

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A CAPACIDADE DE LIDERANÇA E O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

DANIELLA DE SOUZA SANTOS
ELISE RIBEIRO DE ALMEIDA
MARCOS VIEIRA

ANÁPOLIS/GO
2016

DANIELLA DE SOUZA SANTOS
ELISE RIBEIRO DE ALMEIDA
MARCOS VIEIRA

A CAPACIDADE DE LIDERANÇA E O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis - para obtenção do grau de Bacharel em Recursos Humanos sob a orientação do professor Ms Wilton Alves Ferreira Júnior.

ANÁPOLIS
2016

DANIELLA DE SOUZA SANTOS
ELISE RIBEIRO DE ALMEIDA
MARCOS VIEIRA

A CAPACIDADE DE LIDERANÇA E O PROCESSO DE MOTIVAÇÃO

Artigo apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Anápolis-GO, 2016.

APROVADA EM: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof.Ms. Wilton Ferreira

Prof.

Dedicamos este trabalho aos nossos cônjuges, familiares e amigos.

A Deus, soberano criador da vida e conhecedor de todas as coisas, que nos deu a oportunidade de concluir este curso superior.

Aos nossos familiares que sempre nos apoiou e nos mostrou que realizar sonhos é possível, basta tão somente crer em Deus e na vida.

Aos professores e demais colaboradores da Faculdade Católica de Anápolis, pelo conhecimento ofertado e serviços prestados.

Aos colegas de classe pelo companheirismo de sempre, os quais levaremos para sempre na memória e no coração.

“Liderar é estabelecer uma sociedade entre o líder e sua gente.”
(KenBlanchard).

RESUMO

A liderança nas organizações é de extrema importância para um bom desenvolvimento do trabalho em equipe. Um colaborador motivado e um bom trabalho em equipe é fruto de uma liderança que planeja e acompanha os processos em parceria com o grupo. Diversos estudos estão sendo realizados sobre a temática devido essa compreensão de que a liderança afeta diretamente os resultados da organização. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a capacidade da liderança no processo motivacional dos colaboradores. Como objetivos específicos, buscou-se conceituar o que é motivação, discutir as abordagens de liderança, identificar os estilos de liderança existentes e discutir a relação entre liderança e motivação. Este artigo teve como ponto de partida a pesquisa bibliográfica em livros, revistas e artigos recentes, além de pesquisa de campo com questionário fechado aplicado a 37 colaboradores em uma organização varejista de Anápolis. Os resultados demonstram que uma boa liderança influencia positivamente a equipe, motiva os colaboradores, altera de forma expressiva o clima organizacional da empresa promovendo uma melhor performance dos colaboradores e por conseguinte uma melhor lucratividade para a organização.

Palavras-Chave: Liderança. Motivação. Influência

ABSTRACT

Leadership in organizations is extremely important for a good development of teamwork. A collaborator motivated and good teamwork is the result of a leadership that plans and monitors the processes in partnership with the group. Several studies are being conducted on the subject because of this understanding that the leadership directly affects the results of the organization. The general objective of this research was to analyze the ability of leadership in employee motivational process. Specific objectives sought to conceptualize what is motivation, discuss leadership approaches, identify existing leadership styles and discuss the relationship between leadership and motivation. This article had as its starting point the bibliographical research in books, magazines and articles, as well as field research with closed questionnaire applied to 37 employees in a retail organization of Annapolis. The results show that a good leadership influences positively the team, motivate employees changes significantly the company's organizational climate by promoting a better performance of the employees and therefore a better profitability for the organization.

Keywords: Leadership. Motivation. Influence

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	17
Quadro 2: Gerente X Líder.....	19
Quadro 2: Abordagens de liderança.....	19
Quadro 3: Diferenças entre os modelos de liderança carismática e transacional	20

LISTA DE FIGURAS

Figura1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow.....	16
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Percepção da liderança	28
Gráfico 02: característica de seu líder.....	30
Gráfico 03: Pilar norteador de ação e gestão de pessoal o qual a liderança é sustentada.....	32
Gráfico 04: Nível de liderança no departamento	34
Gráfico 05: Competências da liderança que auxiliam nas práticas usuais do ambiente de trabalho.....	35
Gráfico 06: Quando a liderança e a motivação são insuficientes, a organização sofre com:	36
Gráfico 07: São consequências da motivação	38
Gráfico 08: Forma como a empresa ajuda na motivação dos colaboradores	39
Gráfico 09: Motivação ao trabalho juntamente com a liderança.....	40

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 MOTIVAÇÃO.....	15
1.1.1Teoria de Maslow	16
1.1.2 Teoria dos dois fatores.....	17
1.1.3 Teorias X, Y e Z de McGregor.....	17
1.2 LIDERANÇA.....	18
1.2.1 Abordagens de Liderança	19
1.2.1.1 Novos modelos de liderança: carismática transformacional e transacional.....	20
1.2.2 Estilos de Liderança	20
1.2.2.1 Autocrática	21
1.2.2.2 Liberal.....	21
1.2.2.3 Democrática	21
1.2.2.4 Centralizadora	22
1.2.2.5 Servidora	22
1.2.2.6 Situacional.....	22
1.2.2.7 Paternalista	22
1.2.2.8 Visionária.....	22
1.2.2.9 Conselheira	22
2. O LÍDER E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO	23
3ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS	26
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	26
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	27
3.4 LIMITAÇÕES DA AMOSTRA	27
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS	27
4ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
5CONCLUSÃO	41
6 REFERÊNCIAS	43

INTRODUÇÃO

Liderar não é uma tarefa fácil, exige comprometimento, amor e muita desenvoltura. É imprescindível que o líder conheça profundamente a sua equipe para que os objetivos pessoais de cada um sejam alcançados e assim, os mesmos se sintam motivados a trabalharem pelos objetivos da organização.

Chandler e Richardson (2008) comentam que a partir do momento em que os líderes dão condições aos colaboradores de alcançarem seus desejos, a motivação aumenta e eles passam a fazer coisas magníficas.

O tema liderança é bastante atual e de grande importância, pois como se sabe, uma boa liderança é capaz de influenciar positivamente seus colaboradores e assim alcançar maiores resultados para a organização.

Segundo Hitt, Ireland & Hoskisson (2005, p. 489), líderes, são pessoas capazes de abreviar, enxergar e manter flexibilidade, delegando poderes a fim de criar mudanças estratégicas quando preciso.

Os líderes de qualquer organização, privada ou pública, devem estar sempre dispostos a conhecer as necessidades dos colaboradores, de forma que satisfazendo-as possa promover o interesse e a motivação dos mesmos pelo trabalho. Sobre a motivação, Aquino (1970, p. 239), a define como “a paixão com que o colaborador desempenha uma missão, obtendo satisfação quando os desígnios são alcançados”.

Sabe-se que as formas de liderar influenciam diretamente os colaboradores. É essencial que o líder tenha habilidades para enfrentar as dificuldades do dia-a-dia, orientar e delegar tarefas às equipes.

Segundo Araujo Garcia (2010, p.259) “hoje entende-se que chefiar não implica em liderar”. Entende-se que liderar é mais que dominar. É influenciar as atitudes, e fazer-se seguido não pela imposição, mas pelo respeito e pela credibilidade que representa à equipe.

O questionamento que permeará este objeto de pesquisa é: Qual a capacidade da liderança no processo motivacional dos colaboradores?

Dentre os objetivos propostos neste desenvolvimento, o geral é analisar a capacidade da liderança no processo motivacional dos colaboradores.

Já os objetivos específicos são: Conceituar Motivação e liderança; Discutir as abordagens de liderança; Identificar os estilos de liderança existentes; Discutir a relação entre liderança e motivação.

A justificativa de se tratar tal temática se justifica por vários aspectos, principalmente pela atualidade do tema que é bastante relevante no meio organizacional, e por ter a oportunidade de contribuir teoricamente para a elaboração de futuros estudos sobre a liderança e motivação.

A liderança e a motivação precisam andar lado a lado. A motivação precisa ser uma característica do líder, pois influenciando o comportamento de seus colaboradores, logo os resultados da equipe serão mais evidentes. Observa-se que uma equipe que vê no líder uma pessoa qualificada se sente seguro e mais disposto ao bom desenvolvimento do trabalho.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Toda organização é constituída por pessoas, que como se sabe é o principal bem da empresa. Sabe-se também que funcionários satisfeitos são mais motivados a desempenharem melhor suas funções. Por esse motivo é necessário manter sempre a motivação dos colaboradores e neste processo o líder é um fator primordial. Neste capítulo, realizar-se-á uma pesquisa sobre a motivação, destacando algumas teorias como a de Maslow, Herzberg e McGregor e também uma abordagem sobre estilos de liderança.

1.1 MOTIVAÇÃO

Stoner e Freeman (1999, p. 6) diz que ao tentarem compreenderem o significado da palavra motivação, eles afirmam que “são os fatores que inquietam, canalizam e amparam o comportamento de um indivíduo”.

Neste mesmo sentido, Gil (2001, p. 202) complementa esse conceito como sendo “a motivação é a forma que estimula as pessoas a agir”.

Sabe-se que a motivação é um campo de estudo bastante amplo, pois cada ser humano tem sua personalidade própria e sua maneira de sentir-se motivado. Bergamini (2006, p. 24) diz com toda propriedade que “o fracasso na maioria das empresas não está na falta de conhecimento e sim na forma de lidar com as pessoas”.

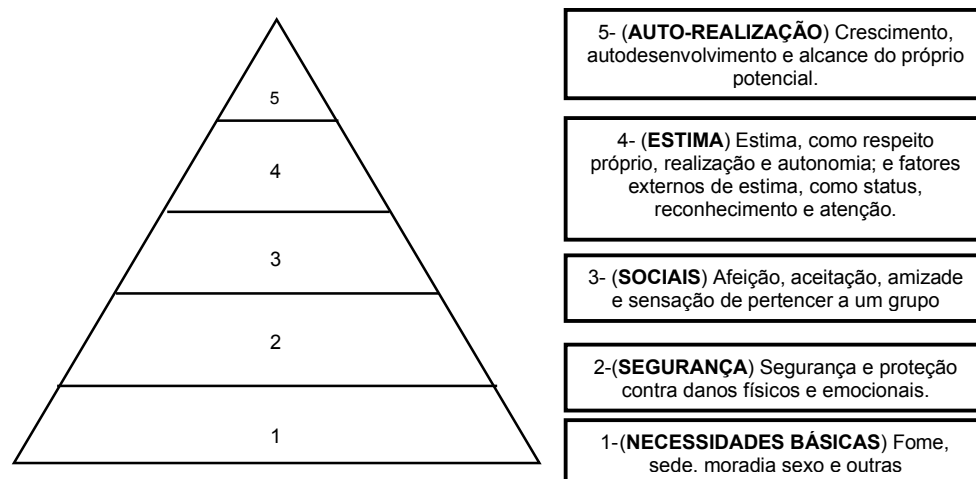
Compreende-se então que é fundamental que líderes e gestores conheçam os fatores que promovem a motivação individual de cada membro de sua equipe a fim de alcançarem um bom resultado em equipe, mesmo levando em conta as diferenças individuais propostas por Bergamini (1997, p. 32) onde diz que “é fundamental que se leve em consideração as diferenças individuais e culturais de cada pessoa quando se fala em motivação”.

A motivação, por ser de grande relevância para o meio organizacional tornou-se uma fonte de pesquisa de vários estudiosos da área, de forma que, ao longo da história muitos autores se propuseram a discutir o tema, o que teve como consequência algumas teorias motivacionais, das quais se vê as mais importantes a seguir.

1.1.1 Teoria de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970) autor da mais conhecida teoria motivacional, a teoria da hierarquia das necessidades humanas, desenvolveu a ideia de que o ser humano possui 05 grandes necessidades que são: a) fisiológicas, b) segurança, c) sociais, d) estima e e) auto-realização, as quais podem ser demonstradas em forma de pirâmide (MAXIMIANO, 2000, p. 310), conforme figura 1 abaixo.

Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow



Fonte: (MAXIMIANO, 2000, p. 311) - Adaptação dos autores.

A pirâmide das necessidades humanas de Maslow indica que os indivíduos quando possuem uma necessidade suprida, imediatamente se encontra a procura de uma outra necessidade de nível superior.

Maslow em sua teoria explica que as pessoas são motivadas através de necessidades específicas e que as supridas têm-se funcionários mais dispostos ao trabalho e com maior disposição às atividades diárias da organização. Neste contexto, é fundamental que a liderança conheça o perfil de sua equipe e o que motiva cada colaborador, para que possa assim realizar um eficiente trabalho em equipe.

Wagner III e Hollenback (1999) informam que outras teorias surgiram após a teoria de Maslow, por ser muito simples e não oferecer aos pesquisadores informações claras de seus conceitos.

1.1.2 Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores, idealizada por Frederick Herzberg (1923-2000) afirma que o ambiente de trabalho e o trabalho propriamente dito influenciam na motivação do colaborador. Segundo o pai da teoria dos dois fatores, Herzberg, as pessoas são norteadas pelos fatores higiênicos e os motivacionais (DRUCKER, 2006).

O quadro abaixo expõe de forma clara e evidente o que vem a ser cada um desses dois fatores:

Quadro1: Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores motivacionais (intrínsecos)	Fatores Higiênicos (Extrínsecos)
Realização; Responsabilidade; Reconhecimento; Progresso profissional; Trabalho em si;	Condições de trabalho; Salário; Relações com o supervisor; Benefícios e serviços sociais; Cultura organizacional.

Fonte: Drucker (2006) adaptação dos autores

Assim como as demais teorias, o objetivo da teoria dos dois fatores de Herzberg é descobrir o que motiva o ser humano e assim alcançar maior eficiência do indivíduo. Para os líderes se trata de uma preciosa descoberta, pois fazendo-se uso dessas informações pode-se prevenir a insatisfação dos colaboradores assim como elaborar estratégias para motivá-los. As consequências serão: maior bem – estar, satisfação e obviamente, aumento na produtividade (RAMOS, 2010).

1.1.3 Teorias X, Y e Z de McGregor

Baseando-se nas pesquisas de Maslow, McGregor (1960) desenvolveu a sua pesquisa o qual intitulou teoria X e Y. Em sua teoria X, grande parte das pessoas não gostam de responsabilidades, preferem ser lideradas a liderar e são ambiciosas. O controle e a punição são necessários para que os colaboradores se envolvam no trabalho. O trabalho é desagradável para a grande maioria dos indivíduos.

Em sua teoria Y, McGregor afirma que o trabalho e o lazer são iguais, desde que em condições adequadas. Os colaboradores buscam responsabilidades para si e são criativos no momento de resolverem os problemas (HERING, 1996).

A teoria Z oferece uma grande contribuição para as teorias da administração, contribuindo significativamente aos comportamentos modernos da administração. Destaca essa teoria que o sucesso dos administradores está intimamente ligado à motivação humana e não apenas à máquinas e tecnologias. As máquinas segundo a teoria Z estão a serviço do homem e precisam de constante aperfeiçoamento (CHIAVENATO, 1997).

1.2 LIDERANÇA

Ser líder é uma grande responsabilidade. Trata-se de uma referência para todos os liderados. A Liderança possui vários conceitos importantes: Para Stoner (1999, p. 334), “[...] liderança é o ato de guiar pessoas, membros de um grupo em suas tarefas”. Lacombe (2003) diz que o líder influencia os comportamentos do grupo, assim como suas ações e seus interesses.

Para Bennis (1998) a liderança é como a beleza: difícil definir, mas fácil de reconhecer.

Já Hitt, Ireland & Hoskisson (p. 489) trazem um conceito diferente, com foco nas pessoas, o qual diz que, “liderança, são pessoas capazes de antecipar, vislumbrar e manter flexibilidade, delegando poderes a fim de criar mudanças estratégicas quando necessário”.

Ser um líder requer capacidade, integridade, confiança, simpatia, bom relacionamento e boa comunicação. De acordo com Chiavenato (2005, p.346)

[...] A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função do relacionamento existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira interpessoal. Assim, sempre se encontra um líder - aquele que influencia os liderados - aqueles que são influenciados. A influência é um conceito de poder e de autoridade. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra ou outras, que pode ou não ser exercido.

Cavalcanti et al (2006) diz que o líder é aquele que inova, prioriza pessoas, tem uma visão a longo prazo, pergunta por que e o que e faz as coisas certas. Bennis (1996) descreve as principais diferenças entre um líder e um administrador

Quadro 2: Gerente X Líder

GERENTE	LÍDER
Administra;	Inova;
É uma cópia	É original;
Focaliza-se em sistemas e estruturas;	Focaliza-se nas pessoas;
Apoia-se no controle;	Inspira confiança;
Tem uma visão a curto prazo;	Tem uma perspectiva a longo prazo;
Pergunta como e quando;	Pergunta o quê e por quê;
Tem os olhos sempre nos limites;	Tem seus olhos sempre no horizonte;
Limita;	Dá origem;
Aceita o status quo;	O desafia;
É o clássico bom soldado;	É a sua própria pessoa;
Faz certo as coisas.	Faz a coisa certa.

Fonte:(BENNIS, 1996, p. 49).

A liderança é um tema que vem sendo analisada a bastante tempo. Ao longo dos anos, com o objetivo de conhecer melhor a liderança e seus conceitos, diversos autores vêm fundando suas teorias. Algumas dessas teorias podem ser vistas no quadro abaixo.

1.2.1 Abordagens de Liderança

O quadro abaixo expõem um resumo das fundamentais abordagens de liderança, descritos por Drucker (2006).

Quadro3: Abordagens de liderança

Teoria dos traços	A teoria dos traços foi a primeira teoria sobre liderança e elucida que o líder possui A primeira teoria sobre liderança, a teoria dos traços, explica que o líder possui alguma coisa
--------------------------	--

	que o torna competente ao cargo e o faz sobressair sobre os demais. Cita que as principais características de um líder são: espírito empreendedorismo, criatividade, inteligência, comunicabilidade, otimismo, tolerância e dinamismo.
Teoria Comportamental	De acordo com essa teoria, ao contrário da teoria dos traços, a liderança pode ser aprendida e desenvolvida por meio de cursos e treinamentos
Teoria Contingencial	De acordo com a teoria da contingência, tudo é depende, tudo é relativo, nada é certo. Existe uma relação entre as condições de trabalho e as técnicas administrativas para se alcançar os objetivos.

Fonte: Drucker (2006) adaptação dos autores

As abordagens de liderança de uma forma geral enfatizam a importância da liderança para uma equipe eficiente, onde o relacionamento entre líder e seguidores é essencial para o estruturamento das atividades e para o relacionamento entre as pessoas.

1.2.1.1 Novos modelos de liderança: carismática transformacional e transacional

Os líderes transformacionais de acordo essa abordagem são indivíduos que influenciam os seus subordinados, transformando-os em pessoas dinâmicas, competentes e cientes de suas necessidades.

A liderança transacional faz alusão a uma troca entre líderes e subordinados, para obtenção de seus próprios interesses, uma liderança baseada em recompensas (DRUCKER, 2006).

Quadro 3: Diferenças entre os modelos de liderança carismática e transacional

LIDERANÇA CARISMÁTICA	LIDERANÇA TRANSACIONAL
Liderança transformadora	Liderança baseada em recompensas
Líder inspirador	Líder negociador
Líder revolucionário	Líder manipulador

Fonte: Maximiano (2004, p. 296)

1.2.2 Estilos de Liderança

Estilo de liderança é o modo como o líder se relaciona com os componentes da equipe. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o

líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados (MAXIMIANO, 2000, p. 343).

1.2.2.1 Autocrática

Na liderança autocrática somente o líder dá as orientações e toma as decisões sem que a equipe participe. Tem o seu comportamento dirigido pela tradição, não tem o hábito de ouvir e nem de atender as queixas de seus liderados (ARAUJO, 2006, p. 341).

Neste estilo não há oportunidade para a iniciativa pessoal. Se trata de uma liderança que gera muitos conflitos, frustração e desinteresse. As vantagens são que as decisões são tomadas de forma rápida e as tarefas são realizadas sem qualquer questionamento. As desvantagens é que normalmente os colaboradores acabam se desmotivando por não participarem ou pouco participarem das tomadas de decisões (CHIAVENATO, 2005).

1.2.2.2 Liberal

Para Araujo (2006, p. 342) “A liderança liberal é aquela em que á total liberdade dentro das equipes, podendo até passar a ideia de que não existe liderança”.

A vantagem deste estilo segundo o autor supracitado é que por serem independentes muitas vezes os empregados realizam um trabalho de alto nível e a desvantagem é que há um nível de comunicação muito baixo, o que ocasiona um desalinhamento dos objetivos entre as partes.

1.2.2.3 Democrática

Araújo (2006, p.341) elucida que “na liderança democrática ao contrário da liderança autocrática o foque é os relacionamentos humanos e não a produção. Sendo assim, os objetivos e estratégias são determinadas tanto pelo líder assim como pelos colaboradores”.

Para Chiavenato (2005) neste estilo de liderança os subordinados contribuem muito para as tomadas de decisões, a comunicação é excelente e os colaboradores tendem a se engajarem na causa da organização. Por outro lado, os

membros da equipe não conseguem discernir muito bem o papel do líder e a tomada de decisão tende a delongar.

1.2.2.4 Centralizadora

Segundo Chiavenato (2005) o líder centralizador é considerado um chefe, trabalha para a sua satisfação e não para a satisfação do cliente. A equipe não pode tomar decisões sem a sua autorização, e os mesmos têm medo de tomar iniciativas devido a punição que podem ter.

São características de uma liderança centralizadora conforme Lacerda (2005):

- O líder centralizador encontra-se acima de todos;
- Não consegue ver o trabalho alheio;
- Pensa ser mais eficiente que os demais;
- Costuma ser uma ótima pessoa mais um péssimo administrador;
- Sacrifica a família;
- Sempre prevalece sua opinião.

1.2.2.5 Servidora

O maior propósito deste estilo de liderança é ajudar sua equipe a se desenvolver. O líder servidor está mais preocupado em servir seus liderados do que apenas delegar serviços. É um líder espiritualizado, serve ao invés de ser servido, é ético acima de tudo (LACERDA, 2005).

1.2.2.6 Situacional

Maximiano (2008) sobre a teoria situacional diz que o problema principal a ser solucionado é qual estilo ajusta-se a qual situação. No entanto, para encontrar essa solução é preciso saber como avaliar a situação.

Desta forma, o modelo situacional baseia-se em duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade de seus subordinados. Hersey e Blanchard (1972) dizem que a maturidade dos subordinados deve ser observada sobre uma

tarefa específica, pois uma pessoa não é imatura totalmente, podendo dominar uma diferentes tarefas em situações diferentes.

1.2.2.7 Paternalista

O estilo paternalista valoriza os indivíduos e suas emoções. O líder paternalista procura a felicidade dos liderados. Geralmente constrói laços emocionais com seus liderados. Assim como um pai expõe as regras, mas dá liberdade para agirem da forma que acreditam ser mais eficiente (LACERDA, 2005).

Possui a característica de recompensar um trabalho bem feito, oferecer feedbacks e ser bastante generoso. A desvantagem é que o líder paternalista oferece muita liberdade ao grupo e muitas vezes a equipe precisa de diretrizes claras para resolver determinados problemas (LACERDA, 2005).

1.2.2.8 Visionária

O estilo visionário na visão de Robbins (2000, p. 400) é a capacidade de criar e articular uma visão realista, admissível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente.

Para Nannus (2000) trata-se de uma liderança com visão de um futuro realista, atraente para a empresa e promissor.

1.2.2.9 Conselheira

O líder conselheiro possui a característica de atender as necessidades dos liderados. Valoriza os seus interesses pessoais e sonhos. Constrói uma relação de confiança e é aberto ao diálogo (LACERDA, 2005).

2.O LÍDER E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO

A liderança conforme diz Mota (1997, p. 206) é “a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas”.Pode-se concluir que liderar não significa coagir e sim fazer com que um determinado grupo busque objetivos comuns de forma espontânea e entusiástica.

Sabe-se que o líder possui grande influência sobre a equipe. É seu papel direcioná-los, incentivá-los e apontar caminhos e oportunidades.

A responsabilidade pelo desenvolvimento da equipe é do líder, e isso não significa apenas ajuda-los a adquirir habilidades profissionais e sim em relação a vida pessoal. O líder deve colaborar para que os liderados sejam pessoas melhores e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam seus liderados (MAXWELL, 2008, p. 96).

Cavalcanti (2006) demonstra a função do líder na motivação de sua equipe

Os grandes responsáveis pela efetivação de mudança nas organizações são os líderes, cujo compromisso é o de promover a formação de equipes à luz de valores e crenças que orientem as políticas e estratégias empresariais, por meio de um estilo de liderança que conduza à integração, à confiança e ao respeito entre seus membros (CAVALCANTI, 2006, p. 138).

Chiavenato (2005) lembra da importância de os líderes estarem sempre atentos, pois o seu comportamento pode desmotivar seus liderados. Deve o líder explorar as individualidades de cada membro da equipe, gerenciando as informações a fim de promover a motivação e o envolvimento contínuo da equipe.

O líder é peça chave para que os liderados cumpram suas funções com êxito. Muitas vezes, mais que benefícios financeiros, a equipe necessita de estímulo, reconhecimento e diretrizes de caminhos que os levem ao alcance de suas metas para poderem se sentir motivados.

Bernadinho (2006) narra que o bom líder dá exemplos de como se deve fazer, possui mais valores que palavras, é um treinador conduzindo a sua equipe todo o tempo até alcançarem a meta.

Para Bergamini (1994) o sucesso da liderança está intimamente relacionado à habilidade de motivar pessoas

Talvez, o maior de todos os desafios de um líder, preocupado em tornar-se eficaz, seja inviabilizar esse processo de degenerescência da potencial sinergia motivacional dos seus subordinados. O ingênuo 'chefe' estará à procura de regras de como motivar o novo funcionário, enquanto que o 'líder' eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre. A grande preocupação em conseguir agir eficazmente desenvolverá no líder a valorização das características individuais dos seus seguidores como um recurso por ele valorizado tendo em vista o conforto e o ajustamento do mesmo (BERGAMINI, 1994, p.79).

Liderar é uma tarefa muito complexa. Exige aptidão, empenho, paciência, respeito, disciplina, carisma e influência positiva estimulando sempre a equipe ao desenvolvimento (MAXWELL, 2008).

3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

3.1 TIPO DE PESQUISA

Existem várias taxionomias de tipos de pesquisas e variam segundo os critérios adotados pelos autores. Gil (1999, p. 42) diz que “o mais importante da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Para a classificação desta pesquisa, tornou-se como base, a taxonomia apresentada por Vergara (2004), qualificando-a em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, porque visa descrever através de dados coletados.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica, telematizada. Bibliográfica porque o referencial teórico será coletado em livros da área e telematizada porque também buscar-se-á na internet artigos científicos sobre o tema.

Para elaborar o diagnóstico realizou-se uma pesquisa de campo em uma organização varejista da cidade de Anápolis.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A fim de alcançar o objetivo proposto para o presente estudo, utilizou-se dos seguintes procedimentos de coleta de dados:

- Pesquisa bibliográfica: Realizada através de uma revisão de literatura que de forma direta ou indireta, trata dos assuntos referentes ao estudo. Utilizou-se para isso livros, artigos, publicações de órgãos especializados sobre o tema, dissertações e teses.
- Pesquisa de campo: Para Gil (2002, p. 140) “o processo de coleta de dados no estudo de campo torna o trabalho mais completo, pois se torna possível conferir a veracidade do estudo”. Desta forma, a coleta de dados se deu por meio da aplicação de 1 (um) questionário aos colaboradores participantes da pesquisa e objetiva avaliar o estilo de liderança e a capacidade de motivação dos gestores.

Ratifica ainda Marconi e Lakatos (2005, p. 203) “questionário é uma ferramenta de coleta de dados, composto por uma série de perguntas em ordem, que devem ser respondidas por escrito longe do entrevistador”.

As perguntas foram elaboradas de forma objetiva e clara, evitando assim que os entrevistados tivessem uma interpretação errônea da pergunta. A linguagem utilizada foi a mais informal possível.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Universo ou população é “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características” (GIL, 1999, p. 99). A população desta pesquisa se centrou no estudo de caso feito com uma empresa varejista da cidade de Anápolis que conta hoje com 49 funcionários no Caixa Central. Adotou-se então como critério uma amostra de 49 funcionários. O questionário foi elaborado com 09 questões, podendo o entrevistado optar por somente uma resposta em cada questão.

3.4 LIMITAÇÕES DA AMOSTRA

O caixa central, alvo de pesquisa deste estudo, possui 49 colaboradores, sendo que no momento da aplicação dos questionários, 03 colaboradores haviam sido afastados, de forma que se aplicou o questionário a 46 colaboradores. 09 colaboradores não quiseram participar, devolvendo seus questionários em branco. Obteve-se então 37 questionários respondidos.

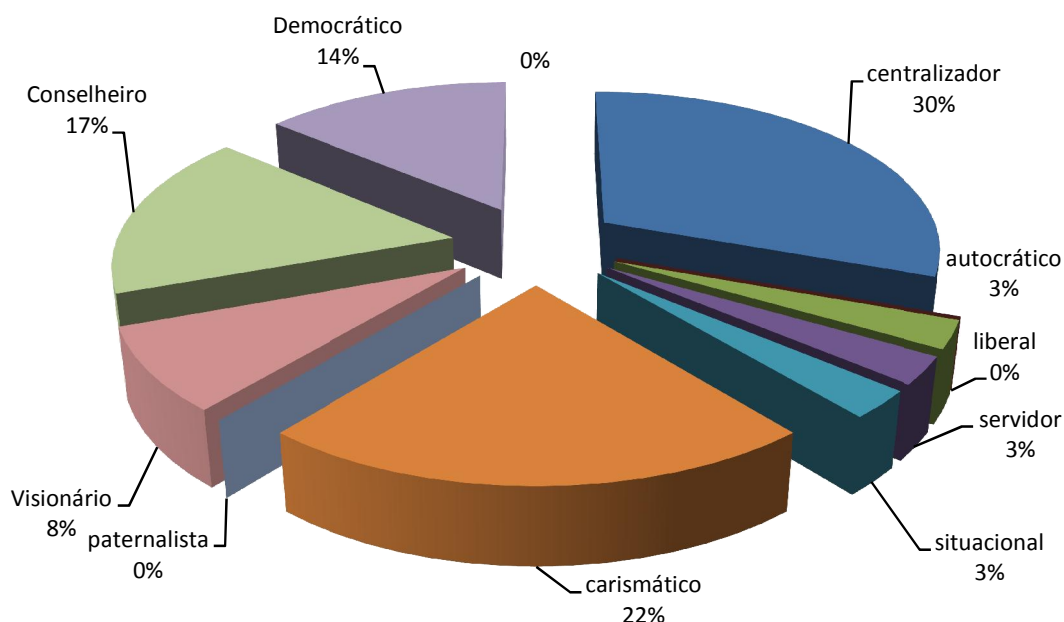
3.5 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados serviram para o desenvolvimento do trabalho, subsidiando a elaboração da pesquisa. Vieram para consolidar os dados que foram extraídos na pesquisa documental.

As respostas dos questionários foram tabeladas no programa Microsoft Excel e posteriormente convertidas em gráficos, modelo de porcentagem para melhor visualização e análise descritiva.

4ANÁLISE DOS RESULTADOS

Gráfico 01: Percepção da liderança



Fonte: próprios autores

Neste gráfico teve-se o seguinte questionamento: Que percepção você tem doseu líder? Diante deste questionamento, 30% dos entrevistados responderam que possuem um líder centralizador, e que, conforme Chiavenato (2005) trata-se de um líder onde a equipe não tem autonomia para tomada de decisões, pensa sempre em si e não na equipe. Pensa ser mais eficiente que os demais, trabalha para a sua satisfação e não para o cliente.

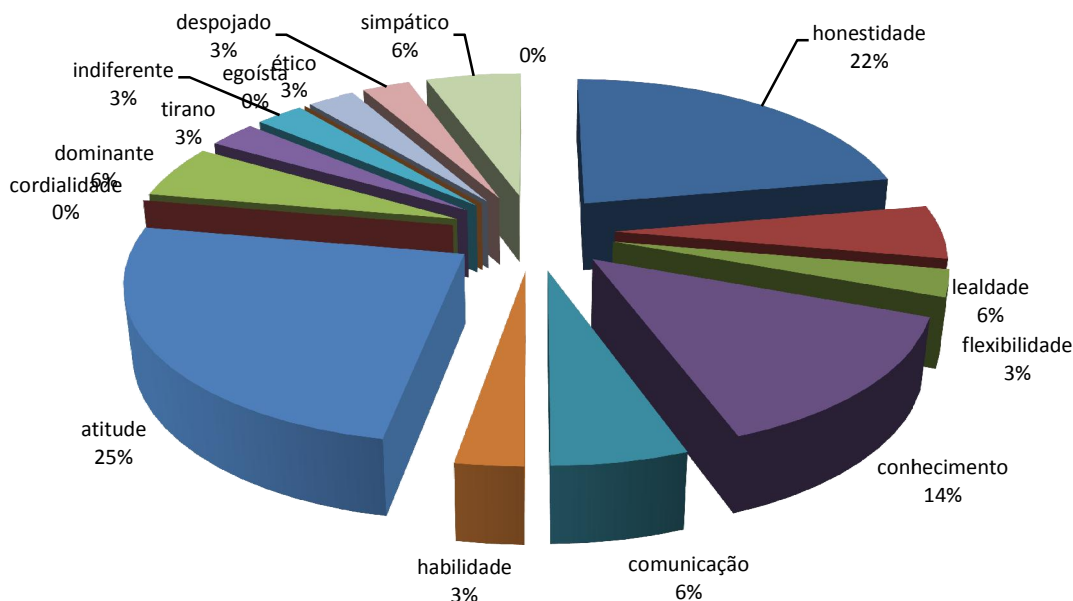
A opção de líder carismático obteve 22% das respostas dos entrevistados, e, para (CHIAVENATO, 2000) são líderes que exercem grande influência aos colaboradores. Uma outra visão demonstrada por Maximiano (2004) traz que os líderes carismáticos geralmente buscam uma liderança transformadora, inspiradora e revolucionária. Esses líderes são também transformadores pois influenciam seus subordinados a serem pessoas dinâmicas, competentes e cientes de suas necessidades.

A opção conselheiro recebeu 17% das escolhas dos entrevistados e de acordo com Goleman (2002) é aquele líder que cria relações de simpatia, mantém conversas pessoais e faz aconselhamentos.

A alternativa democrático ficou com 14% das respostas, que segundo Chiavenato (2000) é uma liderança voltada para as pessoas.

Já a opção líder visionário obteve 8% dos votos dos entrevistados. Líder visionário segundo Goleman (2002) é aquele líder que conduz as pessoas rumo a sonhos compartilhados.

As opções autocrático, servidor e situacional receberam 3% dos votos cada uma. Para Chiavenato (2000) o líder autocrático é focado apenas nas tarefas, enquanto o servidor é aquele líder que serve a equipe e o líder situacional é quando o líder assume o estilo de liderança dependendo da situação e não de sua personalidade.

Gráfico 02: Característica de seu líder

Fonte: Próprios autores

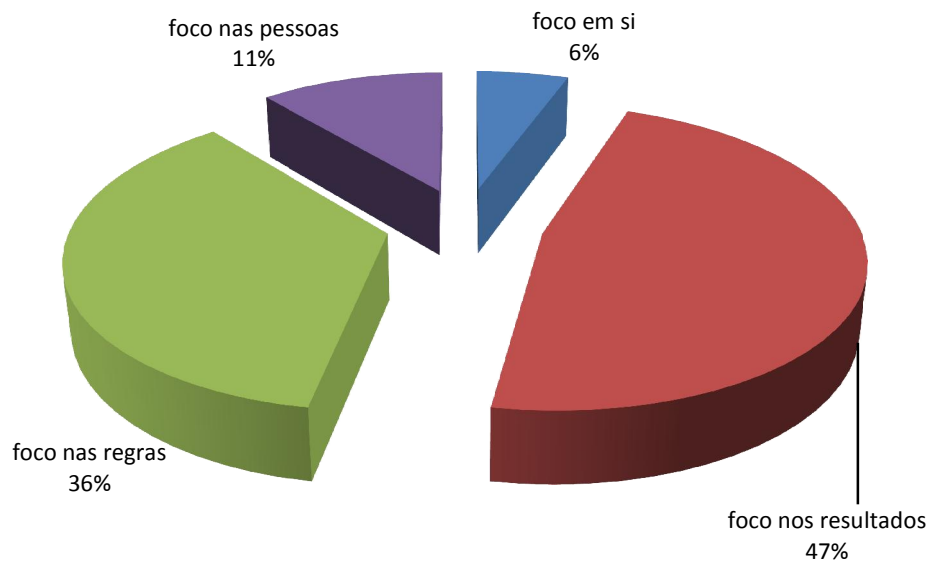
Neste segundo questionamento, tem-se a intenção de diagnosticar a característica do seu líder através da seguinte pergunta: A seu ver, qual a principal característica do seu líder? Para Stoner (1999) líder é uma grande responsabilidade pois é o agente de guiar pessoas e Lacombe (2003) completa dizendo que o líder influencia os comportamentos assim como suas ações e interesses, onde percebe-se neste gráfico a ação mais característica de um líder é a atitude com 25% de respostas dos entrevistados, sendo que a característica honestidade foi a segunda mais lembrada com 22% dos votos dos entrevistados e de conformidade com a publicação de Chiavenato (2004) onde diz que a honestidade está entre as características mais desejáveis de um líder, pode ser confirmada neste objeto de pesquisa.

O conhecimento foi a escolha de 14% dos entrevistados, e segundo Robbins (1999) o bom líder sempre busca novos conhecimentos e repassa à sua equipe, pois compreende que quanto mais conhecimento a equipe tiver mais eficiente ela será.

As opções comunicação, lealdade, simpático e dominante somaram com 24% dos votos. Cunha e Rego (2003) dizem que a comunicação é vital na liderança, sem ela não há colaboração e nem motivação por parte da equipe. Janzen (2012)

diz que na liderança, assim como na vida, a lealdade é uma virtude essencial. Na concepção de Ferruccio (2009), um bom líder é simpático com sua equipe pois sabe que suas atitudes contagia e motiva todo o grupo, ao contrário do líder dominante, que segundo Chiavenato (2004) realiza críticas ao trabalho dos membros da equipe de forma pessoal, dá ordens e exige que a equipe o obedeça de forma plena e cega.

Flexibilidade, habilidade, tirano, indiferente, ético, e despojado somaram 18% dos votos, diz White (2007) que a liderança engloba a cabeça e o coração e que é um grande desafio para o líder saber quando ser amável, flexível e quando ser racional e impassível.

Gráfico 03: Estilos de liderança

Fonte: Próprios autores

Toda liderança é sustentada por pilares norteadores de ações e gestão de pessoas. Em sua opinião, qual se encaixa no perfil do seu líder? Foi o questionamento número 3.

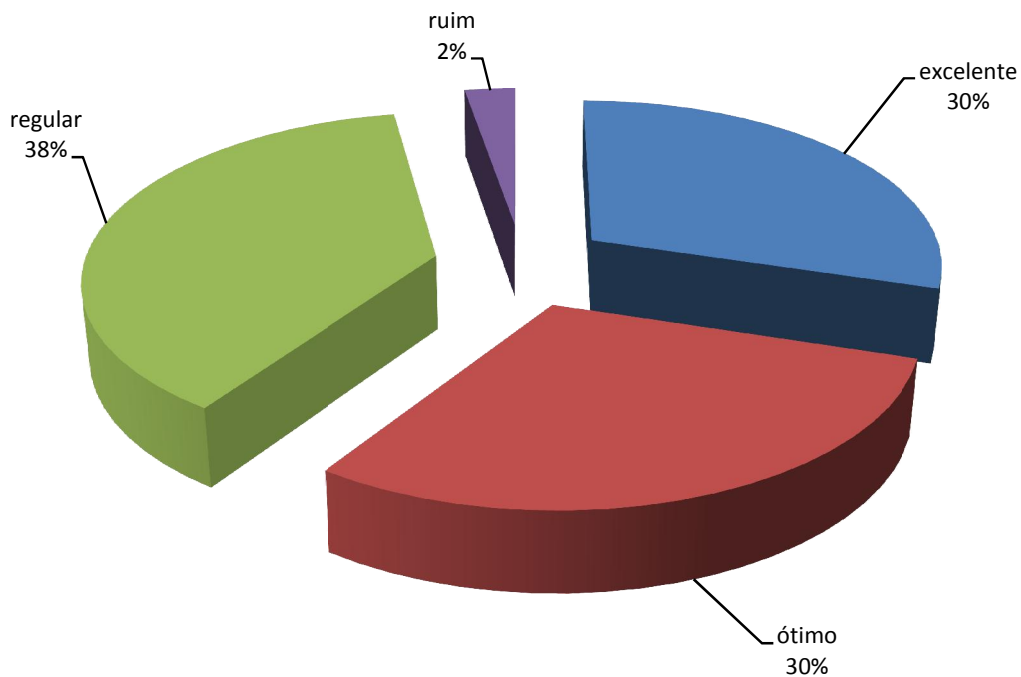
O foco nos resultados, ou seja, liderança visionária foi a escolha de 47% dos entrevistados. A liderança para Nannus (2000) trata-se de uma liderança com visão de um futuro realista, atraente para a empresa e promissor.

A opção foco nas regras, obteve 36% dos votos e segundo Chiavenato (2004) é aquela liderança onde são traçadas normas e procedimentos para guiar a equipe.

Foco nas pessoas ou liderança democrática, obteve 11% dos votos dos entrevistados. Para Araújo (2006, p.341) “a liderança democrática foca nos relacionamentos humanos e não a produção, desta forma, os objetivos e estratégias são determinadas tanto pelo líder assim como pelos colaboradores”. Ainda Chiavenato (2005) esclarece que neste estilo de liderança os subordinados contribuem muito para as tomadas de decisões, a comunicação é excelente e os colaboradores tendem a se engajarem na causa da organização.

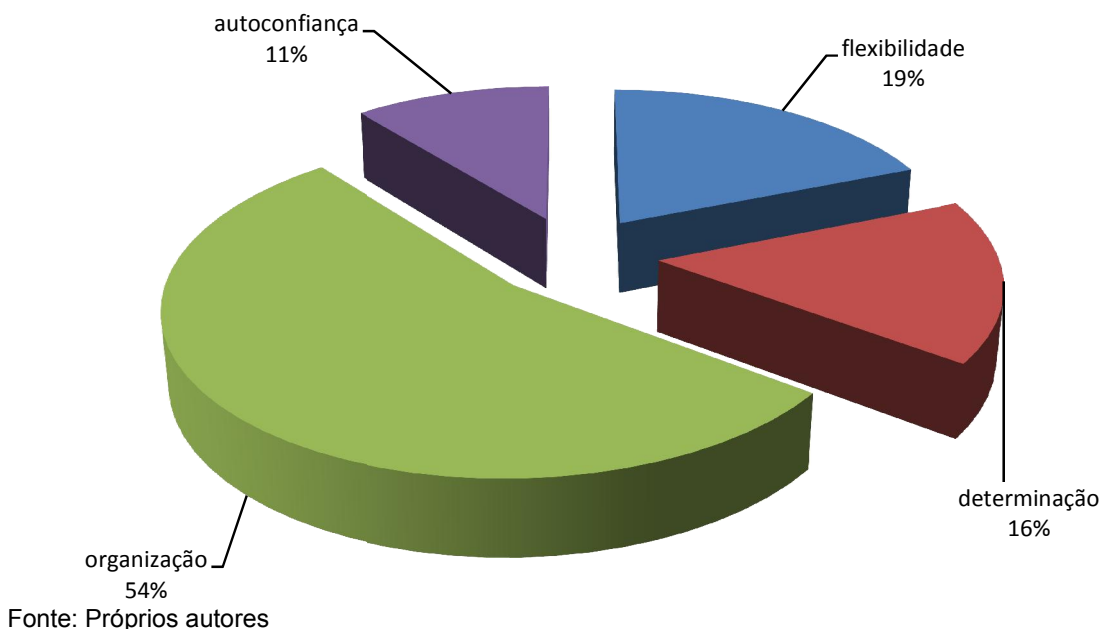
A opção foco em si, ou seja, liderança centralizadora, obteve 6% das respostas dos entrevistados. Segundo Chiavenato (2005) o líder centralizador é considerado um chefe. A equipe não tem autonomia para tomar decisões sem a sua autorização e temem tomar iniciativas devido a repreensão que podem ter.

Sobre os estilos de liderança, Chiavenato (2002) esclarece que: a liderança democrática preza o capital humano, a liderança centralizadora preza a pessoa do próprio líder e a liderança visionária é orientada para objetivos, metas, produtividade e desempenho.

Gráfico 04: Avaliação da liderança

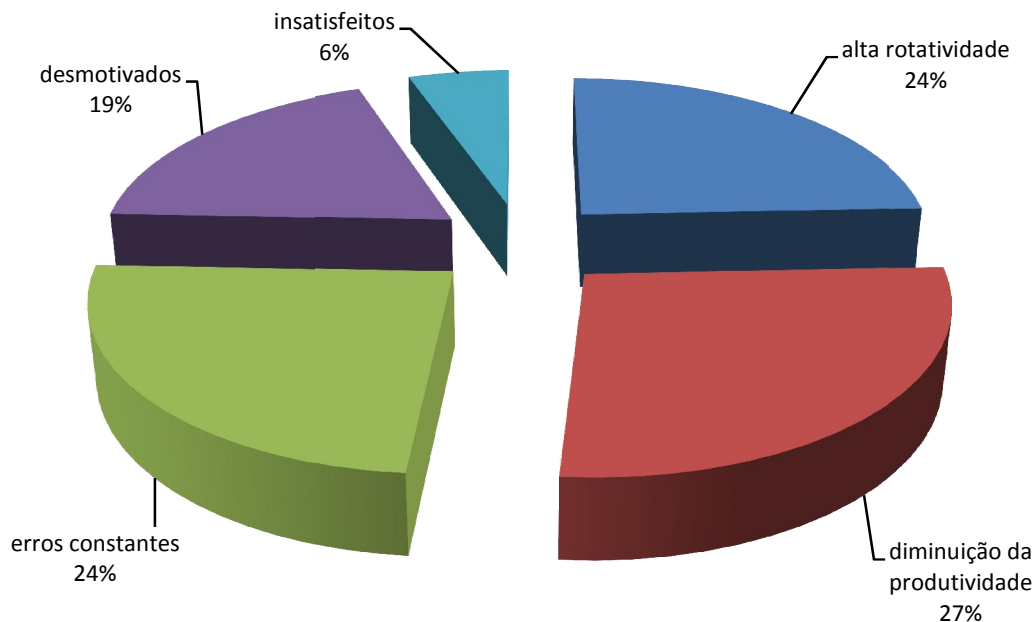
Fonte: Próprios autores

O questionário objetivou saber também como são avaliados os líderes dos departamentos, ao passo que as opções ruim e regular somaram 40% e as opções excelente e ótimo somaram 60%. A liderança é extremamente importante para o desenvolvimento da organização e para a motivação dos colaboradores. Para Maxwell (2011), os líderes devem fazer constantemente uma autorreflexão a fim de se tornarem cada dia melhores líderes para as equipes, ainda Campos (2011, p. 1) diz que “o líder é o indivíduo que mais exerce influencia em um grupo e essa característica é muitas vezes decisiva. O líder precisa ser o mais eficaz possível para sua equipe.

Gráfico 05: Competências da liderança

Dentre as competências da liderança, quais itens auxiliam nas práticas usuais do ambiente de trabalho? A Organização foi a alternativa escolhida por 54% dos entrevistados, resultado este que concorda com Bergamini (1997) quando diz que as competências da liderança mais desejáveis são: organização, lealdade, coragem, empatia, poder de decisão e confiabilidade.

As opções flexibilidade, determinação e autoconfiança juntas somaram 46% dos votos dos entrevistados. Para Chiavenato (1994) a flexibilidade é a capacidade que o líder tem de aceitar mudanças e se ajustar facilmente a diferentes situações; a determinação e autoconfiança, segundo o autor, são traços característicos da personalidade de um líder.

Gráfico 06: Consequências da falta de motivação e de uma liderança ineficiente

Fonte: Próprios autores

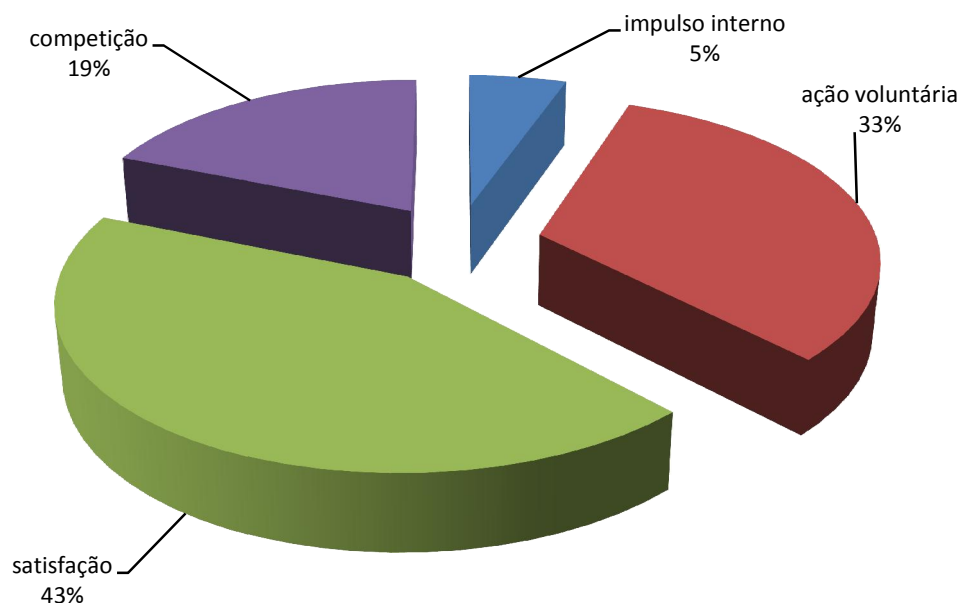
No questionamento de nº 06, abordou-se a questão da motivação: Quando a liderança e a motivação são insuficientes, a organização sofre com?

A organização sofre com a diminuição da produtividade foi a escolha de 27% dos entrevistados. De acordo com Schmidt (1993), pouca motivação é um fator que muito contribui para a diminuição dos índices de produtividade dos colaboradores.

Sofre com a rotatividade dos colaboradores e ocorrem erros constantes somaram 48% das escolhas dos entrevistados, conforme Wagner (2006) explica, a falta de motivação gera rotatividade organizacional e essa substituição de trabalhador não é vantagem para a organização, pois se perde muitas vezes bons profissionais para o mercado.

A empresa sofre com desmotivação foi a alternativa escolhida por 19% dos entrevistados, e de acordo com Pinder (1998), “A motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração”.

A insatisfação dos colaboradores foi a opção de 6% dos entrevistados, explica Bergamini (2006) que quando não há motivação por parte dos líderes, os colaboradores sentem-se insatisfeitos e desanimados.

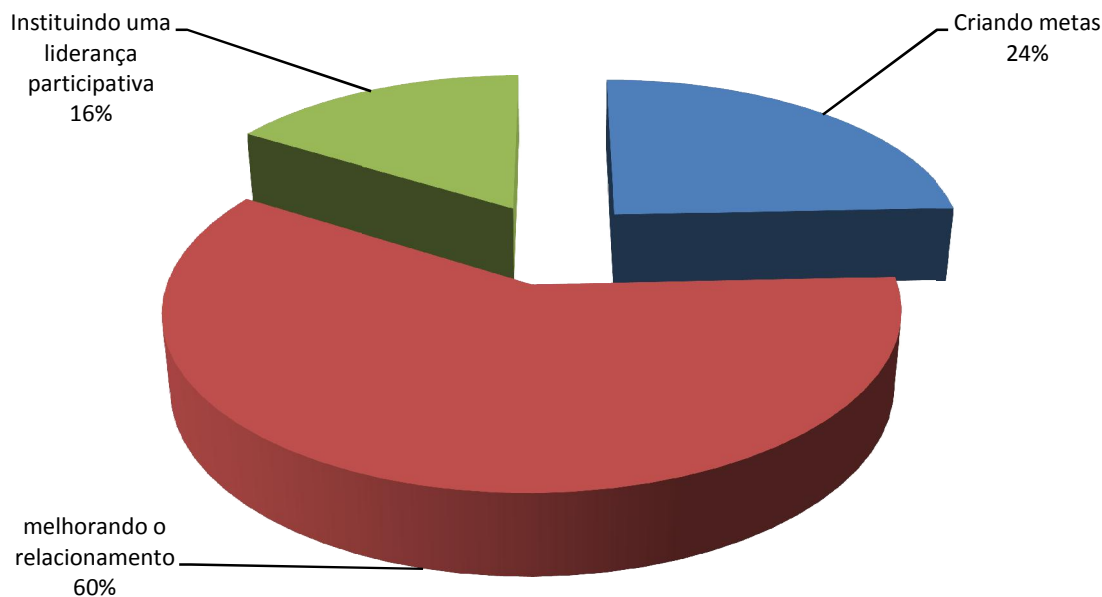
Gráfico 07: Consequências da motivação

Fonte: Próprios autores

Indagou-se aos entrevistados quais seriam as consequências da motivação, que segundo Robbins (2005, p. 132) “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A satisfação foi a resposta de 43% dos entrevistados, concordando com Chiavenato (2005) quando diz que a motivação gera satisfação no indivíduo em bem desempenhar o seu trabalho.

Ação voluntária foi a alternativa escolhida de 33% dos entrevistados, e as opções competição e impulso interno somaram 24% das respostas dos entrevistados. Lembra Marras (2000, p. 33) que segundo McGregor em sua teoria Y sobre o comportamento humano, quando motivado o colaborador é criativo, comprometido e tem um potencial a ser desenvolvido.

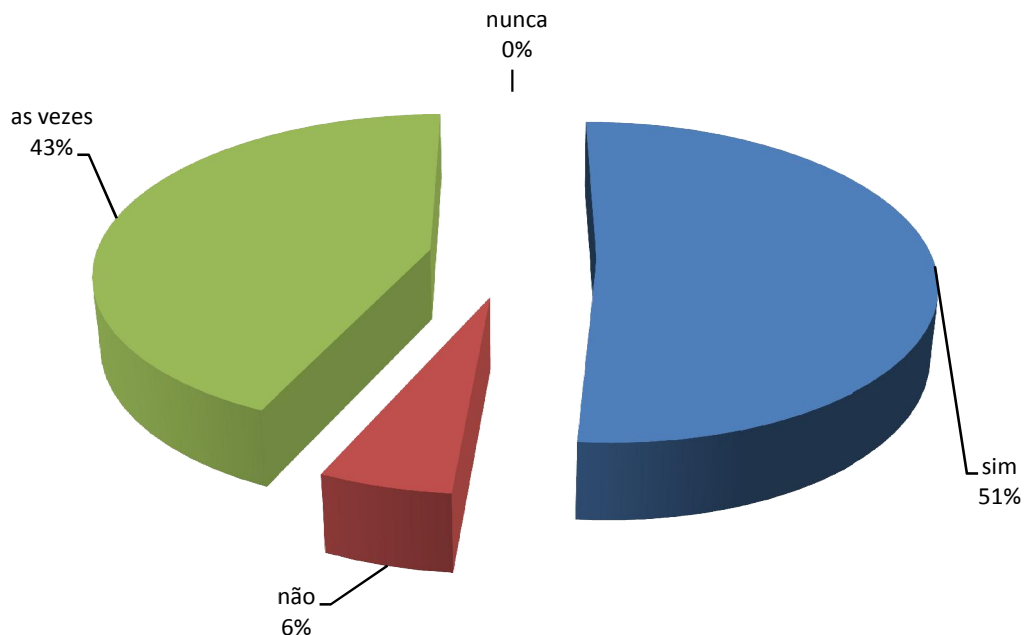
Gráfico 08: O papel da empresa no processo motivacional dos colaboradores

Fonte: Próprios autores

O questionamento número 08 foi: De que forma a empresa pode ajudar seus colaboradores a manterem motivados? 60% dos entrevistados responderam que a empresa pode contribuir para a motivação do colaborador melhorando os relacionamentos e de acordo com Chiavenato (2010) a relação interpessoal nas organizações promove o bem estar de cada colaborador que trabalha mais satisfeito e disposto.

Criando metas, foi a alternativa escolhida por 24% dos entrevistados, conforme diz Dutra (2006) o planejamento estratégico busca o envolvimento dos colaboradores no alcance dos objetivos da organização e ao mesmo tempo de seus próprios objetivos, trata-se de uma via de mão dupla, onde as pessoas contribuem para a organização ao mesmo tempo em que se desenvolvem como profissionais.

Instituindo uma liderança participativa foi a opção de 16% dos entrevistados. "A administração participativa significa que gerentes derrubam a estrutura hierárquica e dão aos funcionários um papel importante na tomada de decisões" (CHIAVENATO, 2004, p. 303).

Gráfico 09: A liderança e a motivação ao trabalho

Fonte

Indagou-se também aos entrevistados se junto de seu líder os mesmos sentem-se motivados a realizar um bom trabalho. A opção sim obteve 51% dos votos dos entrevistados. De acordo com Oliveira (2013), o líder deve encorajar e trabalhar em conjunto com seus colaboradores, pois os colaboradores são mostrarão resultados quando forem encorajados.

As opções não e às vezes, somaram 49% das respostas. Conforme explica Maximiano (2006), o líder tem uma função de destaque na empresa e é importante que seu poder não sirva para satisfazer seu próprio ego e sim para detectar as necessidades de sua equipe, cativar a afeição das pessoas e promover a motivação.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo propôs analisar a capacidade da liderança no processo motivacional dos colaboradores. Neste sentido julga-se que os objetivos da proposta foram alcançados, visto que foram levantadas informações suficientes para se compreender a importância da liderança no processo motivacional dos colaboradores.

A liderança é um tema que merece muita atenção, pois como se sabe é preciso bons resultados, empenho, comprometimento e motivação dos colaboradores para que a organização cresça, e neste contexto o líder é peça fundamental, é extremamente importante que a liderança seja eficiente, saiba comunicar, motivar e conduzir seus liderados.

A pesquisa foi de suma importância para aquisição de novos conhecimentos. Como acadêmicos, se fez importante pela possibilidade de integrar a teoria à prática e como futuros profissionais da área de recursos humanos, se fez importante pela oportunidade de vivenciar situações no campo de pesquisa que só são possíveis de serem vistas na prática da profissão.

A análise da capacidade de liderança foi realizada comparando-se os resultados da pesquisa de campo com a teoria exposta por grandes autores. Na pesquisa realizada teve-se a conclusão que seja qual for o perfil do líder é esperado que o mesmo seja eficiente e leve a organização a cumprir os seus objetivos propostos e alcançar o sucesso.

A motivação é fator essencial para que os colaboradores trabalhem mais dispostos e de maneira mais eficiente. Cabe à liderança descobrir os fatores que promovem a motivação de sua equipe e assim satisfazê-los a fim de ter uma equipe eficiente e proativa.

A relação entre liderança e motivação é evidente. O líder deve ser um exemplo a ser seguido e uma influência à sua equipe independente do seu estilo de liderança.

O problema que deu origem à pesquisa foi: Qual a capacidade da liderança no processo motivacional dos colaboradores? Neste sentido julga-se que a hipótese foi alcançada pois levantou-se na pesquisa dados suficientes para a compreensão que a liderança possui uma extrema capacidade de motivar seus colaboradores e leva-los ao alcance dos objetivos tanto pessoais quanto os da organização.

Comparando-se os gráficos aos resultados constatou-se que a motivação é a grande propulsora que move o indivíduo a querer crescer e a se dispor de forma voluntária ao bom desenvolvimento da organização.

Conclui-se após as pesquisas realizadas que a liderança exerce um papel fundamental na motivação dos colaboradores, em quemeste trabalho notou-se que o perfil do gestor do caixa central é de uma pessoa extremamente centralizadora, pois se acha acima de todos e não consegue ver o trabalho alheio.

Pelos resultados acima de tudoe conforme demonstrado nos gráficos, o gestor pensa ser mais eficiente que outros, costuma ser uma ótima pessoa porémum péssimo administrador, sacrifica a família e sempre prevalece a sua opinião.

As pessoas os veem como uma pessoa de atitude, honesta e que tem um grande conhecimento a respeito de seu cargo, apesar de seu estilo de liderança onde tem focos maiores nos resultados e nas regras. Foi avaliado por 60% dos entrevistados como ótimo ou excelente líder o que pode se perceber que havendo uma mudança na forma de comportamento das competências de liderança o mesmo se tornará ainda mais bem visto pela sua equipe.

Notou-se também que é um líder que consegue trabalhar com uma parte de organização. A consequência dessas suas atitudes e ações é que os colaboradores se sentem desmotivados, continuam com os erros constantes dentro das suas atividades o que ocasiona uma diminuição de produtividade.

Caso mude seu comportamento trabalhando a motivação de seus colaboradores, poderá obter como consequência umamaior satisfação dos mesmos, um aumentoda iniciativa de ação voluntária e de competição interna, e uma melhora também no relacionamento interpessoal e na satisfação em trabalhar em conjunto com a liderança.

É importante ressaltar que ainda se tem muito a pesquisar sobre o tema “A capacidade da liderança no processo motivacional dos colaboradores”, e esse trabalho evidencia-se como um gancho para futuras pesquisas e novas contribuições rumo a líderes e liderados cada dia mais eficientes no exercício de seus trabalhos.

5 REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Luís Cesar G. de Araújo & GARCIA, Adriana Amadeu. **Teoria Geral da Administração**: Orientação para Escolha de um Caminho Profissional. São Paulo, Editora Atlas, 2010.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1970.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BENNIS, Warren. **Líderes**: Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Ed. Atlas, 1988.

CAMPOS, P. **Liderança é um processo de influência**. Disponível em www.exame.abril.com.br/rede-de-blogs/mochileiro-corporativo/2011/12/08/lideanca-e-um-processo-de-influencia. Acesso em 19.05.2016.

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo, LUND, Myrian, LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação**– 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CHANDLER, Steve & RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo-SP; Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: edição compacta. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

_____. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Gerenciando com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, P. M; REGO, A. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa: RH Editora.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 2006.

FERRUCCIO, Alice. **O líder empreendedor e liderança**. 2009. Disponível em: <http://aliceferruccio.blogspot.com/2007/03/o-liderempreendedor-e-lideranca.html>. Acessado em 19.05.2016.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999

_____. **Gestão de Pessoas**. Ed. Atlas, São Paulo, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional, a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

HERING S. de Q. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Dissertação de Mestrado de, Engenharia de Produção- PPGEP, UFSC, 1996.

HERSEY, P; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: Pedagógica e Universitária Ltda., 1972.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JanzenJohannes, **Liderança leal**. 2012. Disponível em <http://www.origemedestino.org.br/blog/johannesjanzen/?post=160>. Acesso em 18.05.2016.

LACERDA, Daniela. **O Líder Espiritualizado**. Você S.A. São Paulo, n 82, p.22-30, Abr 2005.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

_____. **Teoria geral da administração**. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

_____. **O livro de ouro de liderança**. 2 ed. Thomas Nelson Brasil. 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1997.

NANNUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA, Sandra. **Líderes preparados, colaboradores motivados**. 2013. Disponível em <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8737/lideres-preparados-colaboradores-motivados.html#>. Acesso em 19.05.2016.

PINDER, Craig C. **Work motivation in organizational behavior**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1998.

RAMOS, Validia Helena Musskoph de. **Fatores de motivação no trabalho dos policiais civis da comarca do turvo em Santa Catarina**. Araranguá, 2010.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Editora LTC. 1999.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHMIDT, I. T. **Teorias contemporâneas de motivação no trabalho**. Tese (Livre Docência em Psicologia). Universidade Estadual Paulista, Assis. 1993.

STONER, James A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5ª edição. 1999.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

_____. **Comportamento organizacional**. São Paulo 11ª ed. 2006.

WHITE, B. Joseph. **A Natureza da Liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ANEXO A- QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DA CIDADE DE ANÁPOLIS PARA FINS DE PESQUISA ACADÊMICA



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

Anápolis, 24 de Fevereiro de 2016.

Professor Orientador: Ms Wilton Ferreira

Acadêmicos: Daniella de Souza Santos / Elise Ribeiro de Almeida / Marcos Vieira

Curso: Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

1. Que percepção você tem de seu líder?

- centralizador liberal autocrático servidor situacional
 carismático Paternalista Visionário Conselheiro democrático

2. A seu ver, qual a principal característica do seu líder? Escolha somente uma opção, ou seja, aquela que mais se destaca.

- Honestidade Lealdade Flexibilidade Conhecimento Comunicação
 Habilidade Atitude Cordialidade Dominante Tirano
 Indiferente Egoísta Ético Despojado Simpático

3. Toda liderança é sustentada por pilares norteadores de ações e gestão de pessoas. Em sua opinião, qual se encaixa no perfil do seu líder?

- foco em si foco nos resultados foco nas regras foco nas pessoas

4. Qual o nível de liderança no seu departamento?

- excelente ótimo regular Ruim

5. Dentre as competências da liderança, quais dos itens abaixo auxiliam nas práticas usuais do ambiente de trabalho:

- flexibilidade determinação organização autoconfiança

6. Quando a liderança e a motivação são insuficientes, a organização sofre com:

- alta rotatividade dos funcionários diminuição da produtividade
 erros constantes, faltas e atrasos desmotivados insatisfeitos

7. São consequências da motivação:

- impulso interno ação voluntária, direcionada a metas e objetivos
 satisfação competição

8. Como a empresa pode ajudar seus colaboradores a se manterem motivados?

- Criando metas ou objetivos definidos e alcançáveis
 Melhorando o relacionamento entre os gestores e colaboradores
 Instituinto uma liderança mais participativa

9. Junto de seu líder você tem se sentido motivado a realizar um bom trabalho?

- sim não As vezes Nunca