

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E *COACHING*

KARINE LORRANY CARRIJO OLIVEIRA  
SARA RODRIGUES FERREIRA

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E  
DESEMPENHO DAS EQUIPES

ANÁPOLIS – GO  
2019

KARINE LORRANY CARRIJO OLIVEIRA  
SARA RODRIGUES FERREIRA

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E  
DESEMPENHO DAS EQUIPES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel.

ANÁPOLIS – GO  
2019

KARINE LORRANY CARRIJO OLIVEIRA

SARA RODRIGUES FERREIRA

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO E  
DESEMPENHO DAS EQUIPES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel.

Data da aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel  
**ORIENTADOR**

---

Prof. Me. Mauricio Resende Rodovalho  
**CONVIDADO**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos a Deus, por ter sido providência em nossas vidas, por se fazer presente abençoando cada etapa desta jornada, pela graça de nos permitir viver esse tempo de aprendizado. Agradecemos também a nossa família e amigos que se fizeram presentes e foram de suma importância para nos dar ânimo para seguir em frente e chegar até aqui, mesmo quando houve dias difíceis e cansativos.

Por fim, agradecemos a professora Aracelly, que com muito carinho nos recebeu como orientandas, por todas as orientações recebidas, pela paciência e por toda ajuda para que este trabalho fosse realizado.

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é apresentar a influência de um líder na motivação e desempenho dos colaboradores. A partir da liderança é possível transformar um grupo de pessoas, tornando-os motivados. Para a construção deste trabalho foram realizadas pesquisas e estudos sobre o tema de forma a obter informações relevantes quanto à liderança, motivação e a influência da gestão para ter equipes motivadas. De forma a complementar o levantamento de dados bibliográficos, também foi realizado uma pesquisa de campo com o objetivo de levantar informações sobre o tema com colaboradores que atuam atualmente no mercado de trabalho. Concluímos com os resultados das pesquisas que o papel do líder é fundamental para ter uma equipe motivada. Quanto mais bem visto e incentivador é o líder mais a equipe tende a ser satisfeita com o trabalho executado e conseqüentemente se tem uma equipe produtiva.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Satisfação. Gestão.

## **ABSTRACT**

The objective of this present to work is to present the influence of a leader on motivation and performance of the collaborators. From leadership it is possible to transform a group of people, making them motivated. For the construction of this work was conducted research and studies on the subject in order to obtain relevant information about leadership and motivation and the influence of management to have motivated teams. In order to complement the survey of bibliographic data, a field research was also carried out with the objective of gathering information on the subject with collaborators who currently work in the labor market. We conclude with the results of the search that the leader's role is critical to having a motivated team. The more well regarded and encouraging is the leader, the more the team tends to be satisfied with the work performed and consequently if have a productive team.

Keywords: Leadership. Motivation. Satisfaction. Management.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>LIDERANÇA.....</b>	<b>10</b>
2.1	DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA.....	10
2.2	TIPOLOGIA .....	12
2.2.1	<b>Estilo Autocrático .....</b>	<b>12</b>
2.2.2	<b>Estilo Democrático .....</b>	<b>13</b>
2.2.3	<b>Liderança Situacional .....</b>	<b>14</b>
2.2.4	<b>Liderança Liberal .....</b>	<b>15</b>
2.2.5	<b>Liderança Permissiva ou Laissez-Faire .....</b>	<b>16</b>
2.2.6	<b>Liderança Transformacional-Carismática .....</b>	<b>16</b>
2.2.7	<b>Liderança <i>Coach</i> .....</b>	<b>17</b>
2.3	IMPORTÂNCIA E INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES....	17
<b>3</b>	<b>MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>19</b>
3.1	DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO.....	19
3.2	MODELOS DE MOTIVAÇÃO .....	20
<b>3.3</b>	<b>TIPOS DE ESTÍMULOS .....</b>	<b>20</b>
<b>3.4</b>	<b>TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
3.4.1	<b>Teorias Motivacionais Tradicionais .....</b>	<b>22</b>
3.4.1.1	<b>Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....</b>	<b>22</b>
3.4.1.2	<b>Teoria de McGregor (X E Y).....</b>	<b>24</b>
3.4.1.3	<b>Teoria dos Dois Fatores de Herzberg .....</b>	<b>25</b>
3.4.2	<b>Teorias Motivacionais Contemporâneas .....</b>	<b>26</b>
3.4.2.1	<b>Teoria ERG de Alderfer .....</b>	<b>26</b>
3.4.2.2	<b>Teoria das Necessidades de McClelland.....</b>	<b>26</b>
3.4.2.3	<b>Teoria da Avaliação Cognitiva .....</b>	<b>27</b>
3.4.2.4	<b>Teoria da Fixação de Objetivos.....</b>	<b>27</b>

<b>3.4.2.5 Teoria do Planejamento do Trabalho.....</b>	<b>28</b>
<b>3.4.2.6 Teoria da Expectativa.....</b>	<b>28</b>
3.5 DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....	29
3.6 MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS .....	30
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>35</b>
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	35
5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	37
5.3 COMUNICAÇÃO NO SETOR.....	39
5.4 CHEFIA.....	42
5.5 SATISFAÇÃO .....	44
5.6 MOTIVAÇÃO .....	49
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	<b>57</b>
ANEXO B – Questionário aplicado na pesquisa de campo .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro das organizações é comum se deparar com colaboradores desmotivados e com isso, observar impactos negativos no trabalho executado pelos mesmos. Muitas vezes a causa desta desmotivação é proveniente do tratamento oferecido pela liderança para com os seus liderados.

Uma das causas das organizações não possuir equipes produtivas é devido à falta de conhecimento de seus gestores da importância do papel do líder na motivação, e conseqüentemente, conseguir uma equipe altamente produtiva.

O ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, liderança e qualidade de vida são elementos poderosos nos resultados do desempenho organizacional, grupal e pessoal.

É comum escutar reclamações de colaboradores quanto à gestão praticada nas empresas, e assim, se deparar com colaboradores altamente desmotivados, e que apresentam pouca produtividade. Esse é um dos motivos de ter surgido o desafio de avaliar a influência da liderança na motivação e desempenho das equipes.

Portanto, o presente trabalho tem por finalidade apresentar a influência de um líder na motivação e desempenho dos colaboradores da sua equipe através da sua gestão. E conseqüentemente, temos como objetivos específicos apresentar a importância da motivação e a importância da liderança no trabalho; analisar a importância do gestor na motivação dos seus colaboradores da sua equipe.

A construção deste trabalho justifica-se que através da liderança é possível transformar um grupo de pessoas, tornando-os motivados, influenciando positivamente no comportamento de seus colaboradores, e conseqüentemente nos resultados da sua equipe. Despertar nos colaboradores a vontade de trabalhar e crescer profissionalmente, que são prejudicadas por uma liderança mal exercida e agregar qualidade de vida, uma vez que o colaborador se encontra satisfeito em seu trabalho.

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi realizado um levantamento de dados bibliográficos em livros, artigos e textos publicados de autores com conhecimento na área, abordando temas relacionados à motivação e liderança com o intuito de agregar conhecimento sobre o tema proposto, nos auxiliando em obter respostas quanto ao problema e, juntamente, foi realizado uma pesquisa de campo para a coleta de dados com colaboradores atuantes no mercado de trabalho, para

demonstrar se os mesmos estão sendo motivados através da liderança de seus gestores.

O trabalho em questão encontra-se dividido em três capítulos nos quais são apresentados fatores relevantes quanto à influência da liderança na motivação e desempenho das equipes. No primeiro capítulo, foi apresentado sobre os fundamentos da liderança, sua definição, tipologia e a importância e influência da liderança nas organizações. No segundo capítulo, abordamos sobre o tema da motivação, apresentando sua definição, modelos, tipos de estímulos, teorias, definição de satisfação no trabalho e motivação nas empresas. E por fim, no terceiro e último capítulo, demonstramos a análise e discussão dos dados obtidos com a pesquisa de campo realizada em instituições da área da educação, saúde e industrial localizadas na cidade de Anápolis.

## 2 LIDERANÇA

### 2.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

O termo liderança é bastante utilizado na sociedade, principalmente no ramo corporativo, porém não são todos os usuários desta palavra que conhecem o seu verdadeiro significado e conseguem aplicá-lo de forma adequada (FEBRACIS, 2019).

O “líder” é caracterizado como uma pessoa respeitada pelo grupo, onde as pessoas ao seu redor o reconhecem como tal, que possui voz ativa, tomando frente das atividades, tendo a responsabilidade de direcionar os membros do grupo no qual este será líder, e que até mesmo, muitas vezes é uma pessoa temida (FEBRACIS, 2019).

A liderança se resume na habilidade de conduzir um grupo, e a capacidade deste líder em motivar os membros a colaborar de maneira voluntária para o bem comum do grupo. Um bom líder consegue despertar nas pessoas a vontade de fazer a diferença, de se destacar e participar de forma efetiva das atividades propostas por ele, conseguindo assim bons resultados (FEBRACIS, 2019).

Liderança se baseia em ideias, que são compartilhadas ou comunicadas de uma forma que envolva ou que persuada outras pessoas. Com isso, o líder ou gestor gera inspiração aos seus colaboradores, que com a combinação de habilidades, atitudes e personalidade, faz com que sua equipe queira segui-lo (GIL, 2012).

Os líderes compartilham dos mesmos padrões e objetivos que não são questionados, mas todos os líderes têm o seu modo de liderar, o seu próprio estilo. Através disso, a liderança contém conceitos como decisão, foco, consistência, empatia, confiança, otimismo, honestidade e inspiração (GIL, 2012).

Muitas pessoas desejam se tornar líderes, e isso é possível através do autodesenvolvimento. O exercício de habilidades correlatas e do poder de mobilizar seus pontos fortes e o de outras pessoas, faz com que um indivíduo possa alcançar este objetivo (BUENO, 2019).

Porém, existem outras pessoas que apresentam comportamento de líderes mesmo sem terem estimulado esta habilidade pelo autodesenvolvimento. Estes indivíduos são considerados natos, que nasceram com o comportamento de líder e

utilizam-no independente de posição ou idade, denominada como liderança natural (BUENO, 2019).

Ao longo dos anos o conceito de liderança vem sofrendo alterações, onde diversos autores divergem ao definirem a palavra “liderança”, discordando em qual seria a melhor forma de definir esta palavra atualmente tão utilizada.

Alguns autores defendem que a liderança é definida através dos traços de personalidade de cada indivíduo. Entretanto, outros autores afirmam que a liderança é definida pelo estilo adotado por cada líder para orientar e direcionar sua equipe. Ainda há aqueles autores que se baseiam no ambiente no qual o líder está inserido para definir a palavra liderança.

Rauch e Behling, segundo Yukl (1998, p. 2-3) definem liderança como: “o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo”.

Jacobs e Jaques, segundo Yukl (1998, p. 2-3) afirmam que: “liderança é o processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo”.

Bennis (1999, p. 18) afirma que: “liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar essa visão em realidade”.

E por fim, Tannenbaum Wesheler e Massarik, segundo Yukl (1998, p. 2-3) definem liderança como: “a influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”.

As definições de liderança acabam apresentando alguns elementos em comum, sendo eles a liderança como um aspecto de grupo, onde prevalecem os traços do indivíduo que está liderando o grupo de pessoas, ficando esta característica em evidência na forma de conduzir as atividades e a liderança como influência, onde se baseiam na capacidade de um indivíduo em obter pessoas dispostas a segui-lo, manipulando-os a fazer o que ele deseja, e com isso conseguindo alcançar o seus objetivos, aquilo que se almeja (BERGAMINI, 1994).

Segundo Yukl (1998, p. 3):

Se, por um lado, as definições diferem em alguns aspectos tais como: quem exerce a influência, o objetivo pretendido na influência, a maneira pela qual a influência é exercida e o resultado da tentativa de influência, por outro, complementam-se mutuamente.

Apesar de haver diferenças entre os diferentes tipos de definição sobre liderança, estas acabam se complementando, uma vez que o termo é bastante amplo e sujeito a apresentar características diferentes devido às particularidades existentes nas personalidades dos líderes.

## 2.2 TIPOLOGIA

As pessoas possuem comportamentos diferentes umas das outras, e com os líderes não seria diferente. As situações encontradas no trabalho e as pessoas as quais serão lideradas variam e devido a isto, que é possível observar diferentes tipos de líderes. Muitas vezes o sucesso do líder e o sucesso de seus liderados estão diretamente relacionados ao estilo de liderança utilizado.

### 2.2.1 Estilo Autocrático

Liderança autocrática é aquela na qual o líder impõe suas ideias e decisões ao grupo, determina o que será executado pela sua equipe, não permitindo diálogo aberto ou a implementação de soluções que não sejam dele e impõe obediência dos demais. Este tipo de liderança, também é denominado como liderança autoritária (BUENO, 2019).

Os líderes autocráticos são temidos pela sua equipe, que muitas vezes só trabalham efetivamente quando o mesmo está presente, são dominadores, dão ordens claras e esperam obediência dos seus liderados (BUENO, 2019).

A liderança autocrática toma todas as decisões, seja uma simples atividade em grupo até uma decisão em nome de sua equipe. Em certas situações poderá dar certo, mas em outras podem ter consequências não tão boas para sua equipe (FACHADA, 2003).

Este tipo de líder impõe seu poder em relação à obediência em seus subordinados, chegando até mesmo a adotar sistema de punições, podendo em alguns casos apresentar características muito agressivas, onde colocam seus subordinados em situações insatisfatórias, gerando a falta de produtividade e energia ao realizar as tarefas (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Em outros casos, esse tipo de liderança muitas vezes é considerado um pai para a sua equipe, onde o mesmo assume o papel de tomada das decisões com

afetividade, porém desta forma não produz um desenvolvimento do potencial de seus colaboradores. Devido a isto, o líder autocrata se relaciona muito bem com as pessoas dependentes, que necessitam de alguém com postura autoritária, para impulsioná-los na realização das atividades propostas (ESCORSIN; WALGER, 2017).

É o estilo de liderança mais antigo. Sua origem vem desde a pré-história, quando os primeiros grupos de pessoas se formaram e se organizaram, surgindo assim a necessidade de um líder. Este tipo de liderança era observado, por exemplo, nos donos de escravos. Outro exemplo, mais recente na história, são os ditadores, pessoas que obtiveram o poder político pela herança de suas famílias, ou nos casos de eleitos pelo povo, já havia muito tempo desta escolha e devido à liderança autoritária, continuavam no poder mesmo sem um novo consentimento da população (WENDLING, 2007).

As vantagens apresentadas neste tipo de liderança é a velocidade que este tipo de líder possui em tomar decisões, uma vez que não espera outras opiniões para tomá-las, e na possibilidade de tornar processos mais simplificados e conseqüentemente mais produtivos, já que a aprovação de todo o fluxo está concentrada em uma única pessoa (CONSORTI, 2019).

Em contrapartida, não sabendo dosar este tipo de liderança, pode se pecar pelo excesso havendo o abuso de poder, e com isso fazendo com a equipe sintam-se desmotivada e até mesmo gerar desgaste emocional nos colaboradores (CONSORTI, 2019).

### **2.2.2 Estilo Democrático**

Trata-se de um estilo de liderança mais aberta para opiniões de seus liderados. É uma liderança participativa, onde os membros da equipe do grupo são estimulados a expressar opiniões e a pensar em sugestões para as tomadas de decisões e execuções das tarefas. Neste estilo de liderança, todos os membros do grupo são considerados o centro das decisões e não apenas o líder (BUENO, 2019).

As decisões tomadas em conjunto, líder e liderados, são expostas e levadas para debate com a equipe, e é definida apenas após a aprovação do grupo. O líder atua apenas como um suporte e a participação dos colaboradores é incentivada, valorizada e recompensada (WENDLING, 2007).

Este tipo de liderança, entretanto, não pode ser desvalorizado pelo fato de compartilhar as decisões. Pelo contrário o papel do líder também é importante nesse contexto, pois possui uma característica própria de organização, onde difere de apenas um chefe, ganhando um papel muito mais complexo em organizar todo o grupo, apesar das várias opiniões que podem surgir em sua liderança (FACHADA, 2003).

Apesar de ser cada vez mais replicado em diversos tipos de organizações, este tipo de liderança ainda apresenta alguns desafios: em casos onde é necessário resolver questões urgentes, muitas vezes o líder não possui tempo hábil para consultar toda a equipe e neste tipo de liderança pode haver atrasos em tomadas de decisões consideradas urgentes, e para que isso não ocorra neste tipo de situação, o líder deve deixar de detalhar a situação e solicitar opiniões do colaborador e assumir o seu papel de líder como portador da decisão final para resolução da questão. Outro problema é quando a equipe formada é constituída por membros muitos jovens e inexperientes. Quando a equipe possui este tipo de perfil, deixar as decisões serem tomadas com a opinião de toda a equipe pode ser um risco, devido ao grau de complexidade e a necessidade de experiência que determinadas questões exigem, podendo assim acarretar da equipe não gerar resultados significativos (VERGANA, 2007).

A liderança democrática contribui para um ambiente organizado, entendendo o que cada indivíduo precisa para alcançar suas metas. O líder utiliza incentivos e estímulos para satisfazer sua equipe, assim a interação entre o grupo é valorizada (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Esse líder desenvolve o crescimento dentro de sua confiança com alto potencial de resultados, porém algumas pessoas não se adaptam bem a esse tipo de liderança, pois necessitam de amadurecimento pessoal (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Quando um líder possui este tipo de postura, a equipe terá um relacionamento de colaboração entre todos para a melhor execução de suas atividades individuais e em equipe (XAVIER, 2019).

### **2.2.3 Liderança Situacional**

A liderança situacional está relacionada com liderança, motivação e poder. Baseia-se no princípio que o tipo de liderança a ser adotada depende mais da situação

do que da personalidade do líder. Este tipo de líder muda facilmente seu comportamento diante as situações vivenciadas no dia a dia no ambiente de trabalho (LACOMBE, 2015).

O líder expõe qual o resultado deseja obter, direciona os seus liderados como alcançar esses objetivos em um tempo pré-determinado, levando em consideração a situação na qual cada colaborador se encontra. Assim, este líder leva em conta o nível de senioridade ou maturidade do colaborador, antes de determinar a atividade de cada membro de sua equipe (FACHADA, 2003).

A liderança situacional presume que não há um estilo de liderança melhor que o outro, de forma que garanta que apenas determinado tipo de liderança sempre alcança os melhores resultados, mas sim que cada situação pede um estilo de liderança diferente, para que se alcance o melhor naquele determinado momento (BUENO, 2019).

#### **2.2.4 Liderança Liberal**

A liderança liberal possui um grau elevado de confiança, tanto no grupo quanto aos indivíduos deste grupo, em que delega decisões e permite total liberdade para serem tomadas com participação mínima do líder (FACHADA, 2003).

Esse tipo de liderança possui vantagens e desvantagens. Uma das vantagens é que permite avaliar o resultado de um processo de capacitação, maturidade e do relacionamento interpessoal e também aumenta a autoconfiança dos membros da equipe (TOMEI, 2015).

Entretanto, a desvantagem deste tipo de liderança é a falta de participação do líder nas decisões. O líder não faz esforço para se manter proativo de modo a avaliar ou direcionar o curso dos acontecimentos. O líder faz comentários irregular quanto às atividades desenvolvidas pelo grupo, se for perguntado (TOMEI, 2015).

A divisão das tarefas e a escolha dos companheiros de trabalho ficam a critério do grupo. O líder age apenas como facilitador e estimulador da criatividade dos colaboradores. Porém, não é recomendado que este tipo de liderança seja aplicado em grupos que não possuem conhecimento ou experiência nas tomadas de decisões e na execução das tarefas (BUENO, 2019).

### **2.2.5 Liderança Permissiva ou Laissez-Faire**

Este tipo de líder não gosta de problemas e evita ao máximo que eles ocorram. Possui a característica de estar sempre disponível e disposto a auxiliar no que for necessário. Oferece aos seus colaboradores a liberdade no ambiente de trabalho, mas estando sempre por perto para auxiliar e orientar os mesmos (TOMEI, 2015).

Pessoas individualistas se adaptam facilmente a este tipo de liderança, pois por terem liberdade acabam podendo fazer o seu trabalho individualmente não sendo necessário o contato direto com outros colaboradores com frequência. Em contrapartida, esse tipo de liberdade pode causar problemas quando é necessário que o trabalho seja realizado em equipe (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Um dos pontos negativos desta liderança é na dificuldade das tomadas de decisões, uma vez que o líder permite que os seus subordinados tenham muita liberdade, o que dificulta alinhamentos em comum para toda a equipe. E assim, o líder acaba não atuando efetivamente no seu papel de liderança e como consequência tem incertezas e dúvidas quanto à produtividade e o potencial da sua equipe (VERGANA, 2007).

Em alguns casos, esta liberdade permitida por este tipo de liderança, pode ser atribuída como um ponto positivo, pois a equipe adquire uma conduta favorável a proatividade e obtém maturidade (VERGANA, 2007).

### **2.2.6 Liderança Transformacional-Carismática**

A liderança transformacional-carismática transfere um sentimento de paixão aos seus colaboradores. Esse tipo de liderança utiliza toda a sua energia e a sua visão para incentivar sua equipe (DEMO, 2010).

É um líder que não se apega ao presente, pois acredita que o seu colaborador a longo prazo trará retorno positivos devido a experiência e maturidade adquirida durante esse tempo. Devido a isto, acaba correndo o risco do seu colaborador não conseguir cumprir com a sua expectativa (DEMO, 2010).

Este tipo de líder possui sensibilidade em entender o seu colaborador, de estar atento às mudanças que ocorre no ambiente de trabalho, de se preocupar com as necessidades de sua equipe e o possui comportamento diferenciado (ESCORSIN; WALGER, 2017).

Além de se preocupar com os detalhes e o desenvolvimento de cada indivíduo da sua equipe, ele incentiva seus subordinados a pensar e resolver os problemas existentes na rotina, estimulando o raciocínio, discernimento e atenção no ambiente de trabalho (ESCORSIN; WALGER, 2017).

O líder que utiliza este tipo de liderança consegue o comprometimento de sua equipe e possui um potencial alto para adaptar a mudanças uma vez que os mesmos estão dispostos a colaborar e obter bons resultados apesar destas mudanças (TOMEI, 2015).

### **2.2.7 Liderança Coach**

A liderança *coach* adota um perfil de desenvolver os seus subordinadas através de uma aprendizagem rápida dentro das características de cada indivíduo estimulando o crescimento pessoal e individual (VERGANA, 2007).

O líder *coach* tem como foco principal as pessoas, incentivando a liderança, conhecimento e auxiliando a equipe para que estes consigam alcançar as metas propostas. Utiliza um método de estímulo através de perguntas, não utilizando respostas ou afirmando o que seria adequado, mas sim fazendo com que os seus liderados pensem e cheguem a uma conclusão individual, estimulando os mesmos a terem comprometimento nos resultados através de uma opinião própria (ESCORSIN; WALGER, 2017).

## **2.3 IMPORTÂNCIA E INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Os gestores das organizações precisam efetivamente desempenhar o seu papel de liderança para atingir os objetivos políticos e as missões dentro das organizações. Assumir o papel de líder dentro das empresas é de suma importância para garantir a qualidade e o sucesso das atividades, pois sem uma pessoa à frente muitas vezes pode se perder o foco e não alcançar o objetivo proposto (GIL, 2012).

Entende-se que um líder se trata de uma peça chave dentro das organizações, pois o mesmo é o responsável em garantir que os seus liderados cumprirão com suas atividades com excelência e assim alcançarão os objetivos esperados pelas organizações. O líder tem como atividade principal o gerenciamento das tarefas de seus colaboradores, com intuito de otimizá-las e torná-las dinâmicas, de forma a tornar

mais atrativa a execução desta e assim obter sucesso no seu trabalho (PONTES, 2018).

O líder, quando desempenha seu papel com qualidade, traz alguns benefícios para a organização como, por exemplo, o aumento da produtividade individual e da equipe, identifica os talentos existentes em sua equipe sendo possível retê-los na empresa e consegue tomar decisões assertivas que beneficiam a todos com bons resultados (PONTES, 2018).

Um bom líder faz com que sua equipe alcance as metas impostas pela organização, garantindo assim qualidade, produtividade e conseqüentemente lucro a empresa. É fundamental que o líder tenha a responsabilidade em administrar todos os recursos disponíveis para que mantenha sua equipe produtiva e com qualidade, sabendo dividir e distribuir as atividades de forma a manter a produtividade alta, porém em contrapartida de forma que não gere sobrecarga nos colaboradores, o que afetaria diretamente no seu desempenho individual. Também é importante que o líder entenda, converse e ouça seus colaboradores para que esteja a par da realidade vivida por sua equipe (CALABREZ, 2019).

Nos dias de hoje, não basta o líder exigir produtividade para sua equipe para que gere benefícios à empresa, manter seus colaboradores saudáveis e dedicados ao trabalho também é um benefício à mesma, pois diminui os atestados médicos, pedidos de demissões, dentre outros problemas observados quando não há qualidade de vida no trabalho (CALABREZ, 2019).

### 3 MOTIVAÇÃO

#### 3.1 DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

A motivação é o ato ou efeito de motivar, o motivo ou causa do impulso que faz com que uma pessoa se esforce para alcançar os seus objetivos. É essencial para que o ser humano se desenvolva, sendo mais fácil cumprir com as atividades nas quais são submetidos quando estão motivados (SIGNIFICADOS, 2019).

Motivação e liderança estão diretamente relacionadas quando se trata de motivação empresarial, assunto no qual é bastante discutido nas empresas. Este tipo de motivação se trata da capacidade de um líder motivar os seus subordinados, e através disso é possível alcançar o sucesso (SIGNIFICADOS, 2019).

Motivação é um processo responsável por impulso no comportamento do ser humano para uma determinada ação, que o estimula para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja alcançado de forma satisfatória (GOIS, 2011).

A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo (MAXIMILIANO, 2007).

Para Klava (2010, [s.p.]):

Motivação é ter um motivo para fazer determinada tarefa, agir com algum propósito ou razão. Ser feliz ou estar feliz no período de execução da tarefa, auxiliado por fatores externos, mas principalmente pelos internos. O sentir-se bem num ambiente holístico, ambientar pessoas e manter-se em paz e harmonia, com a soma dos diversos papéis que encaramos neste teatro da vida chamado "sociedade", resulta em uma parcialidade única e que requer cuidados e atenção.

Para vários autores a motivação está relacionada ao psicológico humano, que vem acompanhado pelos desejos e determinação de realizar as suas metas.

Segundo Robbins (2005) a motivação possui três propriedades que a regem: direção, intensidade e a permanência. A direção é o foco, o objetivo no qual se pretende alcançar e como será realizado. A intensidade é a medida da motivação, se o objetivo proposto será feito como algo que vai lhe trazer satisfação ou se será algo realizado por se tratar de uma obrigação. E a permanência é o tempo no qual se mantém motivado.

Robbins (2005), em seus estudos, dizia que conforme o ser humano interagisse com cada condição imposta seria gerado o resultado da motivação. Já para Braghivolli, a motivação está associada com a energia colocada pelo indivíduo em suas metas e objetivos, demonstrando a sua motivação pelo seu comportamento.

### 3.2 MODELOS DE MOTIVAÇÃO

Existem dois modelos de motivação: a equilibrada e a de estímulo (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

A motivação equilibrada consiste em encontrar o equilíbrio naquilo que gera a motivação. Os impulsos mais básicos seguem o modelo equilibrado. Na motivação equilibrada o corpo mostra os padrões como referência de suas necessidades, quer dizer que essa necessidade aciona o objetivo e com isso o comportamento volta ao seu equilíbrio (DEMO, 2010).

Muitas vezes deixamos que o motivo no qual nos move em direção a um objetivo seja o nosso ego ou o resultado esperado, e não a tarefa em si, o que pode causar um desequilíbrio no presente ou no futuro da nossa vida (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

O modelo de estímulo é determinado com metas ou condições que motivam a ação de alcançá-lo. O que auxilia nesse modelo são as experiências que vivenciamos ou estamos vivendo, que podem afetar ou alterar as nossas ações e reações, nos levando à motivação. Esses fatores influenciarão em nosso comportamento e em nossas emoções (DEMO, 2010). Os dois modelos juntos visam o equilíbrio no comportamento.

### 3.3 TIPOS DE ESTÍMULOS

Existem dois tipos de estímulo para a motivação: o externo e o interno. Ambas partem de uma iniciativa do indivíduo e o levam para o mesmo objetivo, porém direcionadas de formas diferentes, divergindo de forma na qual são estimuladas (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

A motivação interna ocorre dentro do nosso corpo, através das reações, emoções e atitudes. Ela ocorre quando uma pessoa possui uma imensa vontade de mudar seu comportamento com o intuito de alcançar um objetivo. Geralmente, este

tipo de motivação é desenvolvido quando a pessoa passa por uma fase de autoquestionamento a respeito do objetivo a ser alcançado (BERGAMINI, 2006).

A motivação interna auxilia as pessoas tanto na vida pessoal quanto no trabalho, fazendo com que tenham autocontrole sobre si mesmo e consigam traçar metas nas quais desejam alcançar. Este tipo de motivação é a mais difícil de ser adquirida, pois parte do princípio do indivíduo tomar a decisão sozinho, exigindo do mesmo determinação e autossuficiência para saber o que deseja e fazer suas próprias escolhas (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

A motivação externa ocorre fora de nós, influenciada pelo ambiente em que estamos inseridos ou pelas pessoas que estão a nossa volta. No trabalho, é perceptível a motivação externa, pois este ambiente nos tornam mais competitivos e propícios a enfrentar os desafios para atingir metas e sair da zona de conforto (BERGAMINI, 2006).

Na motivação interna o indivíduo precisa ter um sentido de vida para se sentir motivado. Já na motivação externa o indivíduo só precisa estar inserido em um ambiente propício que o estimule (MARRAS, 2007).

### 3.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As teorias motivacionais começaram a ser desenvolvidas na metade do século XX e ainda hoje passam por complementações. Muitos autores classificam as teorias como o estudo da “satisfação”, pois tem como objetivo medir o índice de motivação das pessoas baseada em suas necessidades e aspirações (GIL, 2012).

O objetivo das teorias motivacionais é identificar e analisar os fatores que estimulam o comportamento do ser humano. Muitas delas foram elaboradas para analisar a necessidade interna das pessoas que influenciam em seu comportamento (GIL, 2012).

No século XX, a teoria de motivação de Taylor no ambiente de trabalho era baseada em minimizar as atividades e os momentos ociosos dos funcionários e conseqüentemente conseguir o aumento da produtividade. Já para Ford, a colaboração dos funcionários só seria obtida através de ajustes que influenciassem diretamente nos salários, como incentivos e prêmios de resultados para motivar a produção. No ano de 1916, Fayol em seus estudos chegou à teoria que os

funcionários são considerados peças de máquinas que são facilmente substituídos quando apresentam defeitos (LACOMBE, 2005).

Até esse período, as teorias científica e clássica consideram apenas a relação da motivação com a aquisição de bens materiais, como o aumento do salário e estímulos voltados a situação financeira (LACOMBE, 2005).

Após o período das teorias da motivação científica e clássica, Elton Mayo com suas experiências analisou que ambiente de trabalho reflete muito na produtividade dos trabalhadores, afeta o psicológico e as áreas fisiológicas, o que não é vantajoso para as organizações. Segundo a sua teoria, para minimizar os efeitos negativos no ambiente de trabalho, o ideal é que o gestor seja amistoso, com abertura para diálogos, e com isso gerando o aumento do ritmo da produtividade (VERGANA, 2007).

O estudo de Elton Mayo foi baseado em uma pesquisa realizada através de questionamento aos funcionários, onde foi possível observar com os resultados que as equipes eram unidas e acreditavam que os processos sempre tinham que ser os mesmos, e que não deveriam ser alterados pelos gestores. Notou-se que mesmo oferecendo novas condições de trabalho, aumentos dos salários e metas diferenciadas, os funcionários viam estas alterações como algo corriqueiro e assim não se obtinha a motivação (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Através dos estudos de Elton Mayo, comprovou-se que os colaboradores não são máquinas e sim, pessoas que tem necessidades básicas, tanto sociais quanto psicológicas. Em 2014, Chiavenato concluiu que, baseado nas experiências realizadas por Hawthorne, que os princípios para as relações humanas dependem do nível de produção e do convívio social (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

### **3.4.1 Teorias Motivacionais Tradicionais**

Na década de 50, a motivação dos trabalhadores foi relacionada a três conceitos: teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria de McGregor (x e y) e teoria dos dois fatores de Herzberg (CHIAVENATO, 2016).

#### **3.4.1.1 Teoria Da Hierarquia Das Necessidades De Maslow**

Esta teoria é a mais conhecida e também é considerada uma das mais importantes. Para Maslow, as necessidades dos seres humanos são consideradas

motivações e que estas obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de prioridades e valores. Cada pessoa possui níveis diferentes de prioridades em cada escala e no momento em que o indivíduo satisfaz uma necessidade, outra irá surgir para substituir a necessidade suprida (VAZ, 2013).

A teoria de motivação de Maslow apresenta que as necessidades humanas estão divididas em níveis com uma hierarquia de importância, onde na base estarão localizadas as necessidades mais baixas e no topo as necessidades mais altas. As necessidades mais baixas são as necessidades fisiológicas e básicas e as necessidades mais altas são as necessidades de auto realização (VAZ, 2013).

**Figura 1** - Pirâmide das necessidades de Maslow



**Fonte:** Schermann, 2018.

Os cinco níveis das necessidades dos seres humanos, segundo Maslow são:

- Necessidades básicas ou fisiológicas;
- Necessidades de segurança;
- Necessidades sociais ou de associação;
- Necessidades de status ou autoestima;
- Necessidades de auto realização.

Explicando os níveis, as necessidades fisiológicas são aquelas vinculadas ao biológico do ser humano, como o consumo de água, comida, sono regular, entre outros. A necessidade de segurança é aquela que o indivíduo precisa se sentir

protegido, seja através do fato de estar em casa, por ter um emprego seguro, poupar dinheiro para momentos de emergência ou através dos princípios da religião. A necessidade social ou de associação é aquela que o ser humano necessita de atenção, amor e carinho, seja da família, amigos ou colegas de trabalho, e etc. A necessidade de auto estima é aquela no qual o individuo precisa de auto se apreciar, sendo através da sua aparência ou pela capacidade de reconhecimento de nós mesmos. E por fim a necessidade da auto realização é quando o individuo encontra satisfação com o seu crescimento pessoal e/ou profissional, com suas conquistas e sucessos (VERGANA, 2007).

Um aspecto a ser considerado na teoria de Maslow é que para passar para um próximo nível, o nível anterior deve estar satisfeito, ou pelos menos parcialmente satisfeito. Isso ocorre, pois quando um nível encontra-se satisfeito ele deixa de ser o ponto motivador, fazendo com que a próxima necessidade fique em destaque como motivação para o comportamento do individuo (VAZ, 2013).

#### 3.4.1.2 Teoria De McGregor (X E Y)

Na década de 60 McGregor apresentou duas teorias, a negativa (X) e a positiva (Y). Estas teorias basicamente tratam de dois perfis de personalidade e comportamento dos trabalhadores (LACOMBE, 2005).

Na teoria X (negativa) o colaborador não gosta de exercer a função, muito preguiçoso, foge do trabalho, necessita ser questionado constantemente, precisa de correções para executar as tarefas, corre de responsabilidades, na maioria das vezes sempre tem que ser controlado ou direcionando e não gosta de mudanças, não tem motivação e evita insegurança por medo de correr riscos (LACOMBE, 2005).

Quando o colaborador apresenta este perfil, as empresas tendem a serem duras, autocratas, severas, colocam a funcionário como um simples recurso ou meio de produtividade que pode ser adaptável a sua mudança de comportamento para os objetivos e necessidades da empresa (CHIAVENATO, 2016).

Essa teoria, também conhecida como “Hipótese da mediocridade das massas”, sugere que os trabalhadores possuem uma tendência a aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho (CHIAVENATO, 2016).

Na teoria Y (positiva) os funcionários possuem satisfação pelo trabalho, se comprometem com os objetivos e metas, gostam de responsabilidade e a buscam no

ambiente de trabalho e não necessitam de correções para corresponder ou obter produtividade (LACOMBE, 2005).

Quando o colaborador apresenta este tipo de perfil, as empresas passam a ser democratas, dinâmicas, criam oportunidades, desenvolvem potenciais e encorajam estimulando que o seu colaborador busque pelos seus objetivos (LACOMBE, 2005).

Essas teorias se resumem em na teoria X (negativa) por controlar as pessoas e na teoria Y (positiva) por desenvolver as pessoas (REEVE, 2006).

### 3.4.1.3 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Essa teoria foi proposta por Frederick Herzberg e aborda os aspectos de motivação e satisfação das pessoas. Através desta teoria foi possível entender os fatores que podem trazer satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. Herzberg afirma que existem dois fatores que afetam o trabalhador, sendo eles fatores de motivação (intrínseco) e fatores de higiene (extrínseco) (CHIAVENATO, 2016).

Os fatores higiênicos estão relacionados diretamente ao ambiente e condições do trabalho, levando em consideração o espaço físico no qual será realizado o trabalho, ao salário e benefícios oferecidos pela empresa, políticas da companhia, clima organizacional, programas de desenvolvimentos, oportunidades de crescimento, etc. Para Herzberg esses fatores não seriam suficientes para trazer satisfação ao colaborador, mas evita que os mesmos fiquem desmotivados, sendo assim conhecidos como fatores extrínsecos ou ambientais (PERIARD, 2011).

Os fatores motivacionais estão relacionados ao cargo ocupado pelo colaborador, pela atividade exercida e pelas tarefas a serem executadas. A liberdade de decisão de como realizar o seu trabalho, ter responsabilidade vinculadas ao seu trabalho, poder traçar objetivos e metas relacionados ao trabalho, poder contribuir com o seu desenvolvimento através das auto avaliações, são fatores considerados de motivação. A presença desses fatores na rotina de trabalho produzirá motivação, enquanto a ausência faz com que não haja satisfação no trabalho (PERIARD, 2011).

Muitos gestores tendem a eliminar os motivos que geram a insatisfação de seus colaboradores no ambiente de trabalho, com o intuito de conseqüentemente gerar satisfação em seus colaboradores. Mas isto não significa que os gestores também conseguiram gerar a motivação dos mesmos com a ausência desta insatisfação (MURRAY, 1986).

Conclui-se assim que os fatores higiênicos são considerados primários e os fatores motivacionais como secundários (MILKOVICH, 2010).

### 3.4.2 Teorias Motivacionais Contemporâneas

As teorias apresentadas são uma reformulação das outras anteriores que explica a motivação e os conceitos evolutivos adquiridos ao longo do tempo. Na motivação contemporânea existem conceitos apresentados que completam as teorias anteriores (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

#### 3.4.2.1 Teoria ERG de Alderfer

Essa teoria apresentada por Alderfer tenta propor uma evolução para a teoria de hierarquia das necessidades de Maslow, permitindo flexibilidade entre as necessidades. A teoria de ERG reduz as necessidades dos indivíduos para três níveis com o intuito que essas necessidades sejam um padrão independente do indivíduo. A sigla ERG (em inglês) é uma abreviação dos três níveis: existência (*existence*), relacionamento (*relatedness*) e crescimento (*grow*) (MURRAY, 1986).

As necessidades de existência são correspondentes às necessidades fisiológicas (básicas) e de segurança, como por exemplo, alimentação, água e abrigo. As necessidades de relacionamento estão relacionadas com a relação interpessoal e o convívio social, que seriam equivalentes aos níveis de necessidade de relações sociais e autoestima. As necessidades de crescimento estão ligadas e baseadas na auto realização (CHIAVENTO, 2014).

Essa teoria afirma que o indivíduo pode estar em qualquer nível de necessidade ao mesmo tempo, mesmo quando um dos outros níveis não estiverem satisfeitos (CHIAVENATO, 2014).

#### 3.4.2.2 Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria de David McClelland tem como foco as necessidades do indivíduo e seus fatores também se encaixam na teoria de Maslow. Segundo McClelland os indivíduos são movidos por três necessidades específicas: realização, poder e filiação (PORTAL EDUCAÇÃO, 2019).

A necessidade de realização (*need of achievement* – nAch) visa a importância em se alcançar o sucesso, executar as atividades com excelência, de conseguir o reconhecimento e procuram se desenvolver para obter bons resultados. Priorizam as metas do que as recompensas, porém esperam que seu desempenho seja reconhecido através de *feedback* (PORTAL EDUCAÇÃO, 2019).

A necessidade de filiação (*need of affiliation* – nAff) visa o comportamento e as ações dos indivíduos para obter relacionamentos próximos e amigáveis. Obtém satisfação através dos relacionamentos, familiar e de amizade. Busca ser aceito pelos outros e valoriza a relação interpessoal (PORTAL EDUCAÇÃO, 2019).

A necessidade de poder (*need of power* – nPow) busca o controle em comandar outras pessoas, influenciando e motivando o seu comportamento. Prezam status e procuram ocupar cargos considerados importantes dentro das organizações nos quais lhes confirmam poder de decisão sobre outros indivíduos e ambientes (PORTAL EDUCAÇÃO, 2019).

#### 3.4.2.3 Teoria da Avaliação Cognitiva

A teoria da avaliação cognitiva defende que as remunerações e os incentivos (recompensas externas) a comportamentos que já foram recompensados podem reduzir a motivação do indivíduo para a execução de suas atividades (TAUDEUCI, 2009).

Por exemplo, são utilizados pagamentos e outras recompensas para que o indivíduo se sinta motivado e tenha um bom desempenho. Entretanto, segundo a teoria da avaliação cognitiva, esta motivação pode virar uma insatisfação, uma vez que um estímulo interno foi substituído por um externo (TAUDEUCI, 2009).

Quando o indivíduo é cobrado pela sua excelência, qualidade e agilidade no seu trabalho, o prazer, a satisfação de realizar as tarefas pode se tornar uma obrigação, fazendo com o que o mesmo passe a ficar insatisfeito e desmotivado (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

#### 3.4.2.4 Teoria da Fixação de Objetivos

A teoria da fixação de objetivos, proposta por Edwin Locke e Gary Lathan parte do princípio que todo o indivíduo necessita de objetivos e metas bem definidos para

obter bons resultados e que essas metas devem possuir características motivadoras, uma vez que a ausência da motivação pode ocasionar na falta de direcionamento do indivíduo (VERGANA, 2007).

As características desta teoria se reúnem no acrônimo SMART, definindo assim as metas como: *Specifics* (específicos), *measurable* (mensuráveis), *agreed* (alcançáveis), *realistic* (realistas) e *timed* (com prazos).

Adotando essa teoria acredita-se que será estabelecida uma direção clara, visando à motivação do funcionário na execução da atividade e conseqüentemente alcançando bons resultados finais (VERGANA, 2007).

Incluir a participação de todos na definição das metas, torna o processo mais atrativo para o funcionário, o que auxilia na motivação e no desenvolvimento da tarefa (CHIAVENATO, 2014).

Outros conceitos para o desempenho de motivação, como a responsabilidade com as metas, a influência nas realizações e a cultura adotada pela empresa, podem influenciar na motivação do colaborador (REEVE, 2006).

#### 3.4.2.5 Teoria do Planejamento do Trabalho

Definir o planejamento diário de trabalho pode ajudar na motivação dos colaboradores. Apresentar novas tarefas para os mesmos, reduzindo-as ou aumentando-as dependendo da situação, torna o trabalho mais atrativo e conseqüentemente motivador (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Alguns pontos que podem ser utilizados como fonte de motivação no planejamento do trabalho é: a variação (aumento ou redução) das atividades desenvolvidas, avaliar a qualidade do envolvimento do colaborador, apresentar o sentido da atividade a que será realizada, dar liberdade para execução da atividade e apresentar os resultados gerados (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

#### 3.4.2.6 Teoria da Expectativa

É uma teoria de motivação, desenvolvida por Victor Vroom, que explica determinadas atitudes e comportamentos no local de trabalho. Essa teoria adota vários conceitos em relação ao local de trabalho, dentre eles: o esforço com o

desempenho, o desempenho junto com os incentivos e os incentivos com as metas alcançadas (MILKOVICH, 2010).

### 3.5 DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Na sociedade existem vários pareceres sobre a satisfação ou insatisfação do colaborador no seu ambiente de trabalho, mas no geral a satisfação no trabalho está ligada a automotivação e a expectativa depositada no trabalho exercido, porém a mesma pode existir por motivos diferentes para cada indivíduo. (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

É considerado um estado emocional na psicologia onde existe um equilíbrio entre o que o indivíduo deseja e o que é recebido no trabalho (MUNDO CARREIRA, 2014).

A satisfação no trabalho está relacionada à importância do que é, como gostaria que fosse e o que deveria ser. Essa satisfação é uma relação afetiva referente ao trabalho desempenhado (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

O prazer que se tem ao realizar as atividades do trabalho permitindo assim que os objetivos e os valores importantes para a vida pessoal e organizacional sejam alcançados também é considerado um conceito de satisfação no trabalho (MUNDO CARREIRA, 2014).

As avaliações realizadas sobre seus valores e emoções voltadas ao relacionamento do indivíduo com o trabalho, pode ser um medidor da satisfação do colaborador através do seu comportamento (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

As atitudes dos colaboradores não podem ser avaliadas isoladamente, pois existe o objeto e a afetividade que motivaram essas atitudes que afetam o comportamento e podem trazer consequências no ambiente de trabalho (MARINS, 2013).

Todos os conceitos apresentados possuem diferenças que determinam a percepção de cada indivíduo e não são definidos objetivamente, mas há um consenso entre os conceitos quanto à necessidades dos colaboradores estarem motivados e engajados com a empresa para que haja a satisfação no trabalho (MUNDO CARREIRA, 2014).

### 3.6 MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS

No trabalho a motivação ocorre através dos motivos gerados que influenciam a conduta do colaborador, podendo afetar a sua disposição e a sua produtividade. Quanto mais motivado um colaborador estiver, maior é a probabilidade de que o colaborador realize com excelência o trabalho proposto, obtendo bons resultados (SIGNIFICADOS, 2019).

O ser humano é motivado pelo desejo de atingir certos objetivos, porém esses objetivos nem sempre são reconhecidos pela própria pessoa. Para que o colaborador tenha motivação dependerá dos motivos, desejos ou impulsos que ocorre no seu inconsciente. Esses motivos são considerados as molas de ação do colaborador em suas atividades cotidianas. “Quando, porém, esse direcionamento para objetivos substitutos não produz resultados positivos, as pessoas tornam-se frustradas e podem desenvolver comportamentos irracionais” (GIL, 2012, p.204).

Esses comportamentos ocorrem de várias formas ou demonstrações, as mais comuns são: agressão, deslocamento, racionalização, regressão, fixação, fuga e resignação. Pois essas reações colocadas são efeitos causados pela não concretização desejada através da falta de informações de seus gestores.

A importância da motivação é fazer com que os colaboradores realizem o seu trabalho com os melhores resultados. A motivação é a porta para o comprometimento. As empresas tendem a conseguir pessoas competentes e comprometidas para alcançar os objetivos que promovam o sucesso da empresa através de técnicas adequadas em suas atividades diárias, tornando assim a tarefa mais importante a dos gestores de motivar os seus colaboradores.

Antes de um gestor aplicar técnicas, precisa-se identificar quem está motivado e quem não está. A observação de seus colaboradores através do comportamento manifestado será a principal característica disponível para identificação e posteriormente motivação do mesmo. “Como o corpo fala, a observação de gestos, posturas e mesmo dos objetos usados pelas pessoas podem permitir de alguma forma identificar o seu grau de motivação” (GIL, 2012, p.209).

Pessoas motivadas tendem a ter expressões positivas, com um olhar bastante confiante e postura tranquila quando os seus objetivos são alcançados. Dentro do seu local de trabalho é possível reconhecer essa motivação por meio de como o colaborador está disposto a realizar suas atividades com facilidade.

Motivar as pessoas no seu local de trabalho se constitui em uma tarefa difícil, pois cada um tem a sua personalidade própria e motivações diferentes. Essa grande dificuldade é apresentada aos gestores como recomendações a serem aplicadas para influenciar na motivação de seus colaboradores. As ações que podem ajudar nessas mudanças são: valorizar as pessoas, reconhecer os seus avanços, encorajar suas iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridades, fazer avaliações e promover mudanças. “Portanto, que se observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho” (GIL, 2012, p.210).

Como gestores de seus colaboradores para motivá-los não se pode fazer a distinção de cada pessoa, pois sem a motivação necessária a equipe de trabalho não será produtiva e não terá resultados expressivos para a empresa.

As empresas devem adotar políticas de motivação para seus colaboradores, gerando um ambiente de trabalho competitivo com um grande potencial através das tarefas propostas (CHIAVENATO, 2014).

Para a maioria dos colaboradores a principal motivação para estar no trabalho é o salário. Porém, o fator financeiro ao longo do tempo pode não se tornar mais tão atrativo sendo necessário inserir mais incentivos, tornando assim o trabalho motivador (PINK, 2019).

Gondim e Silva (2007) explicam que para alcançar ou obter um alto desempenho, existem quatro fatores que podem desencadear o desempenho e a motivação: primeiro, o sentido da execução de quem está realizando, segundo, como será o processo de estímulos ou correções no local de trabalho, terceiro, as maneiras do gestor e a qualidade no ambiente de trabalho e a quarta, a junção dos princípios pessoais e profissionais (apud GIL, 2012).

Os fatores, com relação ao trabalho, para obter a motivação são: quando avaliamos que nossas tarefas exigem mais atitudes e habilidades; quando reconhecemos a importância e nos adaptamos com as atividades executadas, obtendo um bom o resultado; quando participamos das tomadas de decisões desde a criação até a realização das tarefas; e por fim, quando temos um retorno do desempenho e o potencial com que executamos as atividades (PINK, 2019).

O processo de incentivos impacta na motivação dos colaboradores seja com o aumento de salário até um simples elogio. Mas quando o seu desenvolvimento não gera resultados, existe as punições que as empresas aplicam para obter desempenho.

Na motivação exterior, os estímulos impactam diretamente no desempenho e na insatisfação do colaborador (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

Um perfil de gestor reflete na qualidade de vida dos colaboradores, por exemplo, permitir a participação nas tomadas de decisões, no modo direto ou indireto, tanto em equipe ou individual, faz com que o colaborador se torne mais participativo e motivado (ROTHMANN, 2017).

A combinação de princípios pessoais com o os profissionais, somada as experiências, definem três aspectos para a organização: primeiro, como a empresa trata seus funcionários; segundo, como as empresas se estruturam com as etapas de trabalho; e terceiro, como se associa ao ambiente externo (CHIAVENATO, 2016).

Muitas vezes as empresas dizem que são favoráveis ao capital intelectual, mas não incentiva que seus funcionários participem das decisões junto aos seus gestores e principalmente quando precisa de cortes no orçamento financeiro, a primeira solução são cortes de funcionários. (WALGER; VIAPIANA; BARBOZA, 2014).

## 4 METODOLOGIA

O presente trabalho foi construído com o levantamento de dados bibliográficos e através da aplicação de uma pesquisa de campo com o objetivo de levantar dados sobre a influência na motivação dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho, tendo um melhor entendimento dos processos que envolvem as técnicas de liderança e motivação na gestão dos líderes sobre seus liderados.

A pesquisa de campo aplicada foi realizada em três áreas diferentes, sendo elas: educação, saúde e industrial. Para a área da educação a pesquisa foi realizada em duas escolas municipais do ensino fundamental, para a saúde foi realizada em um hospital público e para a área industrial foi coletado os dados em uma indústria farmacêutica do distrito agroindustrial de Anápolis (DAIA). Todas as pesquisas foram realizadas na cidade de Anápolis – GO nos meses de setembro e outubro do ano de 2019.

O questionário aplicado na pesquisa de campo foi inspirado no trabalho de Fidelis, J. R. e Pizzighini, M. B (2014) que realizaram o estudo de melhoria de resultados no Hotel Cristal Palace da cidade de Lins-SP através da liderança e da motivação.

O questionário utilizado na pesquisa de campo encontra-se no Anexo B.

As perguntas foram divididas em blocos de acordo com o assunto direcionado em cada uma delas. Os blocos foram divididos conforme descrito na tabela 1.

**Tabela 1** – Apresentação dos blocos do questionário da pesquisa de campo

Blocos	Assunto	Questões
Bloco 1	Clima organizacional	1 a 3
Bloco 2	Comunicação no setor	4 a 6
Bloco 3	Chefia	7 a 9
Bloco 4	Satisfação	10 a 16
Bloco 5	Motivação	17 a 20

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

Com os resultados obtidos na pesquisa de campo foram elaborados histogramas para facilitar a visualização dos mesmos e do comparativo entre as áreas pesquisadas. Para as perguntas relevantes para o trabalho em questão os resultados foram discutidos baseados no levantamento de dados bibliográficos realizado, os

demais resultados são apenas informativos com o intuito de entender o perfil dos entrevistados. As discussões dos resultados foram realizadas de acordo com a divisão dos assuntos divididos pelos blocos.

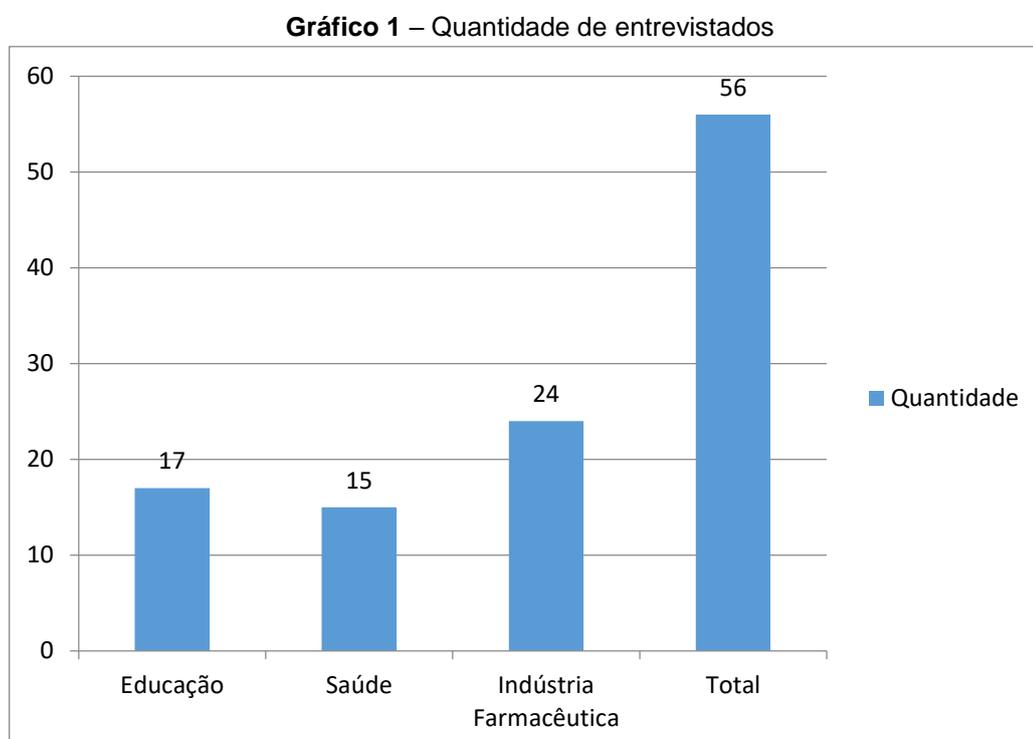
## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

De acordo com o exposto e com a tabulação das respostas obtidas na pesquisa de campo, foram elaborados gráficos que demonstram tanto o índice das respostas obtidas para cada área como também o total referente à somatória das três áreas em estudo.

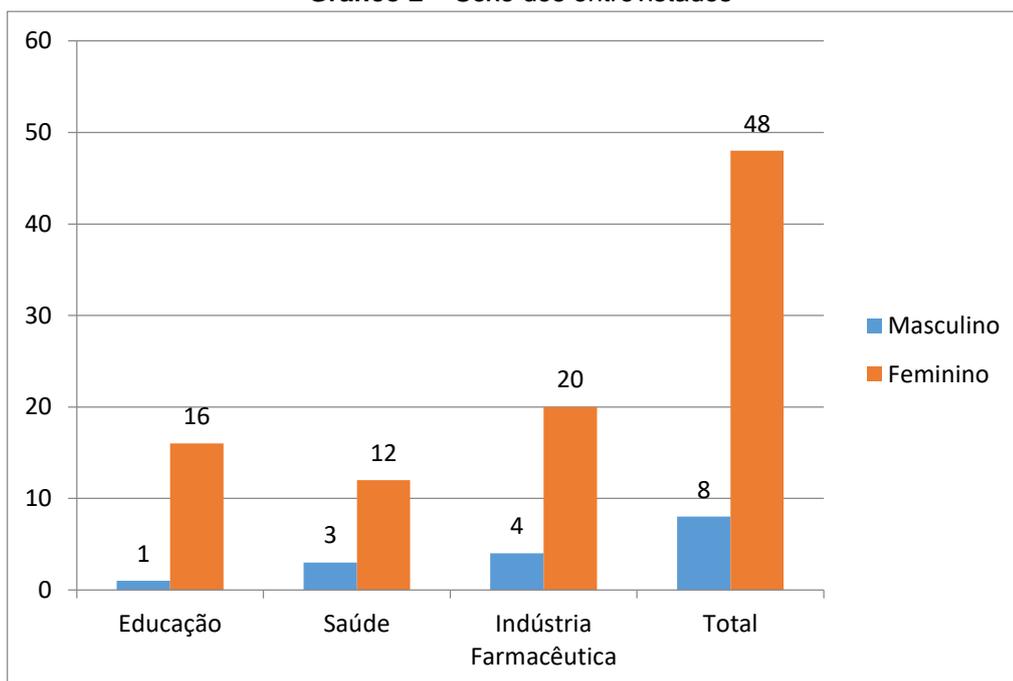
### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa foi realizada com profissionais de três áreas do mercado de trabalho, sendo elas, área da educação, saúde e indústria farmacêutica. Os resultados apresentados estão divididos pelas áreas e também foi apresentado o resultado total da pesquisa.

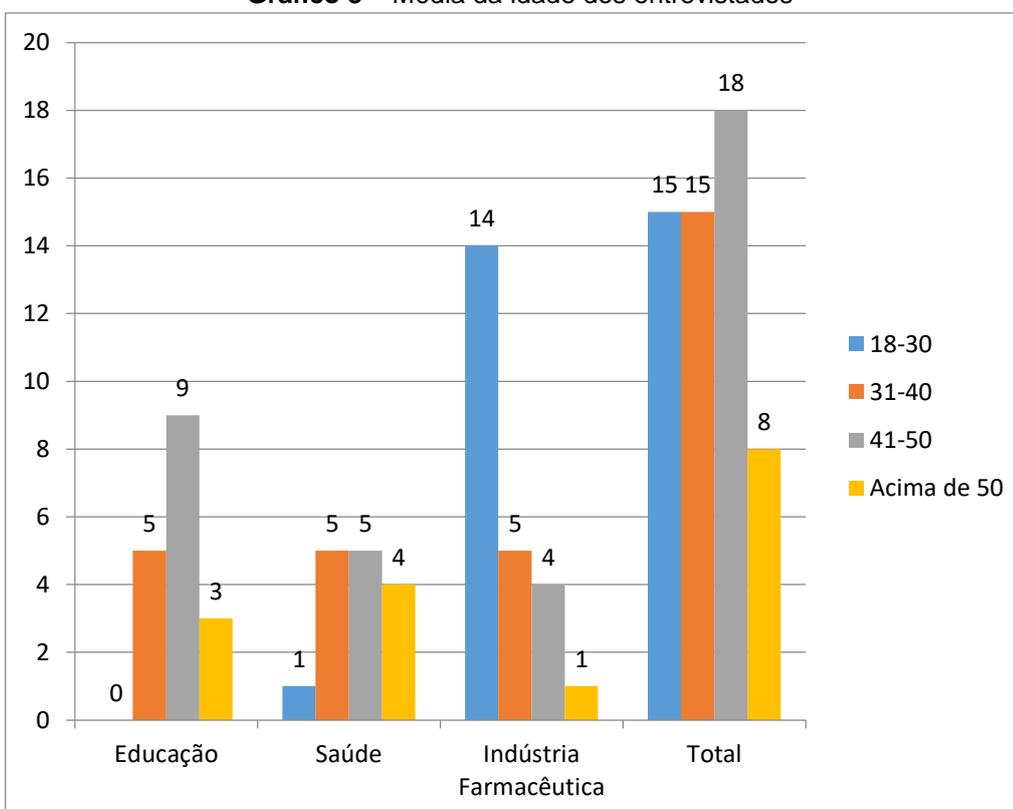
Nos gráficos a seguir estão demonstrados o perfil dos entrevistados que participaram da pesquisa, tendo sido obtido informações referentes ao sexo, idade e tempo de empresa.



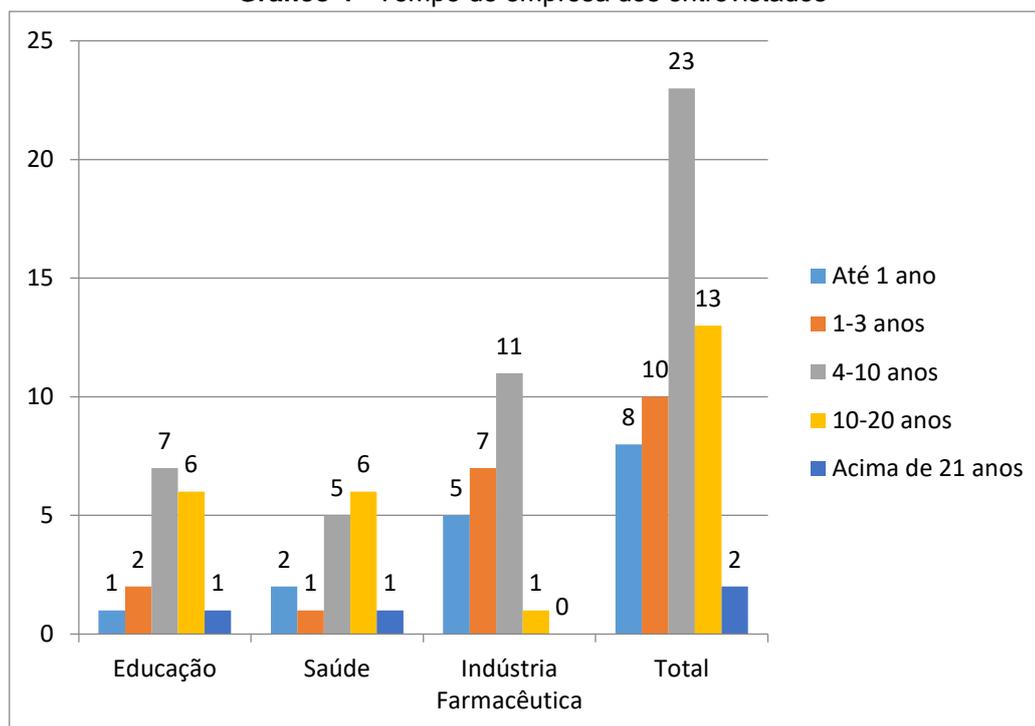
**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 2 – Sexo dos entrevistados**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 3 – Média da idade dos entrevistados**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

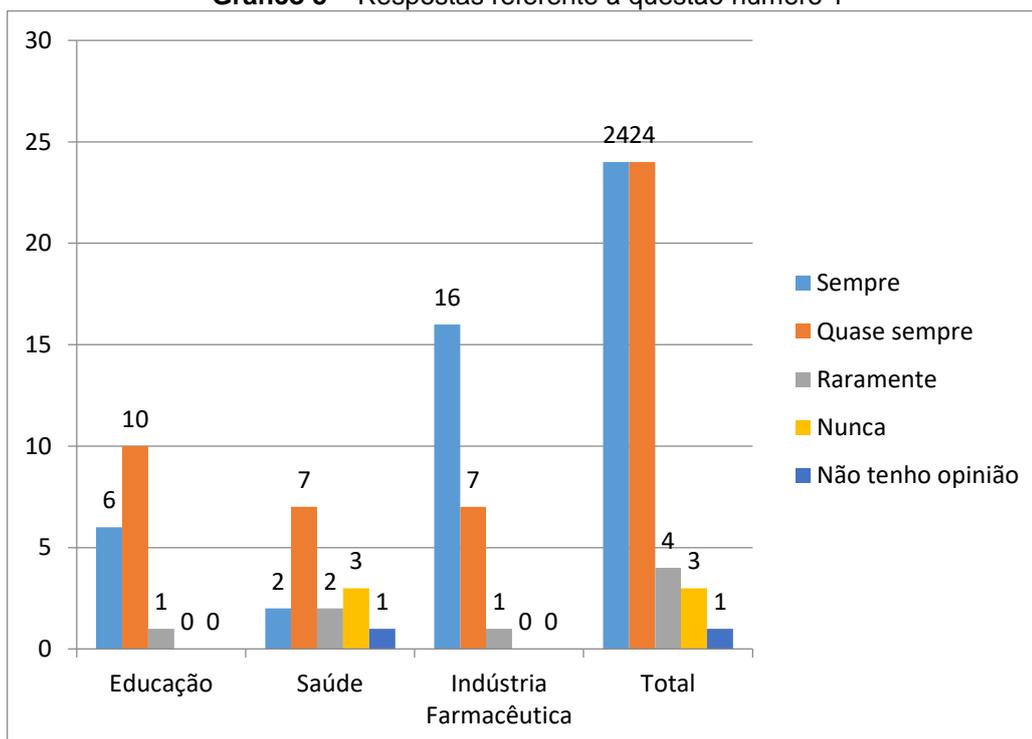
**Gráfico 4 - Tempo de empresa dos entrevistados**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

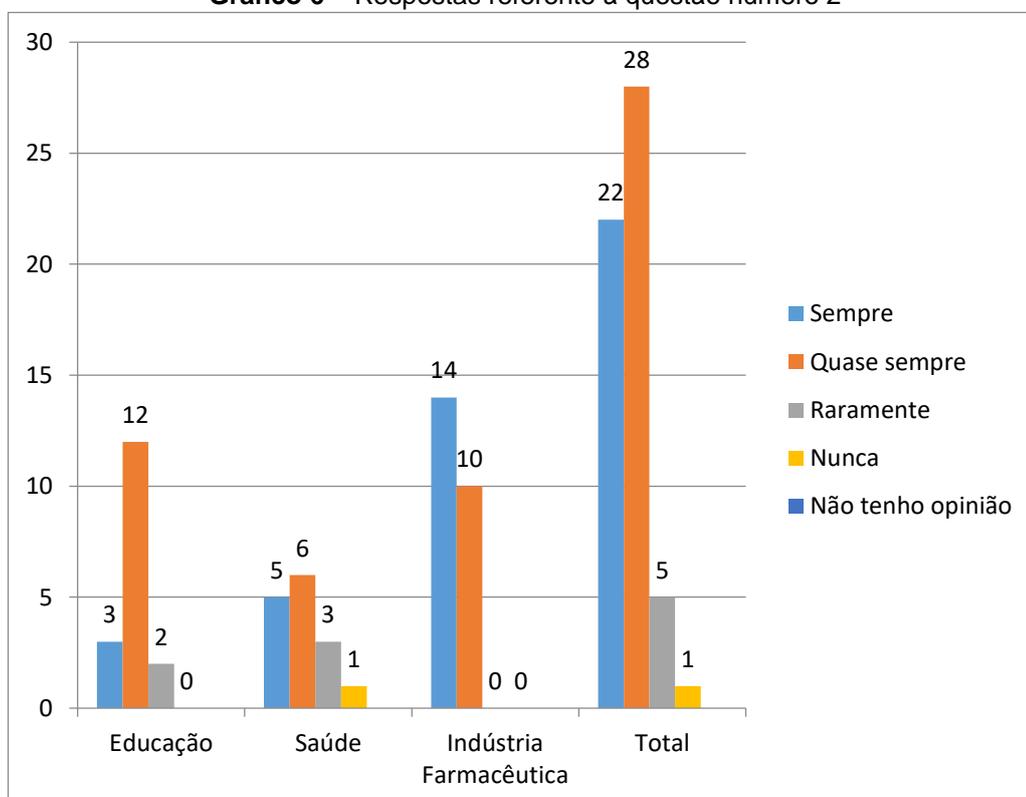
Com os resultados obtidos, observou-se que a maioria dos entrevistados são do sexo feminino, tendo uma representatividade de 85,7%. Dentre os entrevistados a maioria possui idade de 41 a 50 anos, representando 32% do total. Entretanto, na área da indústria farmacêutica a maioria dos entrevistados são mais jovens, tendo em média de 18 a 30 anos de idade, que equivalente a 58,3% dos entrevistados nesta área. Já em relação ao tempo de empresa, foi observado que a maior parte dos entrevistados possui de 4 a 10 anos de empresa, que representa 41% do total e que apenas 26% dos entrevistados possuem mais que 10 anos, concluindo assim que os profissionais estão cada vez mais reduzindo o prazo de permanência em uma mesma empresa.

## 5.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

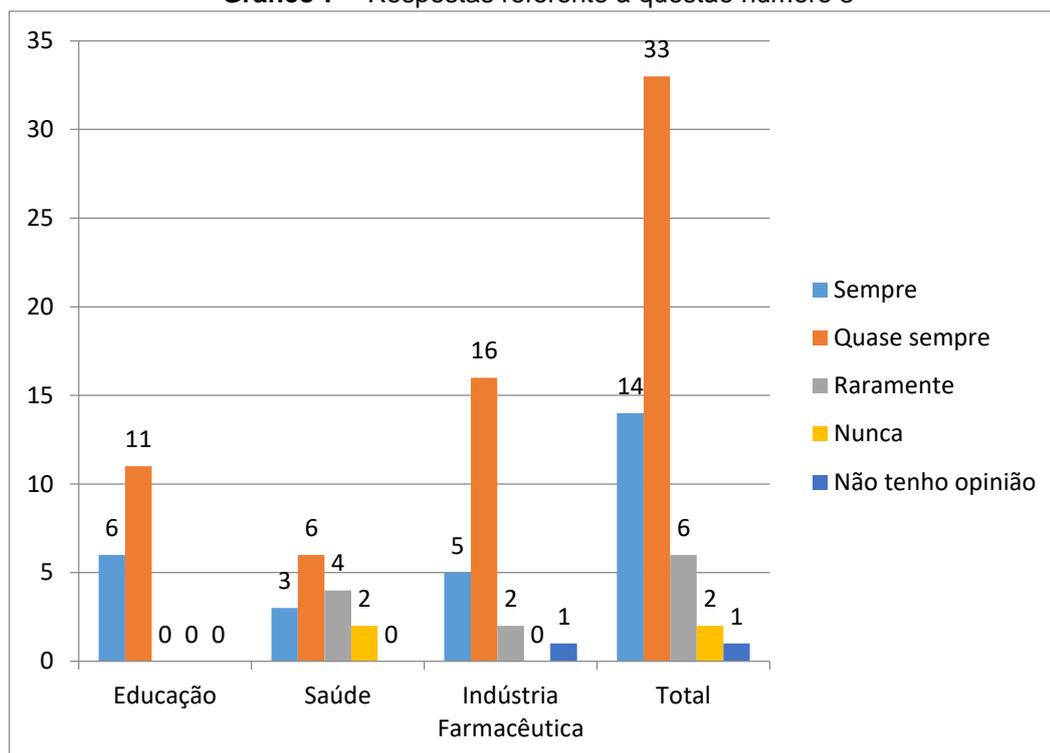
Nos gráficos a seguir estão demonstrados os resultados obtidos nas perguntas número 1, 2 e 3 do questionário aplicado.

**Gráfico 5 – Respostas referente à questão número 1**

Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 6 – Respostas referente à questão número 2**

Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 7 – Respostas referente à questão número 3**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

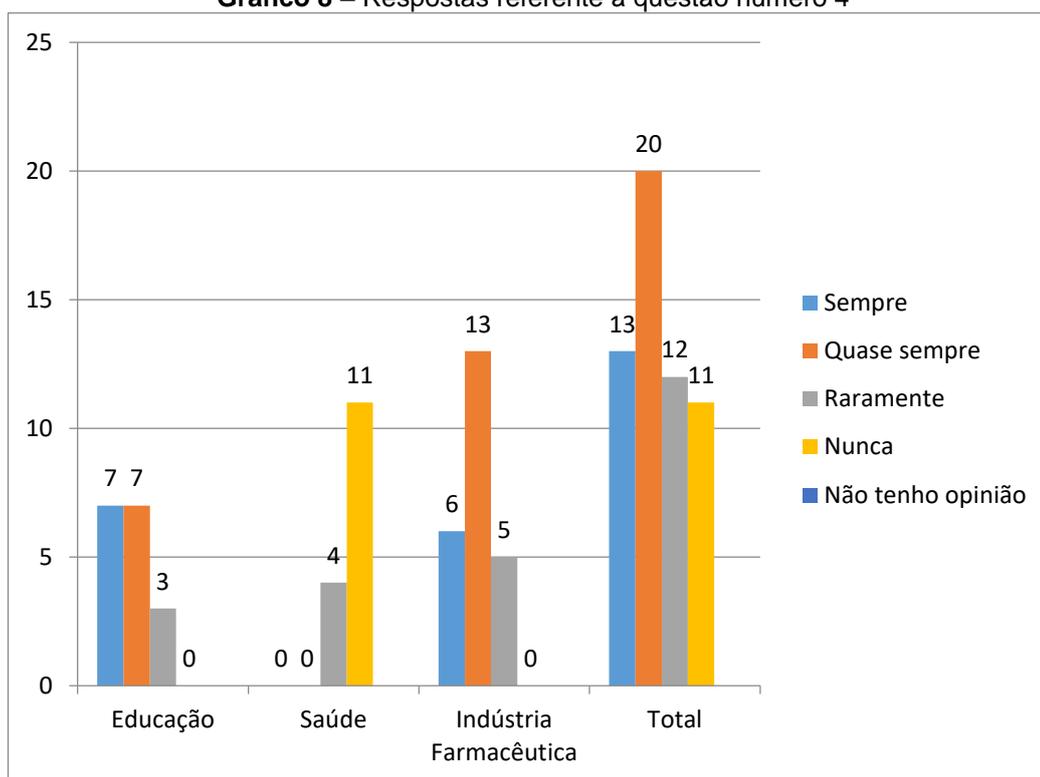
A maioria dos entrevistados considera a empresa um local agradável de trabalhar, tendo uma percentagem de 85,7% das respostas como “sempre” ou “quase sempre”.

Analisou-se que 89,3% dos entrevistados afirmaram que “sempre” ou “quase sempre” o trabalho realizado trás satisfação e 58,9% afirma que “quase sempre” a empresa apresenta um bom clima organizacional.

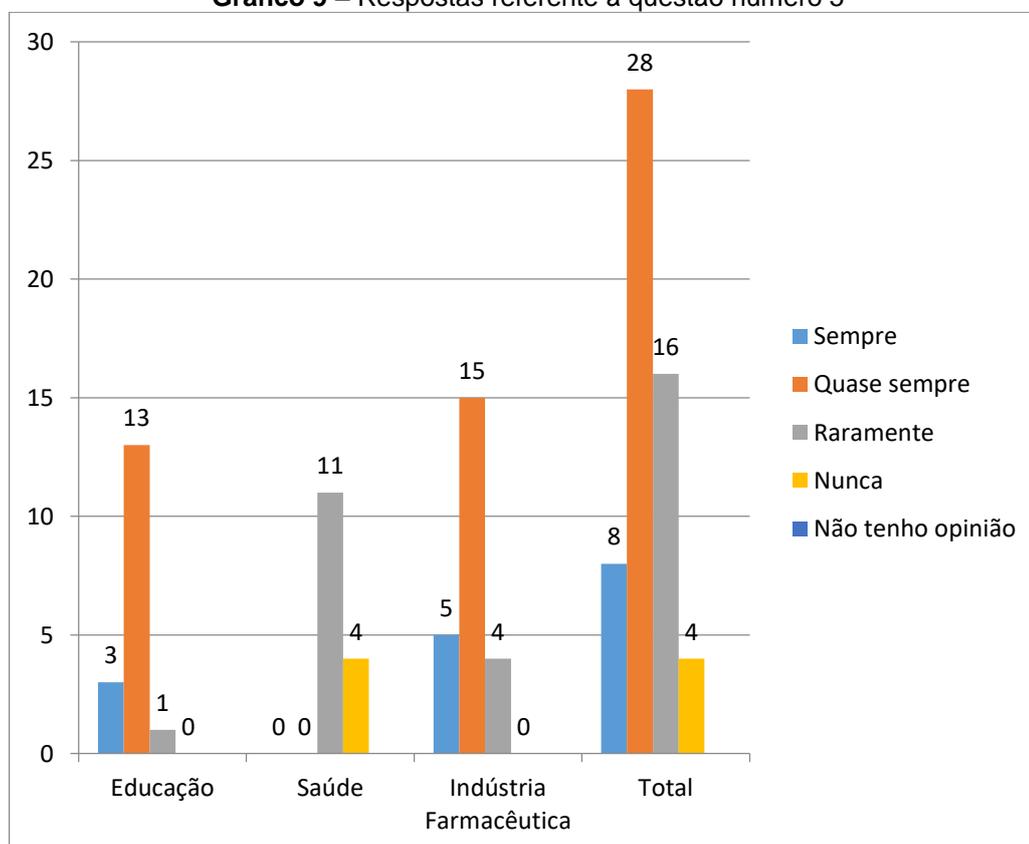
Conclui-se assim que apesar das dificuldades do dia-a-dia no trabalho e diferentes personalidades dos colaboradores as pessoas estão satisfeitas com o trabalho que realizam e que o ambiente de trabalho é harmonioso, tendo assim um bom clima organizacional.

### 5.3 COMUNICAÇÃO NO SETOR

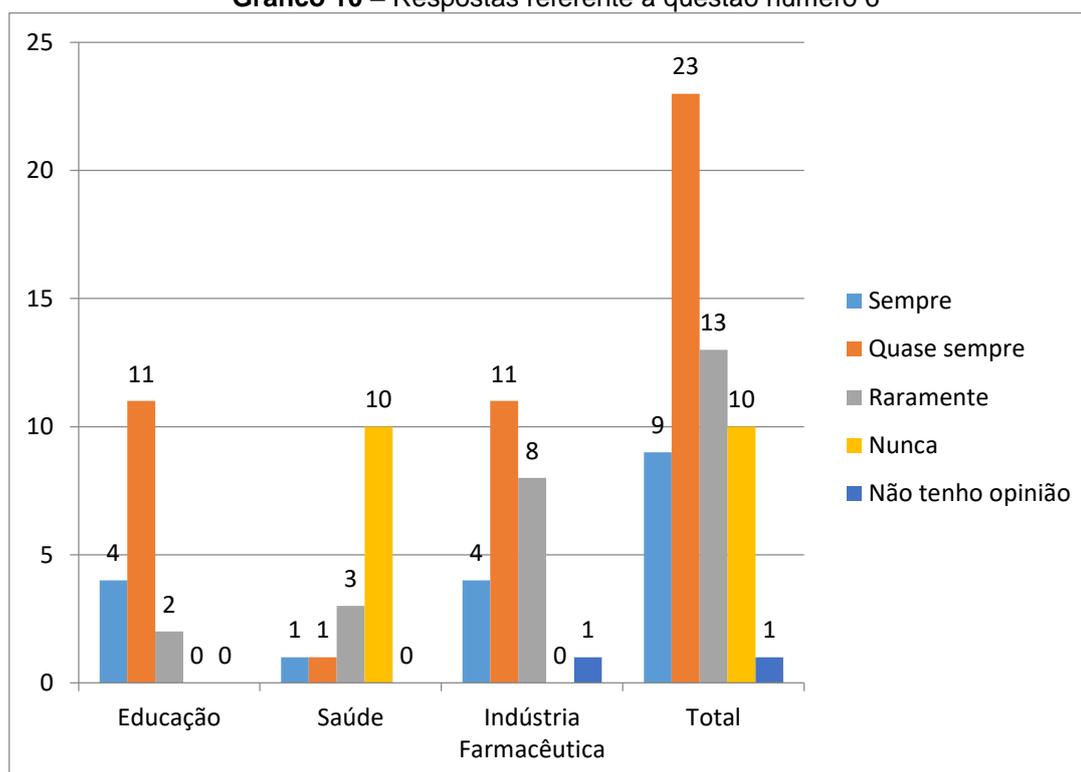
Nos gráficos a seguir estão demonstrados os resultados obtidos nas perguntas número 4, 5 e 6 do questionário aplicado.

**Gráfico 8 – Respostas referente à questão número 4**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 9 – Respostas referente à questão número 5**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 10 – Respostas referente à questão número 6**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

Observou-se que 35,7% dos entrevistados responderam que “quase sempre” a empresa recebe abertamente as opiniões dos funcionários, com o maior índice destas respostas sendo da indústria farmacêutica. Em relação a área da saúde houve apenas respostas de “raramente” ou “nunca”, tendo prevalecido a resposta de “nunca” haver abertura para a opinião dos funcionários, sendo equivalente a 73% dos entrevistados desta área.

A maioria dos entrevistados respondeu que “quase sempre” é boa a comunicação entre os membros da equipe, com uma representatividade de 50% do total. Porém, essa porcentagem é proveniente apenas dos entrevistados da área da educação e industrial. Na área da saúde todas as respostas foram “raramente” ou “nunca”, sendo que 37% dos entrevistados desta área informaram que “raramente” há uma boa comunicação.

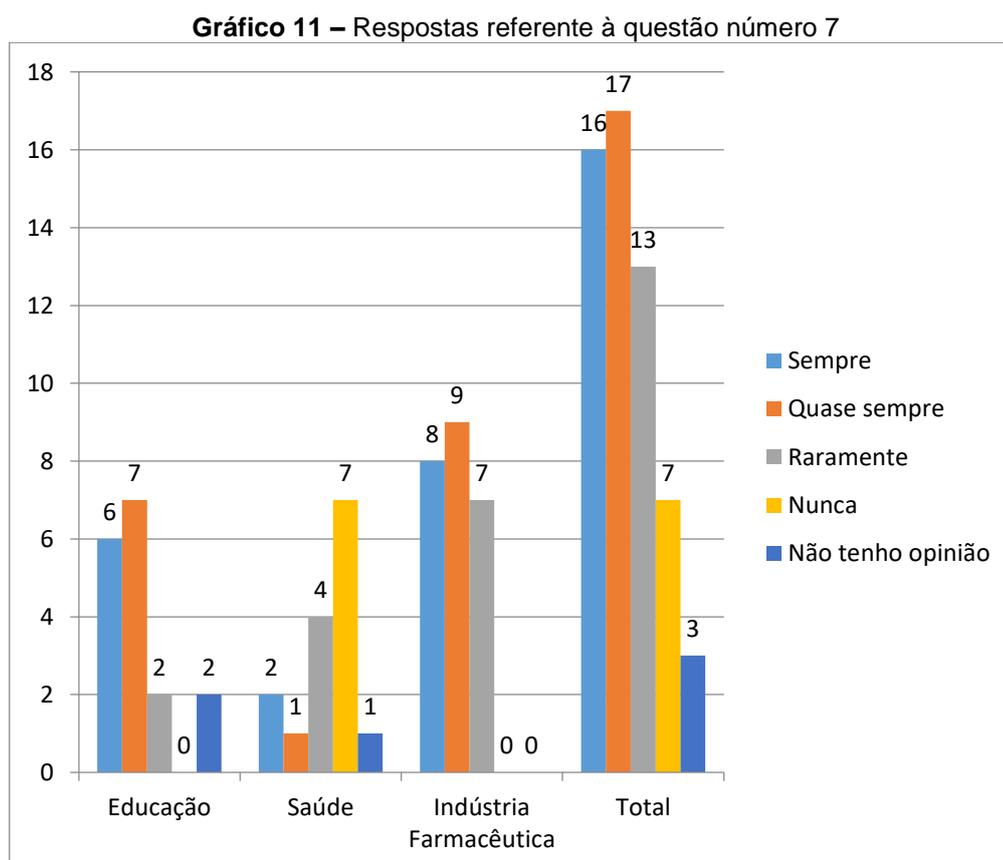
Avaliou-se que 41% dos entrevistados afirmaram que “quase sempre” participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho, tendo esta porcentagem o maior índice de respostas proveniente dos entrevistados da área da educação e da indústria farmacêutica. Já na área da saúde

com 66,7% os entrevistados afirmam que “nunca” participam das tomadas de decisões.

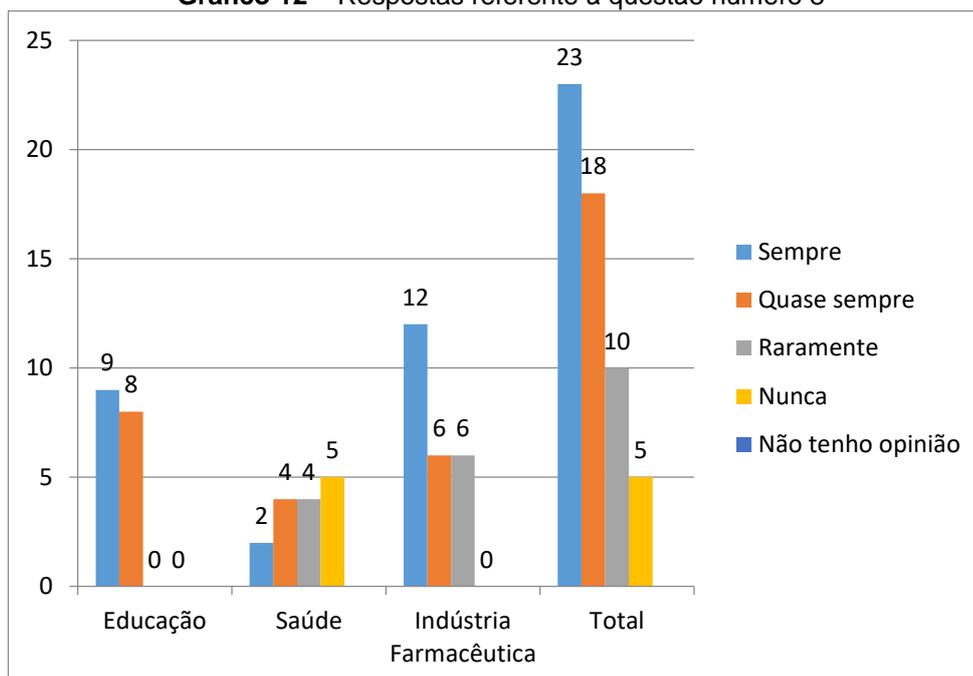
Com os resultados observou que tanto na área da educação e na área industrial possuem uma boa comunicação entre os líderes e seus liderados, uma vez que é possível perceber a abertura tanto para expressão de opiniões quanto para tomadas de decisão. Entretanto, na área da saúde foi observado que não uma boa comunicação, já que a maioria das respostas expressa um lado negativo para a comunicação dos gestores.

#### 5.4 CHEFIA

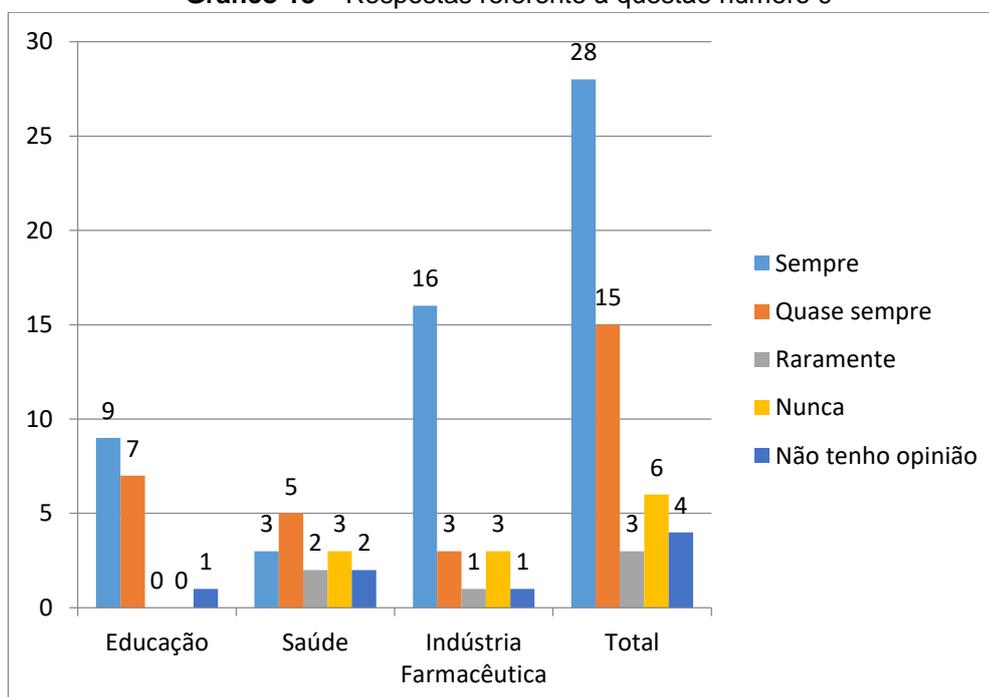
Nos gráficos a seguir estão demonstrados os resultados obtidos nas perguntas de número 7, 8 e 9 do questionário aplicado.



**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 12 – Respostas referente à questão número 8**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 13 – Respostas referente à questão número 9**

**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

A maioria dos entrevistados respondeu que “sempre” ou “quase sempre” existe incentivo por parte do chefe imediato, representando 58,9% do total e 23% consideram que “raramente” existe o incentivo. Entretanto, na área da saúde, com

46,7% dos entrevistados, a maioria das respostas foram que “nunca” existe incentivo do seu chefe imediato.

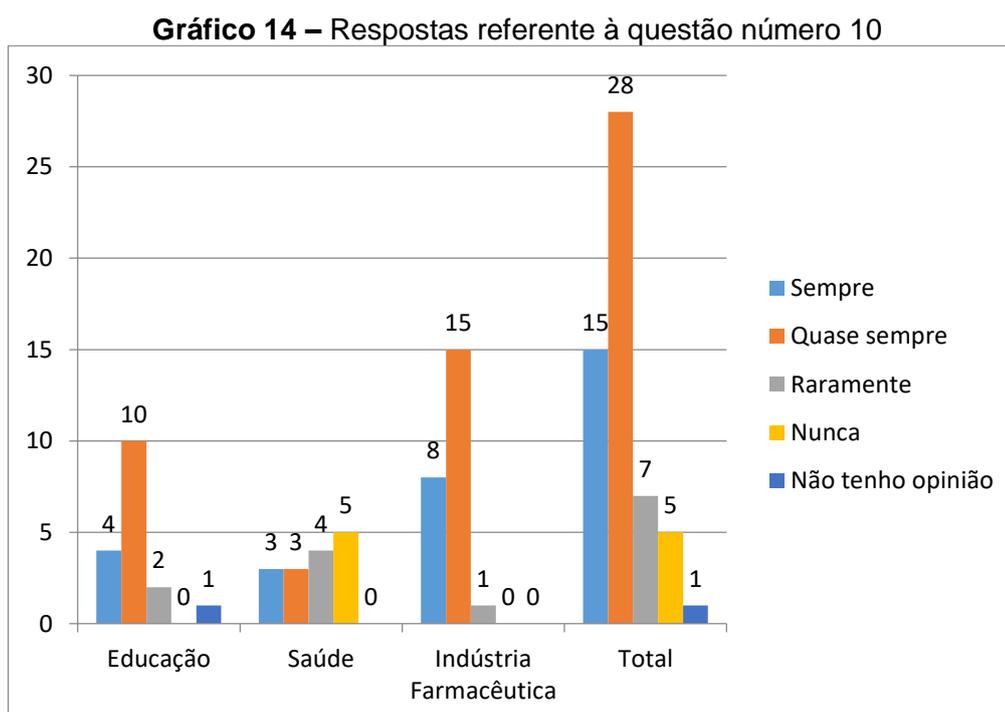
Observou-se também que 73,2% dos entrevistados consideram que o seu chefe imediato se relaciona com facilidade com seus subordinados. Em contrapartida, na área da saúde novamente há uma tendência ao lado negativo, onde 33,3% dos entrevistados afirmam que “nunca” o seu chefe imediato possui facilidade de relacionamento com os subordinados.

Em relação ao comportamento dos superiores, 50% dos entrevistados afirmam que seu chefe “sempre” pode ser considerado um bom líder e 26,8% afirmam que “quase sempre” seu chefe é um bom líder.

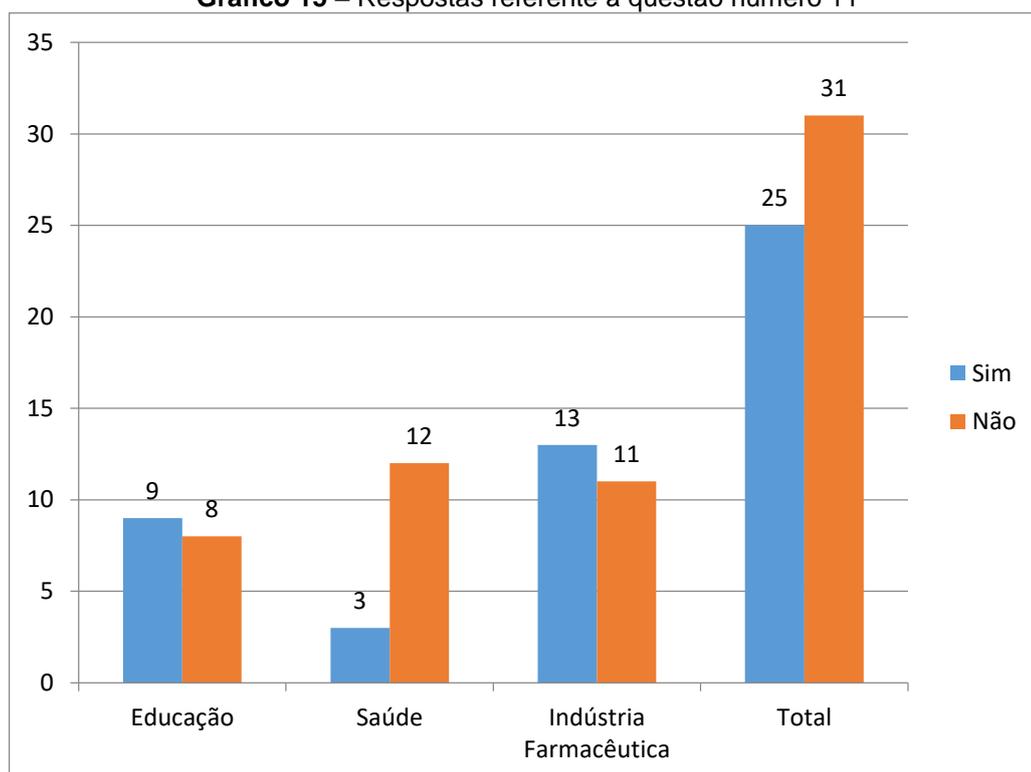
Com os resultados conclui-se que existe uma boa aceitação na área da educação e na área industrial quando ao tipo de gestão exercida. Já na área da saúde as respostas tendem a demonstrar a falta de preparo do líder quanto ao relacionamento e gerenciamento dos seus liderados.

## 5.5 SATISFAÇÃO

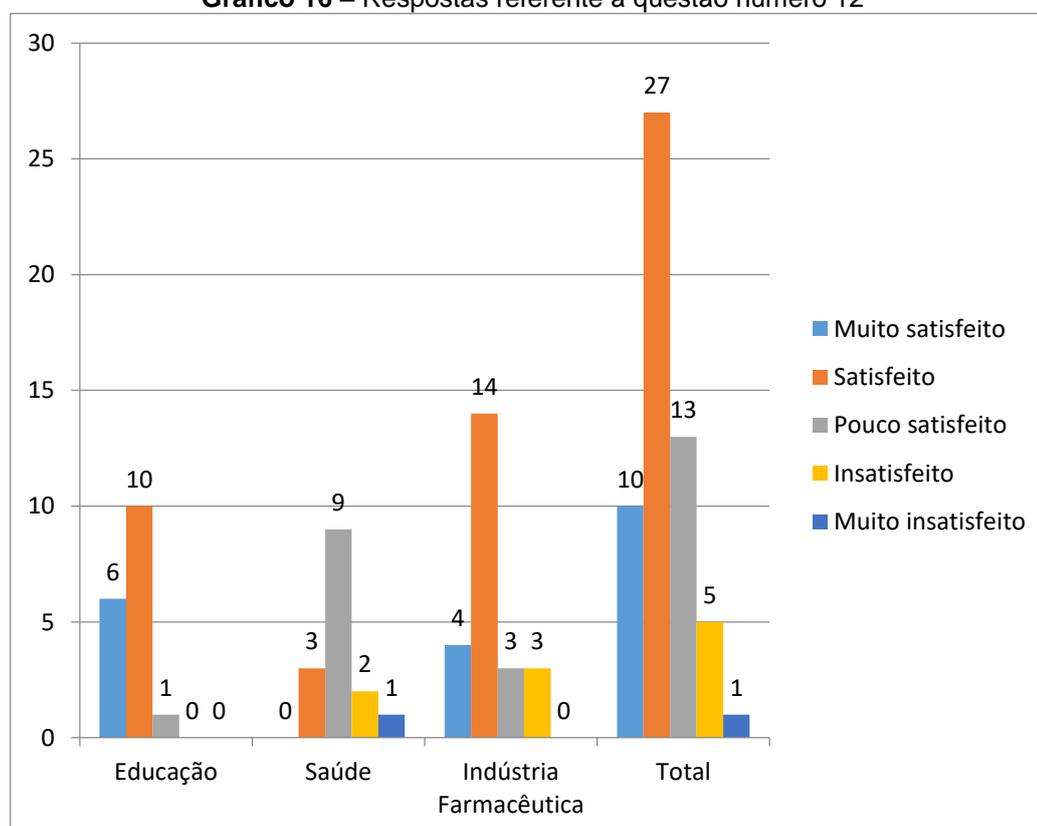
Nos gráficos a seguir estão demonstrados os resultados obtidos nas perguntas de 10 a 16 do questionário aplicado.



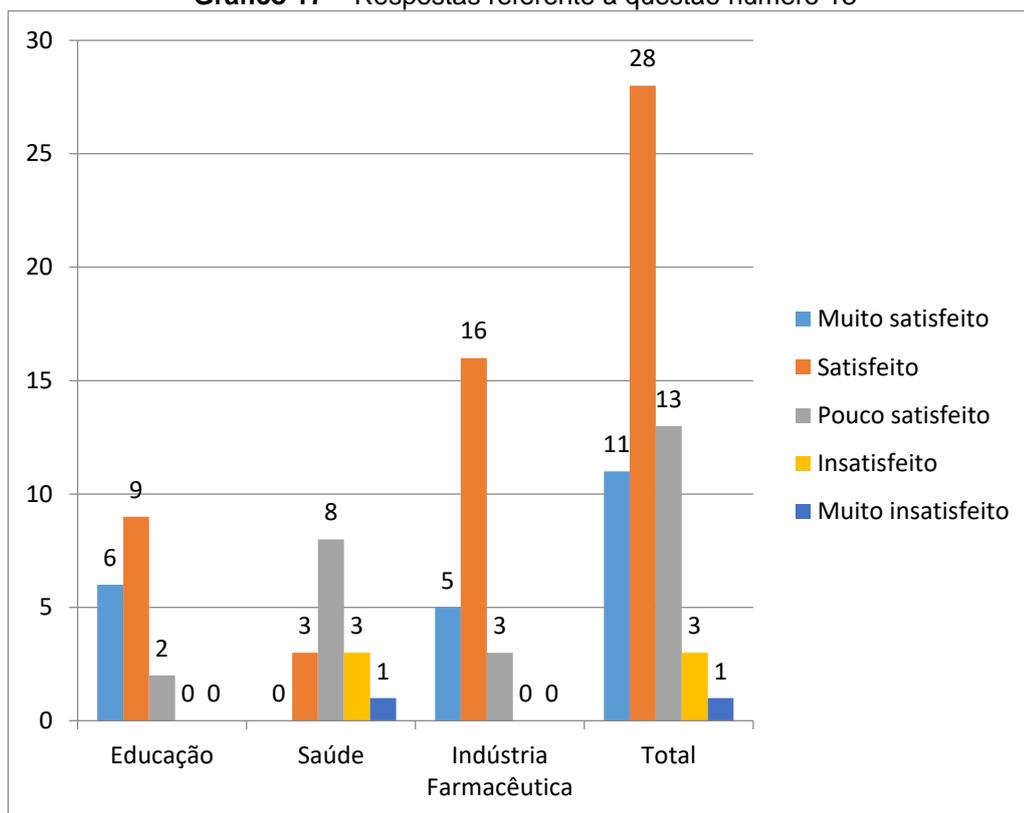
**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 15 – Respostas referente à questão número 11**

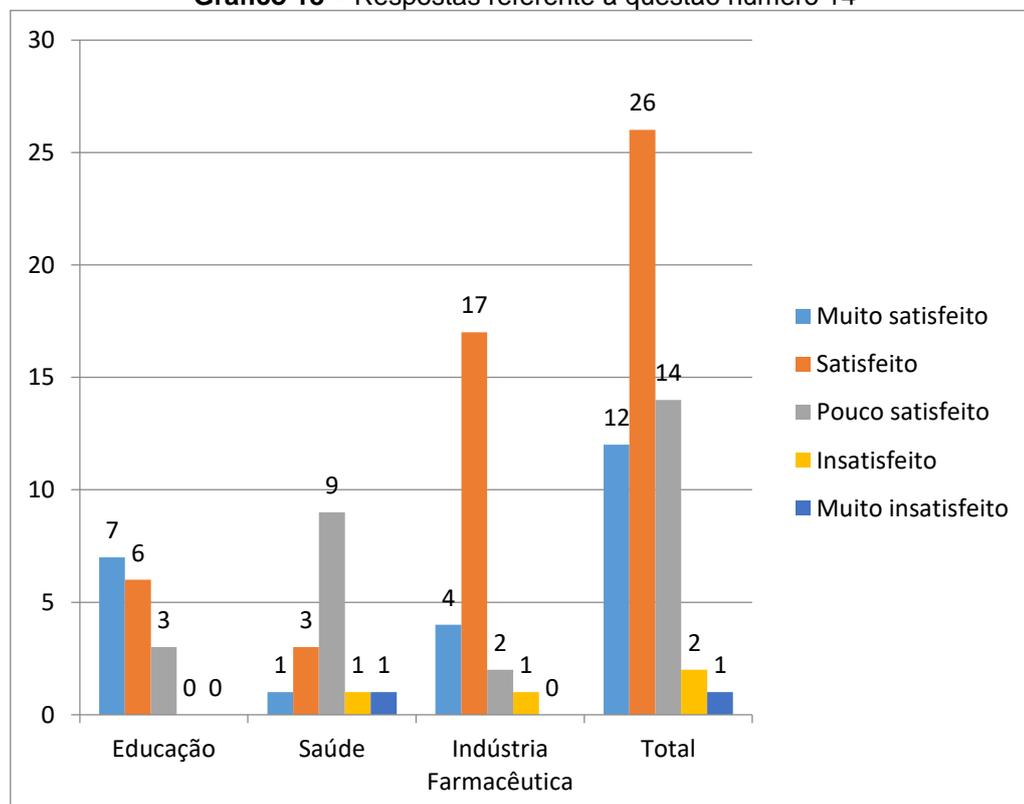
**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 16 – Respostas referente à questão número 12**

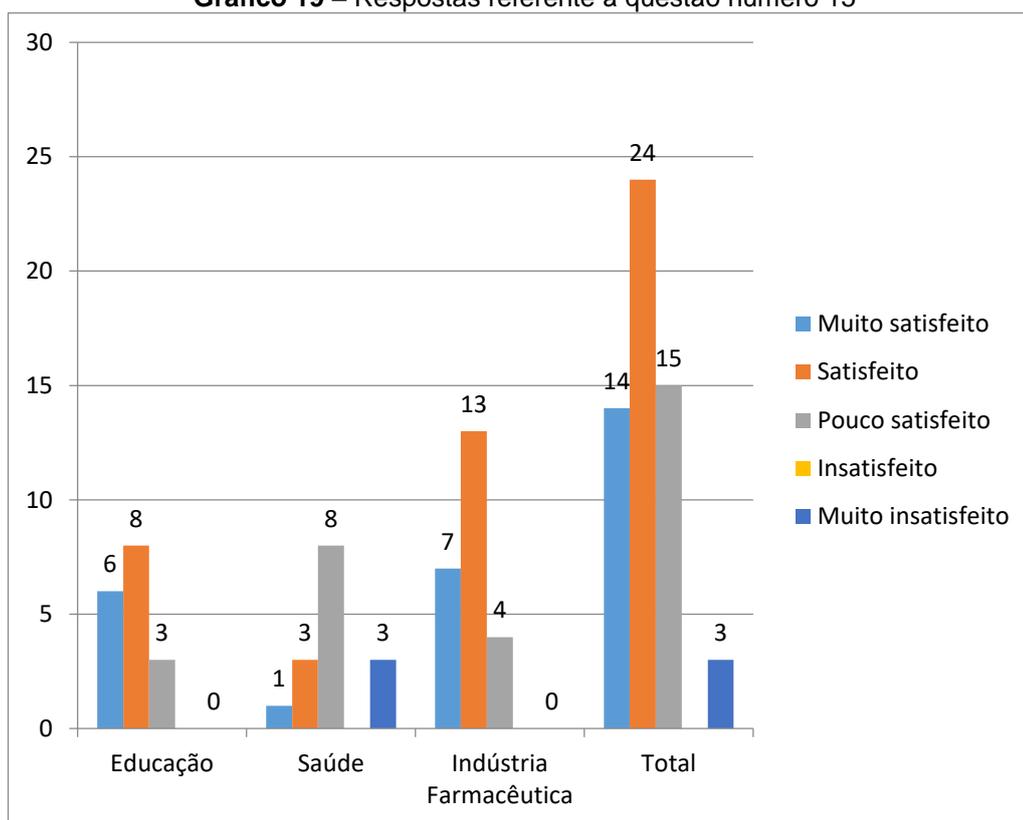
**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 17 – Respostas referente à questão número 13**

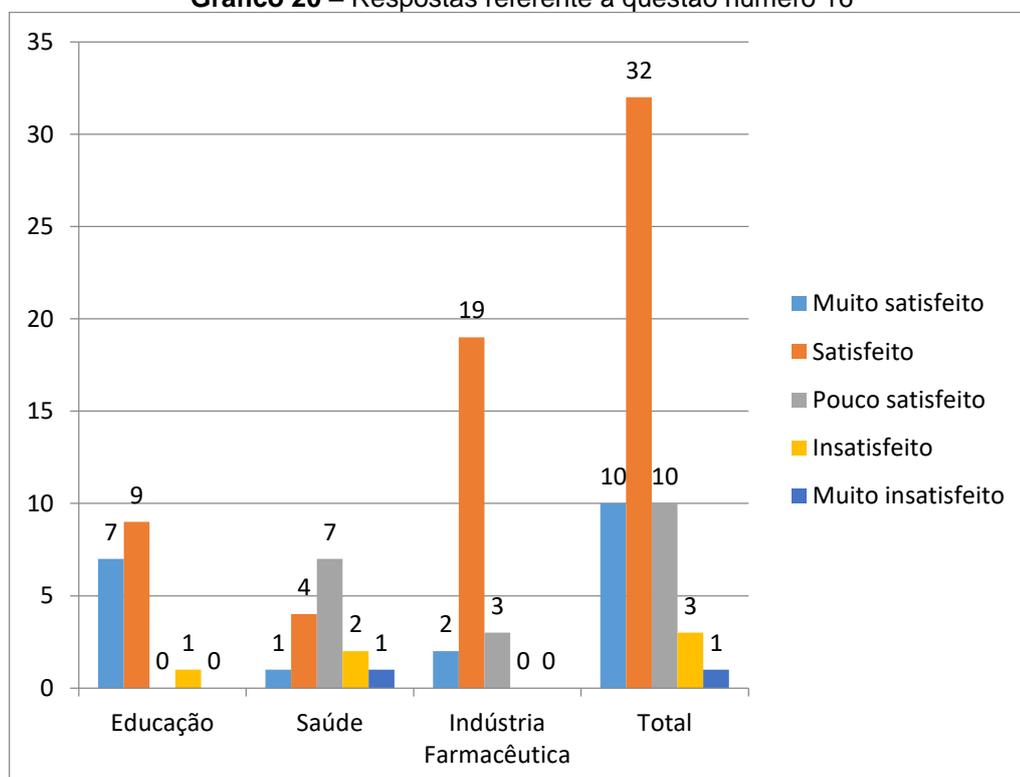
Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 18 – Respostas referente à questão número 14**

Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 19 – Respostas referente à questão número 15**

Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 20 – Respostas referente à questão número 16**

Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

Observou-se que 50% dos entrevistados afirmaram que o material disponibilizado pela empresa para a realização do seu trabalho “quase sempre” é suficiente e adequado e 26% que “sempre” é suficiente e adequado. Em contrapartida os entrevistados da área da saúde, com uma representatividade de 60%, responderam que “raramente” ou “nunca” possuem material suficiente e adequado.

Em relação a remuneração 55% dos entrevistados consideram que seu salário não é adequado para atividade realizada. Destaque para a área da saúde que 80% afirmaram não receber remuneração adequada.

Ao exemplo que o líder transmite 48,2% dos entrevistados estão “satisfeitos”. Entretanto, na área da saúde, 60% dos entrevistados desta área encontram-se poucos “satisfeitos”. Já o nível de satisfação em relação ao líder demonstrar empenho no processo de mudança, 50% dos entrevistados está “satisfeito”, enquanto 53,3% dos entrevistados da área da saúde estão “pouco satisfeitos”.

Ainda em relação à satisfação, 46,4% dos entrevistados estão “satisfeitos” quanto ao líder delegar competências e responsabilidades. Na área da educação, observou-se um nível elevado na satisfação, com 41% das respostas dos entrevistados desta área sendo “muito satisfeitos”. Em contrapartida, na área da saúde 60% se encontram “poucos satisfeitos”.

O nível de satisfação em relação ao líder estimular a iniciativa das pessoas é de 42,8% dos entrevistados estando “satisfeitos”. Mas, na área da saúde 53,3% dos entrevistados encontram-se “poucos satisfeitos”.

Frente à postura da organização face à mudança e à modernização 57% dos entrevistados estão “satisfeitos” e na área da saúde 46,7% estão “pouco satisfeitos”.

Diante as respostas pode se observar que em um geral os entrevistados estão com um nível de satisfação alto, exceto para a área da saúde que se observou em praticamente todas as respostas uma tendência a pouca satisfação.

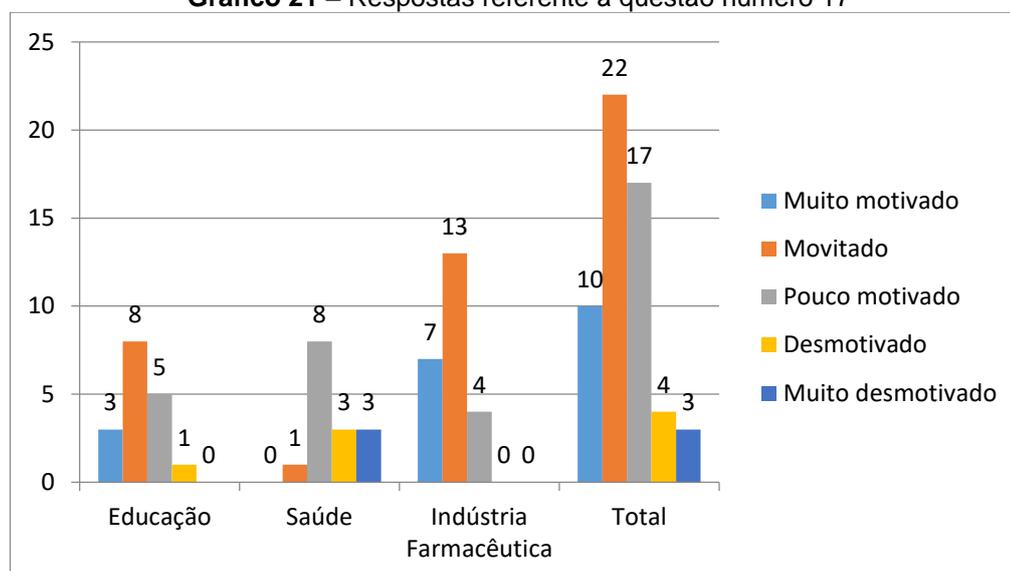
Os autores Walger, Viapiana e Barboza descrevem que a satisfação no trabalho está relacionada à capacidade dos líderes e das organizações analisarem quais as ações a serem utilizadas na motivação de seus subordinados, através de estímulos para a obtenção de resultados, abertura de diálogo para realizar mudanças com responsabilidades, mostrar empenho em delegar novas tarefas e manter um bom relacionamento com sua equipe. E por isso, observamos que na área da saúde existe uma dificuldade de relacionamento dos liderados com seus líderes devido à falta de

conhecimento e comunicação adequada entre a organização e seus gestores (WALGER; VIAPIANA; BARBOSA, 2014).

## 5.6 MOTIVAÇÃO

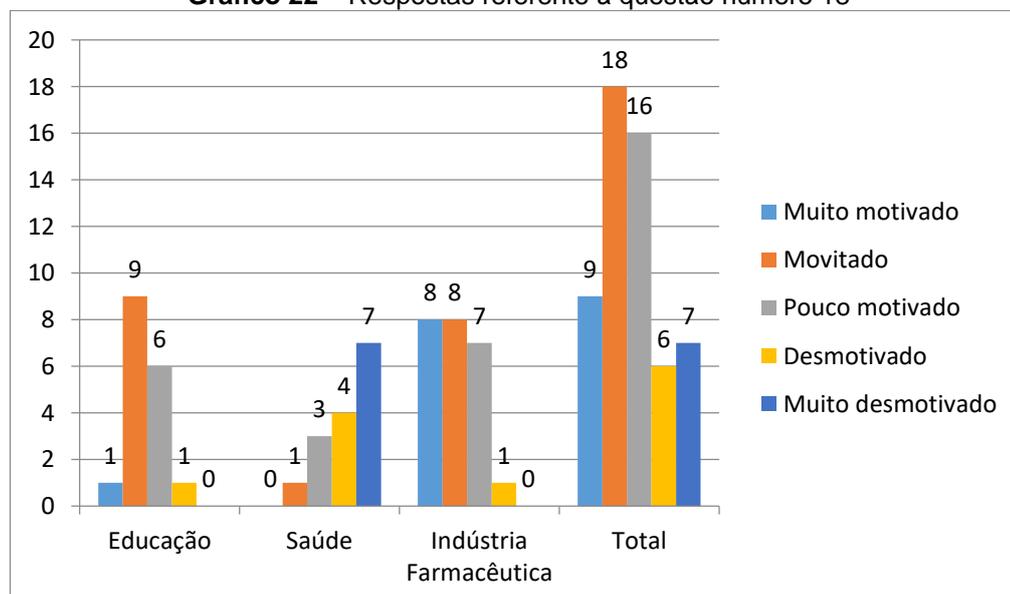
Nos gráficos a seguir estão demonstrados os resultados obtidos nas perguntas 17 a 20 do questionário aplicado.

**Gráfico 21 – Respostas referente à questão número 17**

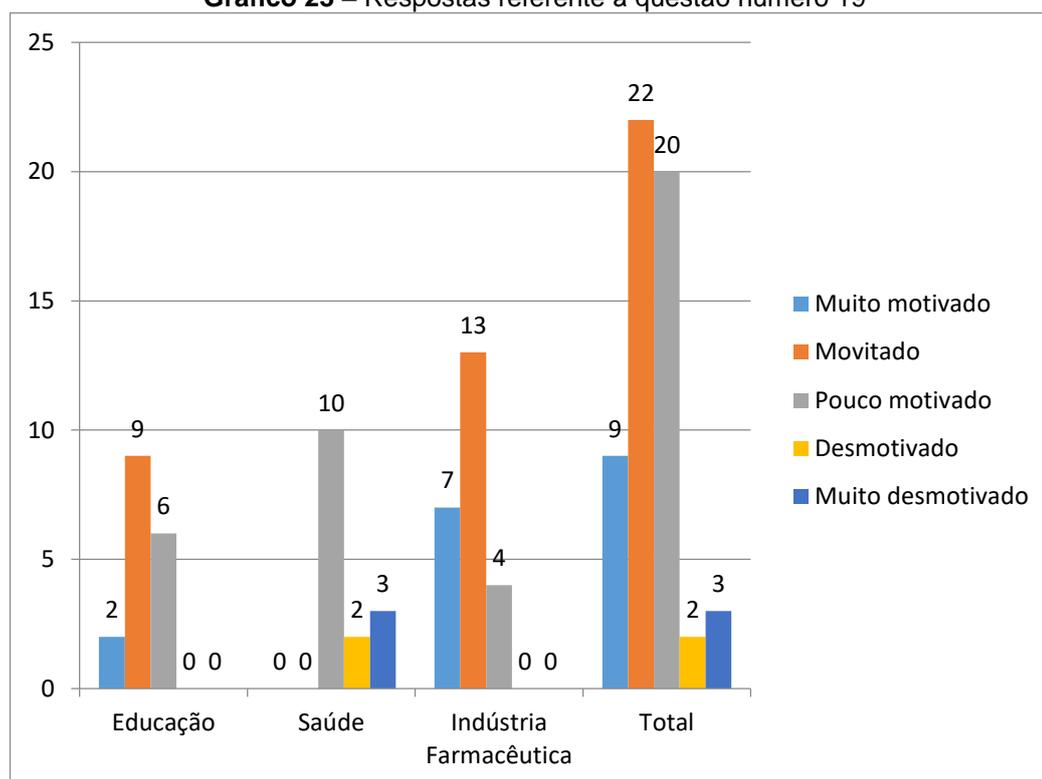


**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

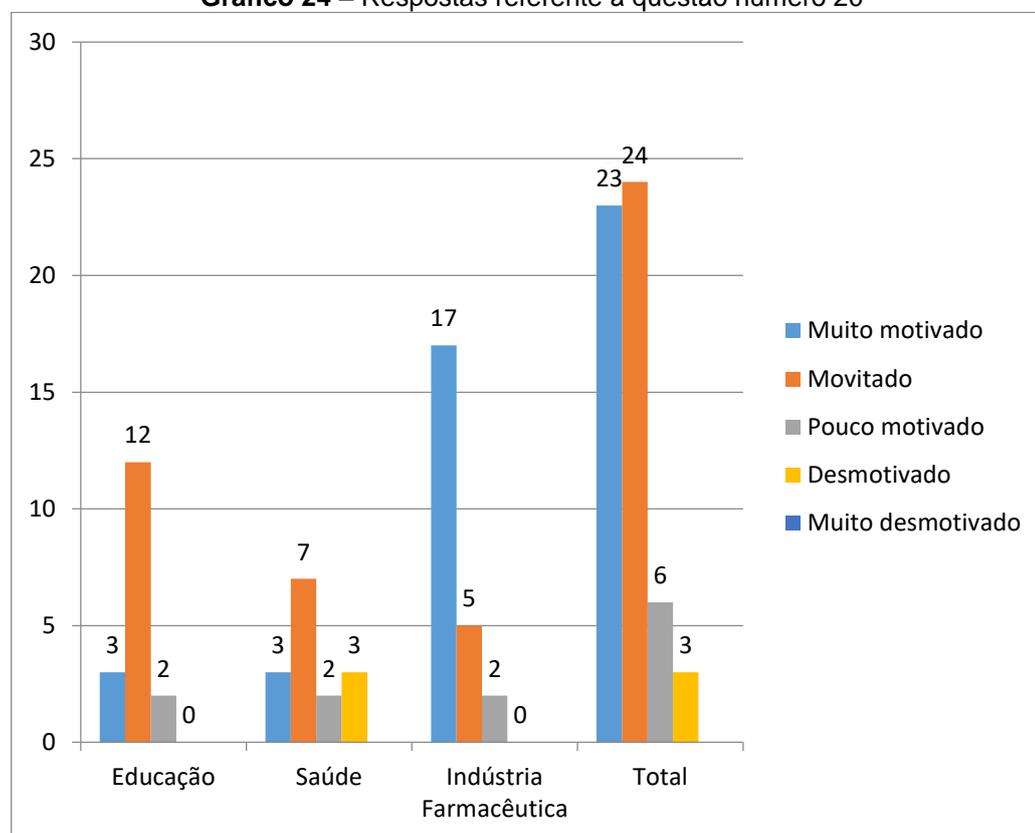
**Gráfico 22 – Respostas referente à questão número 18**



**Fonte:** Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 23 – Respostas referente à questão número 19**

Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

**Gráfico 24 – Respostas referente à questão número 20**

Fonte: Autoras deste trabalho, 2019.

Observou-se que 39,3% dos entrevistados estão “motivados” e 30,3% estão “pouco motivados” quanto a política de treinamento e aperfeiçoamento do funcionário. E da porcentagem dos “poucos motivados”, destaca-se a área da saúde que representa 14,3% dos entrevistados com este nível de motivação.

Em relação às perspectivas de crescimento na empresa 32% dos entrevistados estão “motivados” e 28,6% dos entrevistados estão “pouco motivados”. Na área da saúde 46,7% encontram-se “muito desmotivado”.

O nível de motivação dos entrevistados nas possibilidades de sugerir melhorias é de 39% “motivados” e 35,7% “pouco motivados”. E da porcentagem dos “pouco motivados”, destaca-se a área da saúde que apresenta 66,7% dos entrevistados com este nível de motivação.

A maioria dos entrevistados apresentou-se “motivados” ou “muito motivados” em aprender novos métodos de trabalho, com uma porcentagem de 42,8% e 41%, respectivamente.

Com os resultados obtidos, percebe-se que quando depende apenas do colaborador os mesmos encontram-se motivados, principalmente quanto em relação aspecto adquirir novos aprendizados. Porém, os mesmos encontram-se divididos em relação às oportunidades que motivam o colaborador, como por exemplo, nas oportunidades de participar de treinamentos e aperfeiçoamentos.

A motivação está relacionada não apenas em adquirir novos conhecimentos, mas de como gostaria que fosse ou poderia ser em relação referente ao trabalho. Essa motivação vem através da satisfação no desempenho colocado na função exercida, buscando novas atitudes e relacionamento interpessoal. Chiavenato mostra que para ter uma satisfação no trabalho, depende das atitudes que estão associadas ao comportamento das pessoas em busca das oportunidades de desenvolvimento, tanto profissional e pessoal, tendo assim a abertura para com seus gestores e as organizações para o aperfeiçoamento do crescimento de suas equipes (CHIAVENATO, 2014).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão foi realizado para analisar se os líderes estão preparados e sabem como incentivar seus liderados e com isto se ter uma equipe motivada. Para isso foi apresentando os diferentes tipos de liderança e teorias relacionadas à motivação de forma a avaliar quais tipos de perfis tende a serem mais influentes na motivação das equipes.

Através da pesquisa bibliográfica observa-se que a motivação não está vinculada a uma gestão autoritária, onde o líder tenta impor de maneira abusiva suas vontades sem considerar as necessidades dos membros da sua equipe.

Com o trabalho foi possível verificar que a motivação não afeta apenas no clima organizacional, mas também influi no comprometimento com o trabalho, faz com que os colaboradores se envolvam nos processos e queiram obter cada vez melhores resultados.

Com isso, verifica-se que a motivação é de suma importância para a gestão de pessoas, pois a mesma impacta diretamente na produtividade. Equipes motivadas tendem a produzir mais por estarem satisfeitas com o trabalho a ser executado.

Através de uma equipe motivada a chances de se obter resultados satisfatórios é consideravelmente maior e com isso todos saem ganhando no ambiente de trabalho. Os autores utilizados na pesquisa afirmam que para que haja uma boa liderança é necessário estar sempre atento ao ambiente de trabalho, inserir novas metas e objetivos a serem alcançados, permitir que a equipe tenha abertura para o diálogo, inserir responsabilidades nos assuntos que dizem respeito a atividade desenvolvida e dar oportunidade de crescimento.

Com a pesquisa de campo realizada com funcionários dos seguimentos das áreas da educação, saúde e industrial, percebe-se que a maior parte dos entrevistados encontra-se satisfeitos e motivados com suas lideranças e com a organização na qual fazem parte. Entretanto, na área da saúde é visível que os mesmo não estão satisfeitos com os seus líderes e conseqüentemente encontram-se insatisfeitos com os seu trabalho. Assim, fica perceptível a influência do líder para a satisfação e motivação para com o trabalho a ser executado, uma vez que esse fator é aparente nos dados encontrados.

Assim, conclui-se que o investimento nas lideranças é importante dentro das organizações para que seja possível se ter líderes capacitados para trabalhar com

sua equipe de forma motivadora, conseguindo assim bons resultados não somente pelo esforço físico dos funcionários, mas por existir uma motivação interna despertada pela liderança.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W.; BIEDERMAN, P.W. **Os gênios da organização (As forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso)**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- BUENO, R. **Liderança: diferentes tipos, estilos e como funcionam**. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/lideranca-e-coaching/o-que-e-lideranca/>. Acessado em: 12 maio 2019.
- CALABREZ, DI. **O papel do líder na motivação de sua equipe, um estudo de caso empresa prestação de serviço florestal**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-de-sua-equipe-um-estudo-de-caso-empresa-prestacao-de-servico-florestal>. Acesso em: 10 jun. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos fundamentos básicos**. 8 ed. rev. e atual. Barueri, São Paulo: Manole, 2016 – (série recursos humanos).
- CONSORTI, J. C. **Estilos de Liderança: Tipos de Líderes da Atualidade**. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca/>. Acessado em: 26 ago. 2019.
- CORADI, C. D. **O Comportamento Humano Em Administração De Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.
- DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ESCORSIN, A. P.; Walger, C. **Liderança e desenvolvimento de equipe [livro eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2017. 2 Mb; PDF.
- FACHADA, M. O. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6 ed. Lisboa: Rumo, 2003.
- FEBRACIS Coaching integral sistêmico. **Afinal, o que é liderança? Conceito e aplicação**. Disponível em: <https://www.febracis.com.br/blog/o-que-e-lideranca>. Acesso em: 08 abr. 2019.
- FIDELIS, J. R.; PIZZIGHINI, M. B. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais Cristal Palace Hotel Lins-SP**. Centro universitário católico Salesiano *Auxillium*, Curso de administração, Lins, São Paulo, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. P. 204 - 210.

GOIS, G. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>. Acesso em: 10 jun. 2019.

KLAVA, V. **Motivação empresarial - o desafio do século XXI**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi>. Acesso: 10 jun. 2019.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12 ed. São Paulo: Futura, 2007.

MARINS, L. **Motivação: Do querer ao fazer**. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MILKOVICH, G. T. **Administração de recursos humanos** – 1ª ed. – 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.

PERIARD, G. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>. Acesso em: 26 out. 2019.

PINK, D. H. **Motivação 3.0 Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional**. – Editora Campus, Edição: 1ª (1 de janeiro de 2010).

PINK, D. H. **Motivação 3.0 Drive** – Sextante. 2019.

PONTES, E. P. **O papel da liderança nas organizações e sua influência**. Disponível em: <https://eadbox.com/papel-da-lideranca-nas-organizacoes/>. Acesso em: 14 maio 2019.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A teoria McClelland**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-teoria-mcclelland/35557>. Acesso em: 26 out. 2019.

REEVE, J. **Motivação e emoção**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROTHMANN, I. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**, 2017.

SCHERMANN, D. **Pirâmide de Maslow**: o que é e por que você precisa conhecê-la. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 26 out. 2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de motivação. O que é motivação**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/motivacao>. Acesso em: 08 abr. 2019.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo, Saraiva, 2003.

TAUDEUCI, M. de S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil. S.A. 2009.

TOMEI, P. A. **Estilo de liderança e desempenho organizacional**. Área temática: Gestão estratégica e organizacional. Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015.

VAZ, L. **A teoria da hierarquia das necessidades**. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades>. Acesso em: 26 out. 2019.

VERGANA, S. C. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

XAVIER, R. **Liderança democrático**: O que é e quais os seus benefícios? Disponível em: <https://blog.cestanobre.com.br/lideranca-democratica-o-que-e-e-quais-os-seus-beneficios/>. Acesso em: 26 ago. 2019.

WALGER, C.; VIAPIANA, L; BARBOZA, M. M. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

WENDLING, M. **Estilos de Liderança e Sua Efetividade nas Empresas**: Um Estudo de Caso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

## ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL  
E COACHING

## TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – As Contribuições da Inteligência Emocional na Gestão de Pessoas -, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

**NOME DA PESQUISA:** Influência da liderança na motivação e desempenho das equipes.

**PESQUISADOR(A) RESPONSÁVEL:**

**ENDEREÇO:**

**TELEFONE:**

**PESQUISADORES PARTICIPANTES:**

**OBJETIVOS:** Apresentar a influência de um líder na motivação e desempenho de seus liderados dentro de suas equipes através da sua gestão.

**PROCEDIMENTOS DO ESTUDO:** Realizado através de responder um questionário sobre liderança e motivação de seu líder. Esta pesquisa consiste em avaliar como os líderes de alguns seguimentos estão atuando na motivação de seus liderados, incentivando um desempenho individual e coletivo dentro de suas equipes. Os dados coletados servirão para mostrar que muitos líderes estão despreparados ou com falta de conhecimento na importância da motivação profissional e pessoal de sua equipe.

**RISCOS E DESCONFORTOS:** Não haverá riscos para os participantes como: desconfortos, constrangimentos e quaisquer outros prejuízos na pesquisa.

**BENEFÍCIOS:** Obter um ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, liderança e qualidade de vida influenciada pela motivação, gerando resultados no desempenho organizacional, grupal e pessoal.

**CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE:** Os participantes da pesquisa não arcarão com nenhum gasto decorrente de sua participação.

**CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA:** A pesquisa será anônima, garantido o sigilo e a privacidade dos participantes quanto aos dados coletados envolvido na pesquisa. Informando somente que serão divulgados diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa.

## ANEXO B – Questionário aplicado na pesquisa de campo

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: ( ) 18-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) Acima de 50

Tempo de trabalho na empresa: ( ) Até 1 ano ( ) 1- 3 anos ( ) 4-10 ( ) 10- 20 anos ( )  
Acima de 21 anos

1. A empresa é um local agradável de se trabalhar?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

2. O trabalho realizado traz satisfação?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

3. Pode-se classificar como bom o clima de trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

4. A empresa recebe abertamente as opiniões dos funcionários?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

5. A comunicação entre todos os membros da equipe é boa?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

6. Os membros participam juntamente com seu superior e com a equipe das decisões que afetam o trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

7. Existe incentivo por parte do chefe imediato a seus funcionários?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

8. O chefe imediato se relaciona com facilidade com seus subordinados?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

9. O seu chefe pode ser considerado como um bom líder?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

10. O material disponibilizado pela empresa para a realização do seu trabalho é suficiente e adequado?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

11. Você considera sua remuneração adequada ao trabalho que realiza?

Sim  Não

12. Qual seu nível de satisfação em relação ao exemplo que o líder transmite?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Pouco satisfeito  Insatisfeito  Muito insatisfeito

13. Qual seu nível de satisfação em relação ao líder demonstrar empenho no processo de mudança?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Pouco satisfeito  Insatisfeito  Muito insatisfeito

14. Qual seu nível de satisfação em relação ao líder delegar competências e responsabilidades?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Pouco satisfeito  Insatisfeito  Muito insatisfeito

15. Qual seu nível de satisfação em relação ao líder estimular a iniciativa das pessoas?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Pouco satisfeito  Insatisfeito  Muito insatisfeito

16. Qual seu nível de satisfação na postura da organização face à mudança e à modernização?

Muito Satisfeito  Satisfeito  Pouco satisfeito  Insatisfeito  Muito insatisfeito

17. Qual sua motivação quanto a política de treinamento e aperfeiçoamento do funcionário?

Muito motivado  Motivado  Pouco motivado  Desmotivado  Muito desmotivado

18. Qual sua motivação em relação às perspectivas de crescimento na empresa?

Muito motivado  Motivado  Pouco motivado  Desmotivado  Muito desmotivado

19. Qual sua motivação nas possibilidades de sugerir melhorias?

Muito motivado  Motivado  Pouco motivado  Desmotivado  Muito desmotivado

20. Qual a sua motivação em aprender novos métodos de trabalho?

Muito motivado  Motivado  Pouco motivado  Desmotivado  Muito desmotivado