de trabalho, 33,3% entre 01 e 02 anos de trabalho e 20% entre 2 a 3 anos. Havia uma quarta

alternativa, acima de 03 anos de tempo de empresa, da qual ninguém marcou. Acredito que isso se deu ao fato de que a empresa possui apenas 3 anos de existência, consideravelmente nova no mercado, a referida empresa teve como data de abertura dia 13/05/2019.

Figura 05: Tempo de trabalho

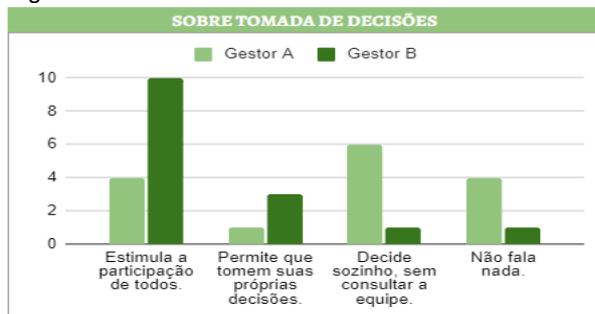


Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

Para identificar a percepção dos colaboradores em relação à liderança exercida e identificar os perfis dos líderes da organização, foi realizado um comparativo entre os dois líderes de chefia direta do núcleo de produção, chamados assim de Gestor A e Gestor B, com intuito de preservar a identidade de ambos.

Quando perguntado aos entrevistados sobre comportamento de seus líderes com relação a tomada de decisões. Grande parte dos entrevistados alegaram que o Gestor A, decide sozinho sem consultar a equipe e que o Gestor B, estimula a participação de todos, como podemos acompanhar o gráfico da *Figura 06*. **Maximiano (2011)**, conceitua autoridade, como um tipo especial de recurso que dá capacidade ou poder a gestores e líderes para tomar decisões ou acionar seus liderados para tal feito, o autor acrescenta que a responsabilidade é o atributo que permite aos líderes o acompanhamento dos resultados das ações e decisões dos seus liderados.

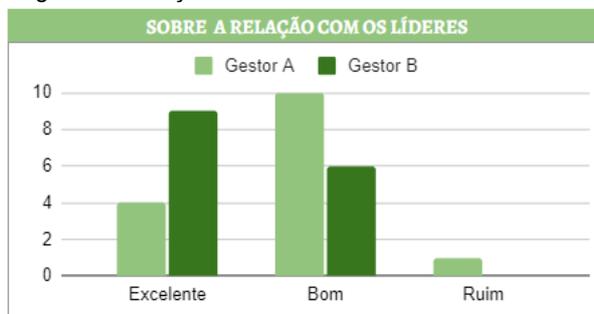
Figura 06: Líderes e tomadas de decisão.



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

Sabemos da importância de ter um bom relacionamento com aqueles dos quais trabalhamos, afinal de contas passamos muitas horas no nosso dia em ambiente de trabalho, **Simonato (2020)**, explica que produtividade, resultados e o desempenho positivo, são consequências de uma comunicação clara e objetiva estabelecida pelo líder, quando questionado sobre a relação de trabalho entre líderes e liderados. Na *Figura 07*, pudemos concluir que a relação com o Gestor A, foi avaliada como bom e a Relação com Gestor B, foi avaliada como excelente.

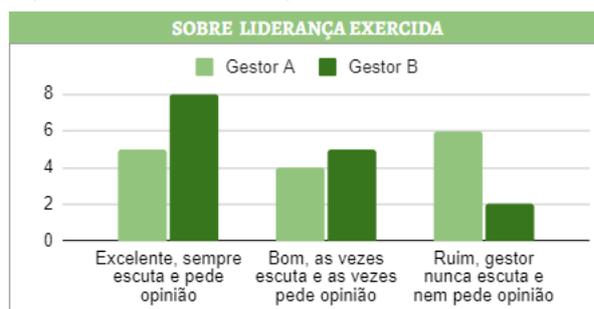
Figura 07:Relação entre líderes e liderados.



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

Sobre o tipo de liderança exercida entre os gestores, de acordo com a *Figura 08*, o Gestor A foi classificado como Ruim, por ser um gestor que nunca escuta e nunca pede opinião de seus liderados. Já o Gestor B foi classificado como Excelente, sempre escutando as demandas de seus liderados, como pedindo suas opiniões. Segundo Marques (2018), o líder que está atento às necessidades de seus colaboradores potencializa as relações interpessoais e abre um canal de comunicação mais efetivo, possibilitando um melhor desenvolvimento individual de seus liderados.

Figura 08 :Tipo de liderança exercida.



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022)

Marques (2018), menciona que reconhecimento profissional torna-se um fator motivacional no trabalho, quando a carreira do colaborador está baseada no reconhecimento de suas competências. Desta forma o colaborador buscará visibilidade por meio dos seus conhecimentos técnicos, funcionais ou administrativos. Quando perguntado sobre o quanto os gestores eram considerados justos na apreciação e reconhecimento de esforços e dos resultados obtidos por seus liderados, na *Figura 09*. O Gestor A foi classificado como pouco justo, ou seja, o mesmo não reconhece os esforços realizados por seus liderados para a obtenção dos resultados, enquanto isso, o Gestor B foi considerado justo. Na pesquisa foi incluído um quarto item: “injusto”, porém não foi mencionado por nenhum dos entrevistados.



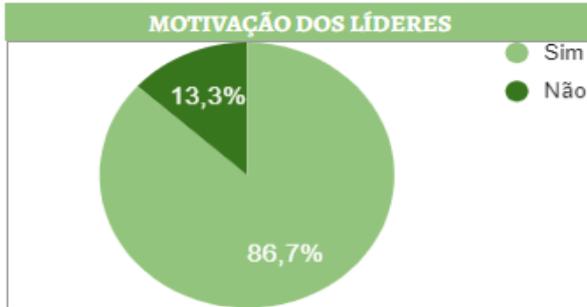
Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022)

Para identificar os motivos que levam a desmotivação dos colaboradores de uma empresa de suinocultura, utilizamos o questionário com perguntas abertas/subjetivas dentro de nossa entrevista. Por se tratar de uma pesquisa anônima, os nomes dos entrevistados foram substituídos pelo número dos formulários, para que o sigilo de suas identidades permaneça em sigilo.

Foi perguntado aos entrevistados que explicassem se o tipo de liderança exercida pelos gestores da empresa motivaram os colaboradores. 86.7% dos entrevistados alegaram que Sim, a liderança exercida os motivam e apenas 13.3% alegaram que não, que não se sentiam motivados por seus líderes/gestores, pudemos acompanhar os resultados pelo gráfico da *Figura 11*. **Simonato (2020)**,

acredita que não somos capazes de motivar outras pessoas, mas é dever do líder criar situações para que os colaboradores, sintam-se motivados e ao fazermos isso teremos como resultado criatividade e inovação.

Figura 11: Motivação dos líderes.



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

<p>“Não me motiva, tenho uma chefia muito tranquila, mas falta um pouco de estímulo da parte deles e isso não influencia na nossa motivação” (E2)</p>
<p>“Sim, porque eles sempre me incentivam, me apoiam quando preciso, aconteça o que acontecer estamos sempre trabalhando juntos” (E9)</p>
<p>“Sim, pois liderar não é impor algo, mas sim despertar nos outros a vontade de fazer dá certo, eles sempre estão focados nos objetivos e não nos obstáculos” (E15)</p>

Questionamos também aos colaboradores se consideravam motivados a trabalhar na empresa. O gráfico da *Figura 12*, mostrou que 93.3% dos colaboradores consideravam se motivados, enquanto, 6.7% consideravam se desmotivados. Chiavenato (2021), relata que motivação define-se basicamente como algum comportamento adotado por um indivíduo por determinadas razões, tais como, uma vontade, um estímulo, um incentivo, dentre outros fatores.

Figura 12: Motivação dos liderados.

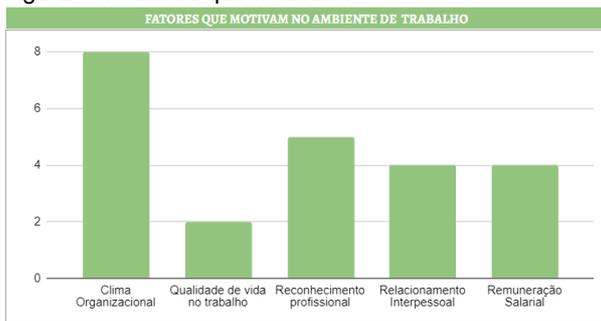


Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022)

<p>“Não, porque não tenho motivação, porque sou muito cobrado e na hora que tenho que cobrar eu não consigo e isso me dá desânimo” (E10)</p>
<p>“Sim, porque gosto do que faço, procuro fazer o meu melhor até nos dias que não estou bem, quero ser um líder um dia e ser líder é ser um espelho pros outros, então precisamos dar o nosso melhor e ser nossa própria motivação” (E01)</p>
<p>“Sim, porque estou com a empresa para que der e vier, procuro sempre crescer por onde passo, ajudar meus colegas, fazer o meu melhor, pq é disso que eu gosto. (E14)</p>

Para analisar os fatores que motivam no ambiente de trabalho, foi codificado palavras-chave de acordo com o que foi descrito pelos colaboradores. Esses códigos na realidade trata-se de termos aprendidos em sala de aula durante o período acadêmico. São eles: Clima organizacional, Qualidade de vida no trabalho, Reconhecimento profissional, Relacionamento interpessoal e Remuneração Salarial.

Figura 13: Fatores que motivam.



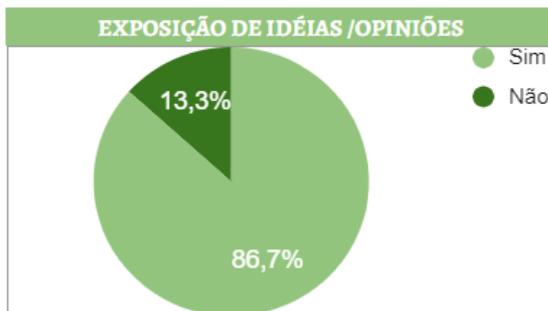
Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022)

Conforme mostrado na *Figura 13*, em primeiro lugar, o fator mais mencionado foi Clima organizacional, em segundo lugar Reconhecimento profissional, em terceiro lugar houve um empate entre os fatores Relacionamentos interpessoais e Remuneração Salarial e no quarto e último lugar ficou o fator Qualidade de Vida. De acordo com Marques (2018), o clima organizacional é o nome dado ao bom convívio entre as pessoas de uma mesma instituição. Nessas empresas, o respeito aos colaboradores é essencial, independente de hierarquias, e os erros são entendidos como oportunidades de aprendizado.

“O que mais me motiva é o ambiente e o relacionamento com meus colegas, prefiro estar no trabalho do que em casa. E um salário justo” (E12)
“Boas condições de trabalho, um bom canal de comunicação com a equipe e gestores, qualidade de vida no trabalho, que vai além do produzir, produzir e produzir” (E02)
“Reconhecimento das pessoas que vestem a camisa da empresa, que agregam conhecimento e compartilham experiências. (E15)
“Um dinheirinho, que é sempre bom. E as pessoas, que ajudam no seu trabalho” (E14)

Foi perguntado aos entrevistados se eles expunham idéias ou opiniões para o cumprimento das metas. Segundo Simonato (2020), a comunicação é considerada uma das habilidades mais valiosas e necessárias para o bom relacionamento na equipe. Conforme mostrado na *Figura 14*, 86,7% responderam que expunha idéias e opiniões e 13,3% responderam que não.

Figura 14: Exposição de idéias e opiniões.



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022)

“Não, prefiro não me meter, só cumpro minha meta mesmo” (E11)
“Sim, desse jeito a gente ajuda no trabalho da turma e no crescimento da empresa. E a granja crescendo a gente cresce também”. (E05)
“Com certeza, a opinião de cada pessoa e participação de todos é muito importante para alcançar os objetivos” (E07)
“A União faz a força, é sempre bom trabalhar em equipe, as vezes o que eu falo pode servir pra ajudar um colega ou o contrário” (E03)

Outra questão indagada se refere como se sentiam quando os gestores lhe atribuíam alguma tarefa muito importante, 100% das respostas foram positivas

quanto ao assunto. Todos demonstraram satisfação ao serem encubidos de uma atividade de grande importância e/ou responsabilidade.

“Me sinto lisonjeada, sinal de que eles reconhecem a importância do meu trabalho, minha competência profissional” (E01)

“Feliz, porque sei que eu vou fazer o meu melhor e vou ser recompensada por isso” (E05)

“Me sinto top, quando um líder passa o poder para uma pessoa da produção, isso faz com que a gente se sintam como se fosse dono do negócio e isso é massa. (E02)

Quando abordamos o assunto bem estar, perguntei aos colaboradores se eles acreditavam que seus gestores se preocupavam ou não com o bem estar deles. O resultado foi mostrado na *Figura 15*, onde 86.7% alegou que sim, enquanto 13.3% alegou que não. Pude perceber que as questões pessoais estavam mais em evidência e associadas ao bem estar, do que as questões profissionais propriamente ditas. Chiavenato (2020), relata que a qualidade de vida consiste em melhorar um determinado ambiente, seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. O que torna o ambiente de trabalho mais amistoso e agradável, gerando de maneira significativa bem estar nas pessoas da organização.

Figura 15: Preocupação com o bem estar



Fonte: Dados de pesquisa, Autora (2022).

<p>“Nem todos os gestore, faltam alguns deles pensar um pouco no nosso lado pessoal e emocional” (E12)</p>
<p>“Sim, sou o mais velho da turma e não sou estudado, é difícil conseguir emprego na minha idade porque acham que eu não sirvo mais pro trabalho, mas eles aqui se preocupam comigo, me ajudam quando eu tenho dificuldade.” (E08)</p>
<p>“Quando eu perdi meu pai eu tive apoio dos meus patrões, eles sempre me ajudam por que sou assim [colaborador diagnosticado com transtornos mentais], ficam do meu lado. Um Dia eu não estava bem por conta da crise e o Gestor B, me abraçou até ela [a crise] ir embora, eu gosto do Gestor B” (E05)</p>
<p>“Sim, ambos me dão apoio pessoal e incentivos profissionais. É bacana ver como essa preocupação com o bem estar do funcionário vem se tornando uma política da empresa, nos últimos meses” (E02)</p>

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro das organizações existe um fator de extrema importância para uma boa performance produtiva: a motivação dos colaboradores. Porém, autores como Chiavenato, Maximiano, Guimarães, dentre outros acreditam que a motivação não seja um fator isolado, pois sofre influência direta de outros fatores, como a liderança. Com base nisso, esse estudo de caso buscou analisar o papel da liderança e sua influência na motivação dos colaboradores de uma empresa no ramo da suinocultura, abordando no referencial teórico a conceituação dos temas liderança e motivação.

O resultado desta pesquisa, mostra o comparativo de perfis de liderança dos dois gestores do Núcleo de Produção da referida empresa, os quais foram nomeados Gestor A e Gestor B, por meio dessa análise foi avaliada a percepção dos colaboradores em relação à liderança exercida entre ambos. Quanto ao assunto liderança e tomada de decisão, grande parte dos entrevistados alegaram que o Gestor A sempre decide sozinho sem consultar a equipe o Gestor B sempre estimula a participação de todos. Dessa forma pode-se afirmar que o Gestor A apresenta características de uma liderança autocrática e centralizadora.

Ao que se refere ao relacionamento entre líderes e liderados, o acionamento do Gestor A foi considerado bom enquanto do Gestor B foi considerado excelente. Quanto ao assunto reconhecimento de esforço, os entrevistados declaram que o

Gestor A era pouco justo e o Gestor B, considerado justo. Conclui-se que o Gestor B apresenta característica de uma liderança democrática e participativa, com capacidade de escuta e o incentivo para que as decisões sejam feitas de forma conjunta e equilibrada.

Quanto à temática motivação, cerca de 87% dos entrevistados alegaram que o tipo de liderança exercida por seus gestores os motivam, assim como 93% dos entrevistados afirmam que se sentem motivados a trabalhar na empresa. Ao que concerne os fatores de influência na motivação do ambiente de trabalho, o fator mais mencionado foi clima organizacional, em segundo lugar, Reconhecimento profissional, em terceiro, houve um empate entre os fatores Relacionamentos interpessoais e Remuneração Salarial e no quarto e último lugar ficou o fator Qualidade de Vida.

Desta forma, pode-se reafirmar que os cuidados com os aspectos internos da organização assim como a atmosfera psicológica criada pelos gestores de mais membros desse núcleo de produção, são pontos fundamentais para a manutenção motivacional desses colaboradores. Apesar do resultado ter atendido às expectativas quanto à problemática exposta, tem-se como sugestões futuras a realização de mais estudos sobre o assunto pois trata-se de uma temática bem ampla e poderá ser de grande relevância também se aplicada em outras áreas, além da suinocultura.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria M. de. **Introdução a Metodologia de trabalho científico**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CAJUEIRO, Roberta. L.P. **Manual para elaboração de trabalhos científicos: guia prática do estudante**. 3. Ed. Petrópolis: Vozes, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: O capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. (9. ed.). São Paulo, Editora Atlas, 2021.
- BARROS, Aidil J.; LEHFELD, Neide A. **Fundamentos da metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2014.
- BASTOS, A. V. B., & Aguiar, C. V. N. **Comprometimento organizacional**. In K. Puente-Palacios & Peixoto, A. L. A. (Orgs). **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2015.
- GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança positiva: Para atingir resultados excepcionais**, São Paulo: évorá, 2012.
- KAMIA, Meiry. **Motivação sem truques [Recurso eletrônico]**, Rio de Janeiro: Alta Bools, 2018.
- MARQUES, Jose Roberto. **Motivação e desempenho: entenda essa relação**. 2018. Disponível em: <<https://www.jrmcoaching.com.br/blog/motivacao-e-desempenho-entenda-essa-relacao/>>. Acesso em: 13 abr 2022.
- MARQUES, José Roberto. **A Diferença entre motivação intrínseca e extrínseca**. [S. l.], 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacaointrinseca-e-extrinseca/>>. Acesso em: 13 abr 2022.
- MARQUES, José Roberto. **Como promover conforto e bem estar no ambiente de trabalho**. 2018 Disponível em : <<https://jrmcoaching.com.br/blog/como-promover-conforto-e-bem-estar-no-ambiente-de-trabalho/>> Acesso em: 06 Jun 2022.

MARQUES, José Roberto. **O reconhecimento profissional como fator motivacional no trabalho.** 2018. Disponível em: <https://jrmcoaching.com.br/blog/o-reconhecimento-profissional-como-fator-motivacional-no-trabalho/>> Acesso em: 06 jun 2022

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração** / Antonio Cesar Amaru. – 8 Ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas,2011

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SIMONATO, Marcelo. **O líder de A a Z [Recurso eletrônico]**, São Paulo: Literare Books Internacional, 2021.

SIMONATO, Marcelo. **As dez maiores dores dos líderes**, São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://marcelosimonato.com/as-10-maiores-dores-dos-lideres/>> Acesso em: 06 Jun 2022.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias: acadêmicas, da ciência e de pesquisa.** 11.ed. Petropolis: Vozes,2014.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

Olá, sou Karoline Barros, graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário Fametro - Unifametro. A pesquisa tem por finalidade responder à seguinte questão de pesquisa: Quais ações de necessárias para que um líder possa motivar os colaboradores de uma empresa de suinocultura? Venho convidá-lo (a) a participar respondendo este questionário com duração entre 2 a 5 minutos. Sua contribuição e veracidade nas informações dadas abaixo é muito importante para a finalização desta pesquisa. Obrigada!

1. Gênero ?

- Feminino
- Masculino
- Outros

2. Idade?

- 18 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- Acima de 41 anos

3. Escolaridade?

- Não alfabetizado
 Nível fundamental
 Nível médio
 Nível superior

4. Há quanto tempo trabalha na empresa?

- Até 12 meses
 Entre 1 e 2 anos
 Entre 2 e 3 anos
 Entre 3 e 4 anos
 Acima de 5 anos

5. Na tomada de decisões você percebe que seu gestor ?

	Gestor A	Gestor B
Estimula a participação de todos.		
Permite que tomem suas próprias decisões.		
Decidi sozinho, sem consultar a equipe.		
Não fala nada.		

6. Qual sua avaliação sobre seus gestores?

	Gestor A	Gestor B
Excelente.		
Bom.		
Ruim		

7. Qual o nível de relação entre você e seus gestores?

	Gestor A	Gestor B
Excelente.		
Bom.		
Ruim		

8. Na sua percepção, qual tipo de liderança é exercida pelos seus gestores?

	Gestor A	Gestor B
Excelente, gestor sempre escuta e pede opinião		
Bom, gestor às vezes escuta e às vezes pede opinião		
Ruim, gestor nunca escuta e nem pede opinião		

9. Você considera seus gestores justos na apreciação e reconhecimento de esforços e dos resultados obtidos?

	Gestor A	Gestor B
Muito justo		
Justo		
Pouco Justo		
Injusto		

10. Explique se o tipo de liderança exercida pelos gestores da empresa lhe motiva. Justifique sua resposta.

11. Você se considera motivado a trabalhar nessa empresa ? Justifique sua resposta.

12. Descreva os fatores que mais lhe motivam no ambiente de trabalho. Justifique sua resposta.

13. Você expõe suas ideias/opiniões para cumprimento das metas? Justifique

14. Como se sente quando seus gestores lhe atribui alguma tarefa muito importante? Justifique

15. Você acredita que seus gestores se preocupam com seu bem estar? Justifique