

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE FARROUPILHA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS HENRIQUE JUNIOR JACQUES PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DA SERRA GAÚCHA**

FARROUPILHA

2019

CARLOS HENRIQUE JUNIOR JACQUES PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho apresentado a Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Farroupilha como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador do TCC I: Prof. Me. João Vicente Franco de Godolphim

Orientador do TCC II: Prof.^a M.^a Melissa Baccon

FARROUPILHA

2019

CARLOS HENRIQUE JUNIOR JACQUES PEREIRA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL DA SERRA GAÚCHA**

Trabalho apresentado a Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Farroupilha como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Aprovado (a) em: ___/___/2019.

Banca Examinadora

Prof.^a M.^a Melissa Baccon - Professora Orientadora
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Fernando Luís Bertolla
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. M.e João Vicente Franco de Godolphim
Universidade de Caxias do Sul – UCS

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim, me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelo o dom da vida e pela sua força e luz a cada novo passo, para que com isso possamos alcançar os nosso sonhos e objetivos nessa vida.

Ao professor Mestre João Vicente Franco de Godolphim, pelos textos de apoio a orientação e conselhos que diversas vezes o procurei para o êxito desse trabalho, seu grande desprendimento em ajudar, e a sua amizade sincera, companheiro de caminhada ao longo do Curso de Administração de Empresas. Eu posso dizer que a minha formação, inclusive pessoal, não teria sido a mesma sem a sua pessoa.

A professora mestre Melissa Baccon pelo seu apoio e orientação durante essa trajetória na construção desse trabalho, agradeço a sua ajuda e compreensão nos seus ensinamentos.

Agradeço a minha esposa Aline Teixeira, pessoa com quem amo partilhar a vida que sempre me apoio e deu toda atenção, obrigado pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre com sua compreensão a todos esses anos que me ausentei em alguns pontos de nossa vida, mas sempre argumentando que estava buscado o meu desenvolvimento não só pessoal e intelectual, mas também profissional, obrigado pela sua ajuda em manter nosso lar operacional enquanto eu investia tempo nesta caminhada acadêmica.

Aos amigos de faculdade e de trabalho pelo incentivo e grande ajuda com o fornecimento de material para a realização deste trabalho, principalmente a coordenadora de suprimento da empresa Fernanda Cima no qual a sua participação foi fundamental no desenvolvimento e na negociação da liberação desse estudo perante a diretoria da empresa e a Sra. Maria Taciana que é a chefe de setor na empresa pelo seu ensinamentos e experiência na execução do trabalho no dia a dia.

“Se queres colher em três anos, planta trigo, se queres em dez anos, planta uma árvore, mas, se queres colher para sempre, desenvolve o homem.”

Provérbio Chinês

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar, o papel da liderança na questão motivacional dentro de uma empresa na área da saúde, o estudo tem como objetivo geral compreender a importância na formação de líderes e analisar a sua influência no campo da motivação sobre os colaboradores, com uma abordagem quantitativa, com questionário semiestruturado composto por setenta e duas questões que avaliam certas dimensões como liderança, motivação e a cultura organizacional. Procurando resultados que comprovem que a liderança é um dos principais fatores de formação de opinião nas equipes e personifica a empresa perante seu time. A empresa é percebida pelo colaborador por meio das atitudes da liderança e com isso fortalecendo a motivação e criando um clima e cultura satisfatória e harmoniosa com seus colaboradores, aumento a produtividade e eficácia e construindo uma qualidade de vida melhor para as pessoas. A habilidade de liderar é uma das qualidades mais importantes no mercado de trabalho, pois com ela pode-se transmitir os valores e a missão da empresa e informar a todos sobre a importância que possuem para a organização, essa interação favorece a motivação dos colaboradores e consequentemente o seu desempenho.

Palavras-chaves: Liderança. Motivação. Cultura Organizacional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow.....	14
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Mecanismos primário e secundário.....	32
Quadro 2- Estrutura de metodologia, estratégia, coleta e análise.....	35
Quadro 3- Cronograma.....	40
Quadro 4- Categoria do cargo que ocupa.....	42
Quadro 5- Área que atua.....	42
Quadro 6- função que atua.....	42
Quadro 7- Tempo de trabalho na empresa.....	43
Quadro 8- Genero.....	43
Quadro 9- Faixa Etaria.....	43
Quadro 10- Pergunta 1.....	44
Quadro 11- Pergunta 2.....	44
Quadro 12- Pergunta 3.....	45
Quadro 13- Pergunta 4.....	45
Quadro 14- Pergunta 5.....	46
Quadro 15- Pergunta 6.....	46
Quadro 16- Pergunta 7.....	46
Quadro 17- Pergunta 8.....	47
Quadro 18- Pergunta 9.....	47
Quadro 19- Pergunta 10.....	48
Quadro 20- Pergunta 11.....	48
Quadro 21- Pergunta 12.....	49
Quadro 22- Pergunta 13.....	49
Quadro 23- Pergunta 14.....	50
Quadro 24- Pergunta 15.....	50
Quadro 25- Pergunta 16.....	51
Quadro 26- Pergunta 17.....	51
Quadro 27- Pergunta 18.....	52
Quadro 28- Pergunta 19.....	52
Quadro 29- Pergunta 20.....	52
Quadro 30- Pergunta 21.....	53
Quadro 31- Pergunta 22.....	53

Quadro 32- Pergunta 23.....	54
Quadro 33- Pergunta 24.....	54
Quadro 34- Pergunta 25.....	55
Quadro 35- Pergunta 26.....	55
Quadro 36- Pergunta 27.....	56
Quadro 37- Pergunta 28.....	56
Quadro 38- Pergunta 29.....	57
Quadro 39- Pergunta 30.....	57
Quadro 40- Pergunta 31.....	58
Quadro 41- Pergunta 32.....	58
Quadro 42- Pergunta 33.....	58
Quadro 43- Pergunta 34.....	59
Quadro 44- Pergunta 35.....	59
Quadro 45- Pergunta 36.....	60
Quadro 46- Pergunta 37.....	60
Quadro 47- Pergunta 38.....	61
Quadro 48- Pergunta 39.....	61
Quadro 49- Pergunta 40.....	62
Quadro 50- Pergunta 41.....	62
Quadro 51- Pergunta 42.....	63
Quadro 52- Pergunta 43.....	63
Quadro 53- Pergunta 44.....	63
Quadro 54- Pergunta 45.....	64
Quadro 55- Pergunta 46.....	64
Quadro 56- Pergunta 47.....	65
Quadro 57- Pergunta 48.....	65
Quadro 58- Pergunta 49.....	66
Quadro 59- Pergunta 50.....	66
Quadro 60- Pergunta 51.....	67
Quadro 61- Pergunta 52.....	67
Quadro 62- Pergunta 53.....	68
Quadro 63- Pergunta 54.....	68
Quadro 64- Pergunta 55.....	69
Quadro 65- Pergunta 56.....	69

Quadro 66- Pergunta 57.....	69
Quadro 67- Pergunta 58.....	70
Quadro 68- Pergunta 59.....	70
Quadro 69- Pergunta 60.....	71
Quadro 70- Pergunta 61.....	71
Quadro 71- Pergunta 62.....	72
Quadro 72- Pergunta 63.....	72
Quadro 73- Pergunta 64.....	73
Quadro 74- Pergunta 65.....	73
Quadro 75- Pergunta 66.....	74
Quadro 76- Pergunta 67.....	74
Quadro 77- Pergunta 68.....	75
Quadro 78- Pergunta 69.....	75
Quadro 79- Pergunta 70.....	76
Quadro 80- Pergunta 71.....	76
Quadro 81- Pergunta 72.....	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 TEMA ABORDADO	6
1.2 OBJETIVO GERAL	7
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICO.....	7
1.4 JUSTIFICATIVA.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 MOTIVAÇÃO	10
2.1.1 Histórico da motivação	11
2.1.2 Teoria da motivação	12
2.1.3 Motivação no ambiente de trabalho	17
2.2 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA	19
2.2.1 Abordagem sobre liderança	21
2.2.2 Estilos de liderança	25
2.3 O PODER DE INFLUENCIAR AS PESSOAS	27
2.4 AUTOESTIMA	28
2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	29
2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA.....	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.1.1 Pesquisa quantitativa	35
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	36
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	38
3.4 PROCESO DE ANÁLISE DE DADOS	40
3.5 CRONOGRAMA.....	40
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERENCIAS	81
APÊNDICE	86

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais existe inúmeras dúvidas sobre a importância da cultura organizacional e de como ela é desenvolvida e criada, com isso aparece um assunto sobre a motivação e liderança, na qual será analisada na área da saúde, para entender a sua importância nesse fator do dia a dia dos colaboradores de um hospital.

O tema tratado se desenrola ao longo da produção do trabalho no intuito de responder o problema levantado, com explicações para o desembaraço das dificuldades encontradas, sendo assim, o foco central para uma pesquisa, que levará a uma cooperação científica e pessoal (FACHIN, 2003).

Para Gil (2002), é de extrema importância constatar as variadas áreas de conhecimento, as que despertam curiosidades entre os pesquisadores, pois para elaborar uma pesquisa sobre tal assunto, sem nenhum interesse, corre-se o risco de nos levar a desistir logo na primeira dificuldade encontrada, nos direcionando para situações frustrantes.

A escolha do tema para o estudo surge do interesse do autor em agregar mais conhecimento profissional e pessoal, por trabalhar em uma empresa na área da saúde e ter interesse pelo assunto, por ser um termo questionável nas diretrizes das organizações tanto de pequeno, médio e grande porte e também por se tratar de um argumento com um bom conteúdo de pesquisa.

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) destaca ainda que o tema pode transcorrer de um interesse particular ou profissional, de algum estudo ou leitura sempre correspondendo ao gosto do pesquisador, lhe proporcionando grandes experiências e contribuições para as ciências, no entanto, é recomendado, evitar assuntos fáceis e sem interesse de sua parte.

A definição do tema para a pesquisa e a sua delimitação deverá ser pautada não apenas por razões intelectuais, mas também por questões como a associação, o nível de conhecimento e a concepção profissional. (BARROS, 2000).

Segundo Rudio (2003) indaga que para formular o problema significa dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos deparamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características.

Segundo Vergara (2016), problema é um lapso no conhecimento, uma questão não resolvida, é alguma coisa para o qual se vai atrás de respostas, é uma questão a investigar.

Com base no exposto, o problema de pesquisa que norteia este estudo, consiste na seguinte interrogativa: Qual é a importância da influência da liderança na motivação de gestão de pessoas de uma empresa na área de saúde?

1.1 TEMA ABORDADO

O momento mais importante na vida de um cientista ou de um pesquisador é a definição do trabalho que pretende desenvolver com as obras de pesquisa emprega outras denominações, como escolha do assunto, escolha do tema, objetivo do trabalho, entre outras. Passo tão importante que não deve ser dado sem que vários aspectos sejam devidamente considerados tais como a finalidade do trabalho, à preferência ou gosto pelo assunto, tempo necessário à execução da pesquisa e tecnologia disponível (SANTOS, 2011).

No caso da motivação para o trabalho, muito do seu significado cobre o atendimento das necessidades econômicas voltadas à sobrevivência, com isso aqui a motivação se transforma em uma explicação cujo verdadeiro valor foi passado para o segundo plano ou esquecido, considerando que não seja necessário estar motivado para trabalhar. Dessa maneira a motivação passa a ser entendida como se parte do esqueleto social tenha sido fragmentado, como a dinâmica tradicional do desenvolvimento dos recursos pessoais e dos pontos fortes de cada um tenha perdido sua razão de existir (BERGAMINI, 2018).

Goldsmith, M., Fulmer, R. M. e Gibbs, P.(2001 apud BERGAMINI, 2018) mostram que a preparação dos líderes pode durar anos, e com isso criaram um artigo cujo nome é muito sugestivo, Incubadora de líderes, que aponta de início que líderes que aprendem todos os dias podem ser a fonte mais valiosa da vantagem competitiva sustentável, fazendo com que muitas empresas estejam investindo no desenvolvimento da liderança, pelo meio de programas que ajudam seus executivos-chave a adquirir habilidades de liderança. Essas empresas não consideram esses vultosos investimentos como luxo, mas sim como uma necessidade estratégica. Os autores apontam o nome de empresas de peso que pesquisaram, como General

Electric, Johnson & Johnson, Shell International e Banco Mundial. A importância que dão a essa atividade de escolha e formação de seus líderes fica mais efetiva quando existe a participação ativa do alto escalão por que o desenvolvimento e a preparação de líderes intensificaram-se com os processos de globalização, bem como com as rápidas mudanças tecnológicas enfrentadas pelas organizações na atualidade.

Araújo (2004) afirma que enquanto o gestor administra, o líder é responsável pela a inovação, para entender as diferenças entre a gestão e a liderança, por exemplo cabe ao gestor planejar, organizar, liderar e controlar. Essas são as suas funções essenciais, independentemente do tipo de organização em que atua ou se comanda seu próprio negócio, por que são funções essenciais que garantem a sobrevivência de uma organização. Enquanto o gestor se encarrega de questões relacionadas à organização, o líder se encarrega da condução dos colaboradores, podendo enfatizar que uma das diferenças entre o líder e o liderado é a maneira como ele se comporta e se relaciona.

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral tem como base proporcionar uma visão geral do assunto ao pesquisador/estudante com o intuito de dar um direcionamento ao trabalho que está sendo desenvolvido (GIL,2002).

Roesch (2012) afirma que o objetivo serve como a base para qual se deseja atingir podendo ser dividido de duas formas, sendo o primeiro o objetivo geral pelo qual o trabalho deve ser desenvolvido, pretendendo ser atingido e avaliado e o segundo o seu objetivo específico que será criar propósitos e analisar as devidas propostas com o estudo.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo compreender a importância da influência da liderança na motivação em uma empresa hospitalar.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICO

Os objetivos específicos tentam descrever com termos mais claros possíveis exatamente o que será obtido num levantamento, já os objetivos gerais se refém a

conceitos mais abstratos e enquanto os específicos referem-se a características que podem ser observadas e mensuradas em determinado grupo (GIL, 2010).

Os objetivos específicos definem as etapas do trabalho pelo qual devem ser realizadas para que se alcance objetivo geral (MEDEIROS, 2012).

- a) descrever referencial teórico;
- b) verificar a influência da liderança na motivação;
- c) analisar a influencia no comportamento dos colaboradores, conhecer o clima e a cultura organizacional da empresa e identificar fatores motivacionais,
- d) definir questionário a ser aplicado;
- c) analisar a atuação dos líderes na área da saúde, os princípios, conceitos e critérios da empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

É necessário que haja ações que favoreçam o ambiente interno mediante políticas eficazes e motivacionais no que diz respeito à gestão de pessoas, com isso precisar existir uma relação de trabalho que é importante compreender a hierarquia organizacional como um todo, mas de maneira que possa favorecer um vínculo diferenciado entre subordinado, líder e empregadores ocasionando impacto no que seria auto motivacional e desmotivacional no ambiente de trabalho, além das expectativas e satisfação do funcionário e os estímulos motivacionais disponibilizados pela empresa (FELIPPE, 2001).

Segundo Regato (2016) a motivação é uma questão psicológica responsável pela formatação e manutenção da conduta humana com isso o objetivo do estudo e bastante valioso para o meio corporativo para que, uma vez a obtenção de resultados depende muito desse processo, que é um grande desafio para os gestores no quesito motivação e proporcionar um ambiente favorável a ela de como compatível aos colaboradores.

Freitas e Rodrigues (2008) enfatizam em sua pesquisa que a liderança é um processo chave em todas as organizações, tendo como enfoque principal a figura do gestor, e seu posicionamento de liderança na organização, seja junto aos seus colaboradores ou a equipe de trabalho.

O comportamento humano no local de trabalho é o objeto de estudo do comportamento organizacional, investigando o impacto que os indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações, como o objetivo de melhorar a eficácia organizacional, utilizando o conhecimento obtido sobre as pessoas e o efeito da estrutura da organização sobre o seu comportamento (ROBBINS, 2005).

Baptista, Poerner e Lucheti (2002) concluem que as pessoas são o único elemento dotado do potencial inerente de gerar valor, assim outras variáveis como o dinheiro, os materiais, as instalações e equipamentos não oferecem nada, salvo seus potenciais inanimados, por que pela sua natureza elas não adicionam nada, com isso não serão capazes de agregar valor até que um indivíduo seja ele um alto executivo, um profissional técnico ou um operário, interaja com este recurso.

O único componente econômico que pode agregar valor a uma organização, como sendo o seu próprio termo, é também o mais complexo de ser avaliado, chamado, o componente humano, claramente o ativo mais trabalhoso de se gerir em uma organização (BAPTISTA; POERNER; LUCHETI, 2002).

Encontrar aqui um elo entre liderança e motivação, uma vez que para uma gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos há que ter uma atenção as suas motivações. É sobre esta temática que será investigado neste trabalho. Pretendendo ter uma melhor compreensão do papel dos líderes na organização da área de saúde para a motivação, bem como verificar a sua contribuição para o crescimento da produtividade dos colaboradores, que é independente da dimensão da organização. Por esta razão é importante a realização de uma investigação que estude a problemática da motivação dos colaboradores e ter análise da importância das relações entre líder-subordinados sobre esta mesma motivação. É importante desenvolver uma investigação que avalie a motivação dos colaboradores e faça uma análise sobre a importância da liderança para os níveis de motivação encontrados, bem como relacione a forma como a motivação influencia a produtividade dos colaboradores e de que modo as recompensas estão influenciando o nível de motivação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Flick (2012) a revisão sistemática da literatura é requerida, pois ela deve cobrir três áreas, como a as teorias sobre o tema ou a literatura teoricamente relevante, outros estudos sobre este tema ou sobre temas similares e visões gerais da literatura relevante sobre os métodos de pesquisa em geral ou sobre métodos específicos.

Marconi e Lakato (2019) explicam que fontes para a escolha do assunto podem originar da experiência pessoal ou profissional, de estudos e leituras, da observação, da descoberta de discrepâncias entre trabalhos ou da analogia com temas de estudo e de outras disciplinas ou áreas científicas.

Segundo Mezzaroba e Monteiro (2017) as tentativas que o investigador faz de chegar ao seu objeto de pesquisa destinam-se a promover uma análise fidedigna dele, no início do procedimento investigatório só se dispõe de algumas referências intuitivas de como fazer essa abordagem. Essa aproximação do objeto deve, portanto, partir de um conjunto de concepções teóricas, conceitos, categorias que estejam aptas a identificá-lo como objeto de pesquisa e que possam ser utilizadas para descrevê-lo, capazes de fornecer respostas diferentes daquelas já encontradas. A linguagem teórica utilizada para o tratamento do objeto parte de um determinado referencial teórico adotado ou de mais de uma composição, categorial oriunda de diferentes referenciais teóricos.

2.1. MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2005) compreende que para entender o comportamento do ser humano e fundamental o conhecimento da motivação humana. Já Montserrat (2006) afirma que a motivação é um conjunto de fatores internos e individuais que determinam o comportamento humano.

Segundo Fachada (2014) podemos constatar que muitos autores defendem que a motivação se manifesta de uma forma intrínseca, pois o conceito de motivação deriva do latim *motivus/movere*, que significa movimento, ação, mover. Com essa raiz etimológica explica a noção de dinâmica ou de ação que é a principal característica desta função particular do ser humano.

Para Chiavenato (1994), a motivação é o processo que leva alguém a comportar-se de uma determinada forma, com o intuito de atingir os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que também procura alcançar os seus objetivos individuais. A motivação cobre grande variedade de formas comportamentais, pois com muita diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar de forma clara que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Para Bergamini (1997) a motivação é um aspecto intrínseco das pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém, com isso a mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de autoestima e auto identidade.

Portanto a motivação é pessoal mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos, as pessoas a irem em busca de algo que possa satisfazer suas vontades e que contribua de alguma forma para a realização de seus desejos, fica difícil motivar pessoas, até porque o ser motivado supera limites como se a pessoa estivesse sob efeito de algo superior, isso se dá quando a pessoa está centrada em seu objetivo maior levando a uma integração em busca de sua auto realização (BERGAMINI, 1997).

Montana (1999, p. 203) que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Segundo Fidelis (2014) a motivação é um dos aspectos importantes que proporcionam a divisão de duas partes a satisfação e insatisfação do indivíduo em qualquer ambiente, principalmente no trabalho. Entender os fatores que incentivam a motivação e sua influência no comportamento do colaborador é um dos grandes desafios gerenciais do momento.

2.1.1 Histórico da motivação

De acordo com Steers e Poter (1991 apud CASADO, 2002) antes da revolução industrial a motivação tinha forma de medo, punição física, financeira ou social. Com isso a punição era uma forma de motivar os colaboradores em um ambiente organizacional e o medo instalava-se neste ambiente de trabalho, essas punições não

eram realizadas somente de forma psicológica, apareciam também sob forma de restrições financeiras, e diversas vezes foram caracterizadas no sentido real sob a forma de lesão de ordem física.

Para Zanelli (2004) ao longo do tempo foram surgindo conceitos e posteriormente teorias abordando a motivação humana e diversos teóricos contribuíram para tal propósito, analisando o comportamento do indivíduo e buscando entender o que o faz motivado, e como o processo da motivação ocorre na vida do ser humano dentre esses teóricos se destacaram alguns que analisaram de forma a colocar essas teorias dentro do contexto organizacional como Maslow, Herzberg, McGregor são alguns desses teóricos.

Maslow (1954 apud MONTANA, 1999) refere que existe uma tendência natural na qual o indivíduo se torna conscientes de cada uma delas como seus atos de sentimentos de proteção e segurança, atos de pertencer, estima, e no final auto realização. A administração científica de Taylor passa a defender o uso de formas de controle sobre os subordinados no ambiente que antes era da punição, surgiu uma nova crença de que o dinheiro seria a principal forma de incentivar o trabalhador a produzir.

2.1.2 Teoria da motivação

Para Gil (2008) diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. Logo, requer-se dos gerentes que saibam quais são esses estímulos.

Segundo Robbins (2005) é muito importante conhecer essas teorias, pois elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram e muitos executivos utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

Maslow (1954 apud MARRAS, 2000) a motivação dos indivíduos objetiva satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias que são as necessidades fisiológicas as mais simples até as mais complexas ou psicológicas que pode ser a auto realização.

Maslow (1954 apud MARRAS, 2000) que as necessidades de auto realização nunca são completamente saciadas, visto que sempre surgem novos objetivos, já as necessidades fisiológicas nascem com os seres humanos, ou seja, são comuns a todos na espécie e são também as mais fáceis de saciar. Ao conquistar elementos de um grupo o indivíduo se motivara a perseguir os do próximo nível na hierarquia, frustrações, medos, angustias e insegurança podem ser interpretados como consequências da falha no cumprimento de determinadas necessidades.

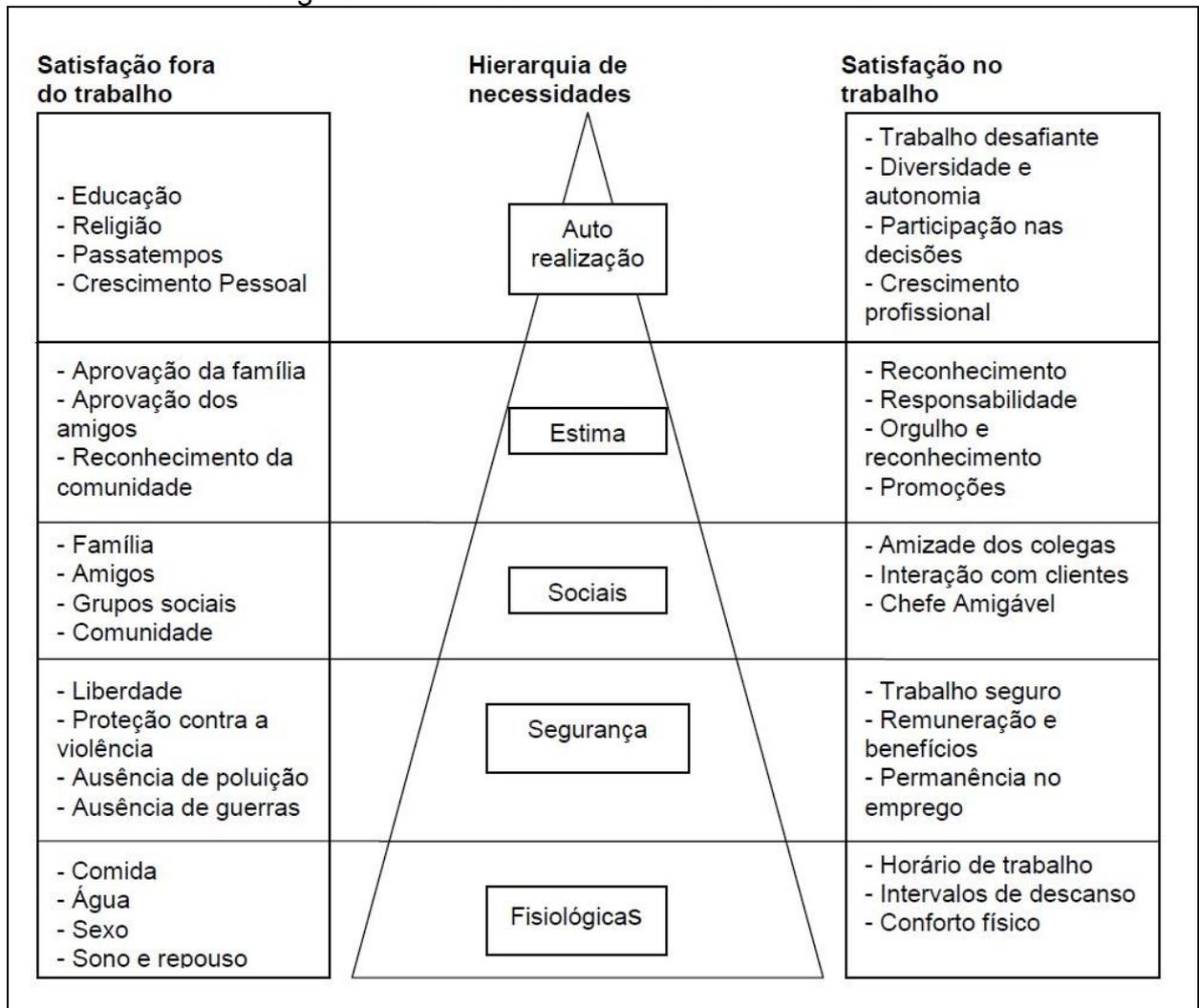
Para Spector (2002) que as necessidades nessas teorias podem ser satisfeitas de várias formas e com vários comportamentos diferentes que uma necessidade particular provavelmente não terá uma forte relação com um determinado comportamento, como exemplo uma pessoa com necessidade de realizar tarefas desafiadoras, pôde satisfazer tanto dentro como fora do ambiente de trabalho.

A teoria de Maslow ainda que largamente aceita, tem sofrido críticas como por exemplo, é que a teoria deixa de considerar que as necessidades variam de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Algumas culturas que variam de acordo com cada país, como a cultura japonesa que colocariam as necessidades afetivas sociais na base da hierarquia (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Gil (2001) fala que a teoria de Maslow e particularmente importante no ambiente de trabalho porque ressalta que as pessoas não necessitam de apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros.

Segundo Chiavenato (2006) a teoria da motivação humana de Abraham Maslow parte da ideia de que uma necessidade satisfeita deixa de ser fonte de motivação para o comportamento humano e por outro lado, uma necessidade não satisfeita afeta diretamente o comportamento humano como fator desmotivador, podendo influenciar no desempenho de cada pessoa.

Figura 1- Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p.479).

Segundo Spector (2002) a teoria da existência, relacionamento e crescimento chamados de ERC do autor Alderfer, foi uma tentativa de se corrigir algumas das deficiências na hierarquia das necessidades de Maslow, pois nessa teoria só existe 3 necessidades, a ideia básica é de que as pessoas podem se mover para frente ou para trás de uma categoria de necessidade para outra, e que não a satisfazendo a necessidade em uma categoria pode afetar as necessidades da outra categoria.

McGregor (1960 apud MARRAS,2000) que complementa tais afirmações dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho com denominada teoria X e Y, teoria interessante que mostra duas formas distintas de SER do trabalhador ou duas formas distintas de VER o trabalhador.

Para Chiavenato (2006) que enfatiza que Herzberg estudou de que forma e em que grau diversos fatores motivam os empregados, focalizando na questão da

satisfação para formular sua teoria. Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho que são os fatores higiênicos que são localizados no ambiente de trabalho considerado extrínsecos. Nessa categoria podem ser associados a salários, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelos de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar também satisfação, ficando em um meio termo. E o segundo fator é o motivacional que são intrínsecos, isto é, dizem respeito aos sentimentos de autor realização, reconhecimento, responsabilidade e progresso profissional. Se presentes causam satisfação e se ausentes deixam de causar satisfação, mas não chegam a nos deixar insatisfeitos.

A teoria X e Y onde McGregor abordou que o homem tem aversão ao trabalho e precisa ser controlado e punido que só se interessa pela parte financeira que o trabalho irá lhe proporcionar mostra à teoria X, dentro da teoria Y, McGregor mostra que o desempenho do homem no trabalho é um fator mais de natureza gerencial do que motivacional (ZANELLI, 2004).

A maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem, por isso cabe a eles que conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais antes de tentar motivar os outros (GIL, 2001).

McGregor (1960 apud MARRAS, 2000) procurou denominações as mais neutras possíveis, apenas identificou que existe um grupo de pessoas que pensam, sentem e, portanto, agem segundo os pressupostos do que chamou de Teoria X e que outro grupo se movimenta segundo os pressupostos do que chamou de Teoria Y.

Com esse ângulo de análise do indivíduo no trabalho causa um impacto profundo nos resultados organizacionais pois dada a importância que o “ser” ou “ver” tem nos relacionamentos interempresariais, reforçando o esclarecimento pelo qual a maneira de ver as pessoas na sociedade, não somente como membros de grupos, mas principalmente como indivíduos (MCGREGOR, 1960 apud MARRAS, 2000).

Segundo Herzberg (1959 apud MARRAS, 2000) que afirmou que o maior fator motivacional para o homem encontra-se no interior do seu próprio trabalho, apontando para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores que são, as que causam predominante satisfação e as que causam predominante insatisfação.

Para Herzberg (1959 apud MARRAS, 2000) os primeiros fatores causam a satisfação ou motivação, mas isso não quer dizer que sua falta necessariamente

causa insatisfação ou desmotivação, já no segundo fator encontram-se os fatores chamados de higiênicos que são aqueles que não motivam, complementando que sua presença não significa satisfação e sua ausência não diz insatisfação.

Segundo Robbins (2005) Herzberg com a teoria dos dois fatores diz que os estímulos de insatisfação se forem eliminados podem apaziguar os colaboradores não necessariamente trazendo a satisfação. Desse modo o contrário de satisfação é a não-satisfação, pelo fato das pessoas não estarem insatisfeitas, não quer dizer que estão satisfeitas. Os incentivos motivacionais que acercam as condições de trabalho, Herzberg caracterizou como fatores higiênicos.

Conforme Gil (2001) os modelos de motivação de Maslow e de Herzberg são conhecidos por serem de forma cognitivos porque estão baseados na cognição que é o pensamento e o sentimento, relacionando pessoas com o seu eu íntimo e com maneira como seu estado mental de necessidades determina o comportamento.

Para Chiavenato (2005) diz que para Herzberg a motivação das pessoas para o trabalho vai depender de dois fatores que são os sendo os higiênicos que correspondem ao contexto do trabalho e os motivacionais que correspondem ao cargo, tarefas e atividades relacionadas com o cargo.

Segundo Gil (2001) enquanto as teorias cognitivas argumentam que as necessidades internas e que levam ao comportamento, o modelo de modificação do comportamento enfatiza a importância das variáveis externas.

As condições ambientais não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho, pois para que haja motivação de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho e que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões (MAXIMIANO, 2007).

Para Spector (2002) apesar das imperfeições em sua teoria, Herzberg tem mantido sua influência pois seu trabalho ajudou a focalizar o campo na importante questão de oferecer as pessoas um trabalho significativo levando a aplicação do enriquecimento do trabalho em muitas empresas, teoria que foi base para o trabalho de Hackman e Oldham 1976.

Para Chiavenato (2005) várias teorias foram criadas para abordar a motivação, mas cada uma com um enfoque diferente, mais focada a analisar de forma criteriosa a respeito do comportamento do indivíduo, para compreender de que formas são motivados, quais os mecanismos que poderão ser usados para que o processo

motivacional aconteça de forma a trazer resultados tanto para o indivíduo quanto para a organização.

Segundo Dalbem e Cintra (2016) que Clayton Alderfer criou a teoria ERG que propõe uma modificação na teoria de Maslow que torna mais simples e instituiu três categorias de necessidades que são de existência que e relacionadas ao bem-estar físico a de relacionamento, que diz respeito a ter relacionamentos satisfatórios com os outros e de crescimento, que se relaciona ao desenvolvimento do potencial humano e ao desejo de crescimento pessoal e aumento da sua competência.

Alderfer trabalha com o princípio da frustração-regressão, no qual o fracasso em satisfazer uma necessidade de ordem maior inicia um movimento de regressão para uma necessidade mais baixa já satisfeita. Com isso pode estar acontecendo mais de uma necessidade ao mesmo tempo, ou seja, uma pessoa pode trabalhar as necessidades de existência ou de relacionamento que não tenham sido atendidas ou até mesmo as três categorias podem operar ao mesmo tempo (DALBEM; CINTRA, 2016).

2.1.3 Motivação no ambiente de trabalho

Para Spector (2002) as teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam certas pessoas a realizar a sua tarefa melhor do que seus colegas, dependendo da ocasião essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas.

A motivação dos trabalhadores tem sido considerada uma força influenciadora de sua produtividade e do bom desempenho organizacional com grande importância para a gestão de pessoas, já que proporciona aos gestores a chance de planejar atividades que aproveitem ao máximo do potencial de seus trabalhadores (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008).

Dalbem e Cintra (2016) mostram o trabalho de John Stacey Adams realizado em 1965 desenvolvendo a teoria da equidade, em que a satisfação e a motivação dos colaboradores estão diretamente ligadas à comparação justa entre os mesmos. Ou seja, os colaboradores comparam seus recursos e seus resultados com outros no local de trabalho. Quando o colaborador percebe que sua situação de compensação

é igual aos demais, que recebem por contribuições similares, eles acreditam que há justiça no tratamento que estão recebendo.

A teoria da equidade difere com as demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de concentrar nas necessidades, crenças e reforços, com isso essa teoria presume que as pessoas valorizam universalmente a justiça em suas relações sociais no trabalho. Dizendo que os funcionários sejam motivados a corrigir as situações em que existam injustiça ou desigualdade (SPECTOR, 2002).

Para Ryan e Deci (2000), que falam sobre a teoria da autodeterminação diz que para ser motivado para fazer algo e independentemente da atividade a ser desenvolvida, se é laboral ou não, a motivação para fazê-la é necessária, caso contrário, o indivíduo será desmotivado. Com isso a preocupação de grande parte dos indivíduos que trabalham ou desempenham atividades com outros se centra na motivação, na necessidade de enfrentar como motivar os outros ou a si mesmo.

Para Gil (2001) o mundo está cada vez mais competitivo em relação aos negócios pois exige altos níveis de motivação das pessoas, pois empregados motivados para realizar o seu trabalho tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados, então podemos entender que a motivação é o principal combustível para a produtividade de uma empresa.

A teoria da expectativa busca explicar como as recompensas levam a determinado comportamentos, focando no estado cognitivo interior que provoca a motivação, explicando quando e por que isso acontece, criado por Vroom em 1964 sugerindo que a motivação ou força compõe uma função matemática de três tipos de percepções cognitivas que são força, expectativa, valência ou meio (SPECTOR, 2002).

Nessa equação a força representa o nível de motivação que uma pessoa tem para adotar um determinado comportamento, já a expectativa e a probabilidade subjetiva de uma pessoa em adotar algum tipo de comportamento parecido como a auto estima ou a autoconfiança e a valência se refere a importância de um resultado ou da recompensa para um indivíduo o quanto uma pessoa quer ou deseja algo (SPECTOR, 2002).

2.2 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

A procura por liderança vem desde a antiguidade, dizendo então que a liderança se origina na ocasião em que o homem sentiu a necessidade de se organizar, sentindo-se obrigado a escolher algum tipo de direção a seguir (BERGAMINI, 2009).

Para Kuazaqui (2006) o termo liderança tem sido um tema de grande interesse de pesquisadores desde a antiguidade, porém foi só na segunda metade do século XX que tomou proporção e importância do ponto de vista social e principalmente empresarial.

Este interesse pelo tema faz com que ele seja apontado como um dos maiores desafios para os especialistas no assunto, aumentando o número de divulgações ao público (BERGAMINI, 2009).

Segundo Kuazaqui (2006) diferentes ferramentas, estratégias e ações de administração são utilizadas no sentido de defender a construção de um futuro. Dentre tais fatores, destaca-se a liderança, como fenômeno que pode conduzir as empresas não só à sobrevivência, mas à sólida construção sustentável de um futuro desejado.

Para Spector (2002) a ideia comum que faz parte de várias definições que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas pois com isso mesmo que não é um líder nato pode influenciar outras pessoas, mas os verdadeiros líderes exercem uma influência desproporcional, ou seja, o líder tem mais influência do aquele que não é líder.

Segundo Dalbem e Cintra (2016) um líder deve inspirar confiança nas pessoas, de modo que elas se sintam estimuladas e influenciadas a alcançar os desafios e as metas propostas pela organização. Esta influência pode ser formal, ou seja, imposta pelo cargo, ou natural de uma pessoa e não inerente ao seu cargo.

Com isso dentro de uma organização os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, mas nem sempre um cargo de supervisão garante que ele será capaz de influenciar os outros, além disso muitos líderes na organização não tem um título formal (SPECTOR, 2002).

Segundo Gil (2001) num contexto de gestão de pessoas é necessário que elas se vejam mais como colaboradoras do que como subordinadas, aderindo aos objetivos, políticas e missão da organização, com isso significa que os gestores

precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

A liderança é um fenômeno que ocorre exclusivamente em grupos sociais e é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2006).

A gestão de pessoas deve se preocupar principalmente em treinar, avaliar, reter talentos, além de gerenciar os recursos humanos de forma eficiente e eficaz, buscando os melhores resultados para a empresa (CHAVES; GUIMARÃES, 2012).

Segundo Bergamini (2009) afirma que com o aparecimento de inúmeros conceitos sobre liderança, trouxe dificuldades para delinear de maneira mais precisa e completa abrangência do assunto, embora se saiba que o interesse seja tão antigo quanto o próprio homem, ele adquire novas feições e interesse crescente a cada momento.

Bergamini (2009) mostra que aos poucos as organizações foram se abrindo para as pesquisas sobre liderança; a importância começou desde a Segunda Guerra Mundial onde nessa ocasião foi contratado um grande contingente de mão de obra devido à reformulação do parque industrial nos EUA.

Ao relatar que a maioria dos pesquisadores no campo de liderança apontam que o bom líder percebido pelos seguidores está atento às necessidades de nível mais alto de maturidade, ou seja, aquelas que se acham ligadas a trocas sociais, reconhecimento da competência pessoal de cada um ou autoestima, o aproveitamento integral do potencial que possui ou auto realização (BERGAMINI, 2009).

Para Dalbem e Cintra (2016) toda organização precisa de bons líderes para inspirar seus colaboradores a criarem e alcançarem visões de futuro que façam a empresa crescer no mercado, para isso, é preciso uma liderança e uma administração forte.

Segundo Bateman e Snell (2009) os líderes combinam boa dose de estratégia e processos interpessoais eficazes para formular e implementar estratégias que produzem resultados e vantagem competitiva sustentável.

2.2.1 Abordagem sobre liderança

Segundo Gil (2001) o processo de liderança é complexo e por isso seus estudos costumam basear-se com diferentes abordagens, normalmente sendo que três delas são as mais discutidas, a primeira vê a liderança como uma combinação de traços pessoais, a segunda enfatizando o comportamento do líder e a terceira pressupõe que as condições que determinam a eficácia da liderança variam com a situação.

Para Bateman e Snell (2009) a abordagem de traços e a perspectiva mais antiga de liderança e foi dominante por décadas, com essa abordagem o estudo parece lógico no tema liderança pois ela focaliza os líderes como indivíduos e tentam determinar as características deles chamado de traços.

Os líderes bem-sucedidos tendem a ter uma atuação descrita com traços de personalidade que se destacando com mais frequência entre eles, os de ordem intelectual, social e os relacionados com as tarefas da equipe que lideram como iniciativa e persistência (REGATO, 2016).

Segundo Robbins (2007) existe muito tempo que a mídia tem seguidores das teorias dos traços de liderança que diferenciam líderes dos não líderes com base nas qualidades e características pessoais, identificando pessoas como Margaret Thatcher e Nelson Mandela como líderes e os descrevem usando termo como carismáticos, entusiastas e corajosos.

Essa abordagem procura mostrar e vincular habilidades inatas o que implicar admitir que os líderes já nascem feitos, conhecida como teoria das características dos grandes homens procurando identificar as principais características que diferenciavam os chamados grandes homens das massas que foi utilizado para explicar a conduta de líderes como Alexandre O Grande, Júlio César e Napoleão (GIL, 2001).

Segundo Newstrom (2008) os traços mais importantes são os primários que são elevados nível de força de vontade também conhecido como a motivação pessoal, o desejo de liderar, a integridade pessoal e a autoconfiança, em seguida vem os secundários conhecidos como a capacidade cognitiva e analítica, o conhecimento do negócio, o carisma, a criatividade, a flexibilidade e o calor humano também são fatores, mas com pouco menos desejados, pois isso são secundários com relação a sua importância.

Uma conclusão importante sobre esses traços de liderança e que eles não garantem necessariamente uma liderança bem-sucedida, eles são vistos mais especificamente como competências ou recursos pessoais que podem ou não ser desenvolvidos e utilizados durante o seu desenvolvimento (NEWSTROM, 2008).

Para Robbins (2007) foi por volta dos anos 90 depois de muito estudo e análise que o máximo que se poderia dizer e que os sete traços seguintes pareciam diferenciar os líderes das pessoas não líderes como por exemplo, ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado automonitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho, mas a capacidade de prever a liderança com esses traços ainda continua modesto.

No início da década de 90 a perspectiva e de que algumas características de personalidade com muitas das quais não precisam ser inatas, podendo as pessoas lutar para adquiri-las de fato distinguem os líderes eficazes das outras pessoas como o empenho, a integridade, a autoconfiança, o conhecimento do negócio e a motivação de liderança (BATEMAN; SNELL, 2009).

Uma novidade surgiu quando pesquisadores realizaram teste feitos pelo John Bearden que começou a organizar os traços com base no modelo Big Five de personalidade e que levou a repensar sua maneira de gerir pessoas, os traços são de extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura para experiências (ROBBINS, 2007).

Segundo Gil (2001) a abordagem do comportamento ficou claro que a eficácia dos líderes não estava ligada substancialmente aos traços pessoais, as pesquisas passaram a identificar os comportamentos que tornariam os líderes mais eficazes, a principal consequência dessa abordagem foi a ênfase que passou a ser conferida ao treinamento, mostrando que os comportamentos podem ser aprendidos levando a admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados.

Se a abordagem comportamental tivesse sucesso as implicações teriam sido completamente diferentes daquelas da abordagem dos traços, pois se as teorias dos traços tivessem sido comprovadas, teriam proporcionado uma base para a seleção das pessoas certas para assumir posições formais em grupos e organizações que buscavam liderança (ROBBINS, 2007).

Para Bateman e Snell (2009) a abordagem comportamental e uma perspectiva de liderança pelo qual tenta identificar o que os bons líderes fazem, ou seja, que

comportamentos eles exibem, mostrando três categorias gerais do comportamento de liderança chamados de comportamento relacionados ao desempenho de tarefas, a manutenção do grupo e a participação do empregado nas tomadas de decisão.

Segundo Robbins (2007) se existissem comportamentos específicos que identificassem os líderes, a liderança poderia ser ensinada, com isso poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões comportamentais nos indivíduos que desejasse torna-se líderes eficazes, seria um método estimulante já que se presume que o grupo de líderes poderia estar sempre em expansão, se o treinamento funcionasse teríamos um celeiro inesgotável de líderes com capacidades eficazes.

Para Newstrom (2008) existe três tipos mais gerais de habilidades de liderança que os líderes utilizam que são as habilidades técnicas, as habilidades humanas e as habilidades conceituais, embora estejam inter-relacionadas na prática, que a técnica refere-se ao conhecimento e a capacidade de uma pessoa com relação a qualquer tipo de processo ou técnica, já a humana e a capacidade para trabalhar de forma eficaz com as pessoas e desenvolver o trabalho em equipe e a conceitual e a capacidade de pensar em termos de modelos, estruturas e relações amplas como os planejamentos de longo prazo.

Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho, admitindo que todos os empregados são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais, já um líder orientado para a produção ou tarefa enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho, podendo passar para os empregados que são vistos como instrumento para alcançar os objetivos da organização (GIL, 2001).

Segundo Newstrom (2008) uma liderança bem-sucedida depende mais dos comportamentos, habilidades e ações apropriados e menos dos traços pessoais porque a diferença é similar àquela existente na física entre a energia potencial e a energia cinética, como os traços fornece o potencial básico e o outro que é o comportamento, as habilidades e as ações representa a liberação e a expressão bem-sucedidas desses traços de modo muito semelhante ao da energia cinética.

Conforme Robbins (2007) foram pesquisadas mais de mil dimensões diferentes de comportamento e os resultados foram afunilando até chegar as duas categorias que são substancialmente responsáveis por boa parte do comportamento de liderança descrito por funcionários, chamados de estrutura de iniciação e consideração.

A estrutura de iniciação se refere a extensão em que um líder é capaz de definir a estrutura de seu próprio papel e o dos funcionários na busca de alcançar os objetivos da empresa, quanto maior o grau de iniciação mais capacidade de delegar tarefas específicas aos membros do grupo esperando que os trabalhadores mantenham padrões definidos de desempenho e enfatizando o cumprimento dos prazos estabelecidos. Já consideração é descrita como a extensão em que uma pessoa é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles (ROBBINS, 2007).

Segundo Bateman e Snell (2009) a abordagem situacional traz a perspectiva de liderança que propõe que não existem traços e comportamentos universalmente importantes e que os comportamentos de liderança eficazes variam de uma situação para outra.

Já para Gil (2001) a teoria situacional da liderança mais conhecida foi desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth H. Blanchard em 1986 que sustentam que a liderança mais eficaz varia de acordo com a capacidade e a experiência relacionada com o trabalho e a disposição para aceitar responsabilidades.

A liderança é claramente situacional pois em uma situação, a ação A pode ser o melhor conjunto de atos de liderança, mas na próxima situação, a ação B pode ser a melhor opção, isso quer dizer que tentar fazer que todos os líderes se ajustem a um padrão fixo suprimiria as diferenças criativas e resultaria em ineficiência, já que uma vez que muitas peças quadradas tentarão encaixar-se em orifícios circulares (NEWSTROM, 2008).

Para Robbins (2007) diz que com as descobertas de Fiedler que por meio de um questionário procurava determinar o tipo de situação para a qual o líder é mais indicado, a situação seria definida pela avaliação dos três fatores contingencial, que são, a relação entre o líder e os liderados, a estrutura da tarefa e o poder da posição.

Segundo Maximiano (2007) o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação no que é diferente dos outros estilos que a liderança situacional consiste em diagnosticar o nível de maturidade do liderados e escolher a melhor alternativa para se realizar determinada tarefa.

2.2.2 Estilos de liderança

Para Newstrom (2008) a variedade de estilo que se distinguem com base na motivação, no poder ou na orientação em direção as tarefas e as pessoas, mas muitas classificações diferentes de estilo de liderança têm sido propostas e posteriormente consideradas uteis, mas as mais simples delas são baseadas em uma dimensão simples, já outras são focadas em duas ou mais formas de distinguir entre estilos.

Um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo num sentido total, Chiavenato (2006, p.156), “Um líder pode assumir diferentes padrões de liderança, cada qual adequado e específico para cada subordinado, de acordo com as forças citadas”.

Segundo Robbins (2007) diz que o modelo de Fiedler que foi o primeiro modelo contingencial abrangente de liderança, propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona.

Os estilos mais frequentemente adotados são o do estilo autocrático que o líder fixa as diretrizes e metas sem a participação do grupo, o estilo democrático no qual o líder debate com seu grupo de trabalho as diretrizes e metas a serem adotadas e o estilo liberal também conhecido como *laissez-Faire*, o líder tem participação mínima nesse estilo de liderança (REGATO, 2016).

Para Newstrom (2008) os líderes autocráticos centralizam em si mesmo, o poder e a tomada de decisões, estruturando toda a situação de trabalho para seus funcionários que deverão apenas fazer o que lhes foi pedido.

Já para Bateman e Snell (2009) a liderança democrática pede aos outros que forneçam seus *inputs*, pois essa liderança busca informação, opiniões e preferências, de algumas vezes chegando ao ponto de se reunir com os grupos e conduzir discussões e usar o consenso ou o voto da maioria para fazer a escolha final.

Segundo Newstrom (2008) os líderes abordam as pessoas para motivá-las de diversas formas tanto positivo como negativo, se com a abordagem enfatizar as recompensas econômicas ou de qualquer outra natureza o líder usa liderança positiva, se for com ênfase colocada com em ameaças, medo, grosseria e penalidades o líder usa uma liderança negativa.

A teoria da liderança carismática diz que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos (ROBBINS, p.282,2007).

O modelo de tomada de decisões de Vroom é útil para selecionar variados graus de estilos de liderança de autocráticos até o participativo que reconheceram que as situações que envolvem a solução de problemas podem diferir e tendo desenvolvido a partir dessa constatação foi elaborada uma abordagem estruturada para os gerentes examinarem a natureza dessas diferenças e responder a elas adequadamente (NEWSTROM, 2008).

Robbins (2000) conceitua liderança visionária como a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente, um líder visionário é aquele que reserva um tempo do seu dia para se reciclar para pensar no que fez no que vai fazer, qual a melhor opção e por qual alternativa deve optar, ele tem a visão do futuro, do mercado interno e externo e assim pode adquirir novas habilidades e competências.

A liderança visionária vai além do Carisma, é a capacidade de criar e articular uma visão de futuro realista, atrativa e que seja comprada por parte ou pelo todo de uma organização, O líder deve saber explicar a sua visão para que depois deva não apenas falar sobre a sua visão, mas deve agir e mostrar que a segue fielmente, nas suas ações e ainda estender a visão para diferentes níveis de liderança, aplicando a visão a uma gama ampla de situações (BARBIERI, 2016).

Chiavenato (2004) cada vez mais a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança eficaz, o termo chamado de a visão que é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcançá-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

Segundo Barney e Hesterly (2007) os líderes visionários podem ou não criar valor se o fizerem, exercerão um estilo de liderança raro e difícil de ser copiado por outras organizações porque infelizmente, alguns visionários capazes de criar valor não têm apoio de suas organizações com estruturas, controles e recompensas adequados.

Para Nanus (2000) as organizações na atualidade não podem funcionar sem a liderança visionária devido a fatores comuns a todas como por exemplo as constantes mudanças tecnológicas, a diversificação da mão de obra, a competitividade gerada pela complexidade da economia e a necessidade e exigência dos clientes.

Consciente das teorias tradicionais de liderança e respeitando os seus princípios filosóficos básicos sobre a liderança, a Teoria da Liderança Servidora se apoia nos valores intrínsecos da dignidade humana para virar de cabeça para baixo a visão tradicional e conservadora sobre os conceitos populares de liderança, propondo um modelo oposto ao que é praticado por alguns modelos convencionais que apresentam o líder como o herói, capaz de resolver sozinho os grandes problemas de uma empresa em si, governo ou qualquer empreendimento, como se fosse sozinho capaz de resolver imaginando o líder uma pessoa dotada de poderes mágicos associados ao seu carisma e habilidades superiores (OLIVEIRA; MARINHO, 2006).

Segundo Oliveira e Marinho (2006) dizem que entre a realidade do talento e sucesso pessoal e a construção de um paradigma de liderança baseada no talento, existe a distância de um universo, pois o fenômeno da liderança envolve muito mais fatores que o talento de um líder e está estreitamente relacionado com os valores que permeiam a interatividade entre as pessoas.

2.3 O PODER DE INFLUENCIAR AS PESSOAS

O poder de influência de um líder pode ter diferentes fontes e formas e importante lembrar que poder, neste caso, está relacionado com a capacidade de influenciar os comportamentos dos colaboradores em relação à organização (CINTRA; DALBEM, 2016).

Pelo fato de o poder ser intangível, é muito difícil ter uma definição clara e precisa, pois, pode ser confundida como autoridade e influencia, definimos poder como a capacidade de mudar o comportamento de outras pessoas. Portanto, aqui nos referimos à autoridade como o direito de tentar mudar ou dirigir outros e a influência tende a ser mais sutil, pende da tática particular a ser usada e com frequência, interações face a face. Com isso, exercer influência tende a ser mais sutil do que o exercício do poder (VECCHIO, 2008).

Segundo Cintra e Dalbem (2016) dizem que o poder de posição como o poder pessoal são importantes na liderança já o poder formal do cargo, o poder de recompensar ou punir alguém e o poder de ter um conhecimento ou habilidade ou de influenciar as pessoas por meio de respeito e admiração são todos muito importantes, mas cada um com seu papel dentro da liderança.

Para Vecchio (2008, p. 124) “O poder é uma característica essencial do papel de um gerente. Sem isso, ele encontraria dificuldade para direcionar os esforços dos subordinados. Portanto, poder é o fundamento para a eficácia de um gerente.”

Para Chiavenato (2014) influenciar é um conceito estreitamente ligado ao conceito de poder e autoridade nas organizações pois o poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra ou outras, que pode ou não ser exercido com isso o poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as decisões e ações das outras pessoas, mesmo quando elas possam resistir. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel ou posição que ocupa em uma estrutura organizacional dentro de uma empresa.

A capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está fortemente ligada ao poder que se percebe na pessoa com isso French e Raven distinguem cinco diferentes exemplos de poder que são, o poder coercitivo que baseado no temor e na coerção, o poder de recompensa que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado espera obter do líder, o poder legitimado que de corre do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo na hierarquia organizacional, o poder de competência que e baseado na especialidade, no talento, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa e o poder de referência que e baseado na atuação e no apelo (CHIAVENATO, 2014).

Segundo Vecchio (2008) o poder de reconhecimento é a capacidade para determinar quem receberá retribuições específicas. Enquanto elas forem valorizadas, uma pessoa capaz de concedê-las ou de retê-las poderá exercer um forte poder sobre o comportamento dos demais efetuando promoções, dando aumentos salariais e designar um colaborador para funções preferidas são alguns exemplos típicos de retribuições que a maioria dos gerentes pode controlar.

2.4 AUTOESTIMA

Para Testa, Coartet e Lafargue (2019) diz que o psicólogo Will Schutz, a autoestima está ligada às percepções, às crenças e aos sentimentos que uma pessoa tem de si. Os três componentes da autoestima que são citados por ele são, o sentimento de importância que diz a pessoa se sente importante, o sentimento de

competência que ela reconhece suas competências e o sentimento de simpatia que diz se ela se sente simpática ou amável.

O nível de autoestima representa a menor diferença entre a imagem que a pessoa tem de si e a imagem que ela gostaria de ter o chamado ideal de si, o sentimento de importância significa perceber como uma pessoa é digna de interesse e de atenção, que tem um valor incondicional, já o sentimento de competência significa sentir-se à altura, capaz de enfrentar as situações e o sentimento de simpatia ter sentimentos positivos a respeito de si e considerar-se amável (TESTA; COARTET; LAFARGUE, 2019).

2.5 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

A inteligência emocional do líder reside em sua capacidade de gerenciar as emoções, saber identificá-las e compreendê-las para que em seguida, poder exprimi-las e com isso determinar a aptidão para motivar-se, perseverar na adversidade, controlar impulsos e alcançar a satisfação dos desejos, com isso a inteligência emocional determina o modo como o líder explora suas outras competências (TESTA; COARTET; LAFARGUE, 2019).

Goleman (2001) relata que no início do século XX as empresas começaram a avaliar o QI dos candidatos para determinar quem seria capaz de realizar suas atividades com maior qualidade, eficácia e maior produtividade. Em meados da década de 60 os testes e tipologias de personalidade surgiram entre os avaliadores e eles passaram a considerar também as características de personalidade como introversão, extroversão, tipos com predominância de pensamento ou sentimento como fatores que levariam o funcionário a atingir o desejo organizacional que a empresa busca.

Segundo Testa, Coartet e Lafargue (2019) com essa ferramenta o líder conscientiza-se de sua necessidade e encontra modos de satisfazê-la pois com ela é particularmente útil nas situações em que o líder não compreende de imediato a emoção que sente em determinada situação.

Goleman (2012) relata que o ser humano possui duas mentes uma que é racional, capaz de avaliar uma situação antes de tomar uma decisão e da qual se tem consciência e outra que é a mente emocional sendo está impulsiva no qual trabalha

de forma associativa fazendo que com meios simbólicos de uma realidade ou que lembrem essa realidade se tornem reais para o sujeito.

2.6 CLIMA ORGANIZACIONAL E CULTURA

Segundo Ferreira (2017) várias vezes, para atrair bons profissionais, a remuneração não é tudo o que buscam, as pesquisas mostram que cresce a quantidade de pessoas que busca, durante o exercício da profissão, outros benefícios associados a diversos aspectos tais como qualidade de vida, possibilidades de aprendizagem ou de ascensão em pouco tempo.

Com isso e tão importantes quanto os processos de recrutamento e seleção, são aqueles relacionados a carreira e sucessão, remuneração, motivação, qualidade de vida, clima organizacional, desenvolvimento e liderança, existindo um desafio a mais que é o da escassez de pessoas qualificadas (FERREIRA, 2017).

É importante ressaltar que a cultura organizacional está diretamente ligada ao clima, uma vez que o influencia e ainda que exista uma confusão entre clima e cultura organizacional, os dois constituem conceitos distintos, mas com tudo são complementares (FERREIRA, 2017).

Segundo Griffin (2015) o clima organizacional é baseado nas percepções individuais e muitas vezes é definido como padrões repetitivos de comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida dentro de uma organização mostrando às situações atuais nas organizações e às ligações entre os grupos de trabalho, funcionários e o desempenho.

Para Ferreira (2017) a gestão do clima organizacional e da qualidade de vida do trabalho são duas ações muito importantes que devem ser realizadas pela área de Gestão de Pessoas em conjunto com os gestores da empresa pois não tem sentido falar sobre atração e retenção de talentos sem a preocupação com esses dois itens.

Segundo Marques (2016) o clima organizacional é representado pela percepção que os indivíduos têm a respeito da atmosfera psicológica que caracteriza um momento da organização com isso, o clima organizacional reflete o estado da motivação dos indivíduos de uma organização. Podemos identificar três estados do clima em uma organização como por exemplo o quente, quando as condições percebidas provocam uma maior satisfação no trabalho e influenciam a motivação das

peças, o neutro que e quando as condições percebidas nem estimulam e nem desestimulam a motivação e o frio que e quando as condições percebidas, além de não criar condições favoráveis à motivação ainda influenciam a desmotivação.

Fidelis (2014) define que o clima organizacional é um conjunto de acontecimentos que moldam a estrutura formal e informal de uma empresa, gerando uma atmosfera de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. A estrutura formal é representada pela hierarquia e o grau de importância de cada cargo para a empresa, já a estrutura informal são os papéis sociais que são interpretados pelos indivíduos no conjunto das interações sociais estabelecidas pela estrutura formal.

Quando aplicado nas relações humanas o clima influencia e também é influenciado pelo nível de comportamento que as pessoas demonstram na situação de trabalho no dia a dia mostrando também o grau de comprometimento e motivação com o desempenho produtivo, preocupadas com a necessidade de atribuir à gestão contemporânea de pessoas um enfoque estratégico, as empresas passaram a valorizar mais as competências humanas como exemplos o conhecimentos e aptidões para o desempenho das atividades, para melhorar o nível de entusiasmo e satisfação dos colaboradores, que pode ser percebido por meio das atitudes num clima altamente motivado (FIDELIS, 2014).

Podemos definir cultura organizacional como os valores e normas compartilhados que existem em uma organização e são ensinados aos novos empregados, com essa definição sugere que a cultura organizacional envolva crenças e sentimentos comuns, comportamento adotado e um processo histórico para a transmissão de valores e normas (VECCHIO, 2008).

O conceito de clima é diferente do conceito de cultura organizacional porque o clima é baseado em percepções individuais e muitas vezes é definido como os padrões recorrentes do comportamento, atitudes e sentimentos que caracterizam a vida nas organizações. Já por outro lado a cultura organizacional refere-se aos valores e às crenças que ao longo da história da organização influenciaram o comportamento dos funcionários (MARQUES, 2016).

Para Chiavenato (2014) cada sociedade ou nação existe uma cultura própria, que influencia o comportamento das pessoas e das organizações, com isso a cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais

antigas e impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações.

Cada empresa possui uma personalidade ou cultura própria e compartilha com todos os níveis internos e externos, podendo ser percebida e reconhecida de formas diferentes, mas de acordo com o campo de visão de quem analisa podendo ser considerada, por exemplo, rígida ou flexível, forte ou fraca, tradicional ou inovador (FIDELIS, 2014).

Para Barbieri (2016) a cultura é uma percepção comum, compartilhada pelos membros de uma organização sendo um sistema de valores compartilhado, com uma compreensão clara, ou deveria ser, de “como as coisas são feitas aqui”, tem relação com a origem da empresa e com as crenças que lhe foram transmitidas pelos seus fundadores. Sendo que ela se auto institucionaliza ao longo do tempo, quando uma organização adquire essa permanência institucional os modos aceitáveis de comportamento se tornam amplamente auto evidentes para seus membros.

Segundo Schein (2004) descreve alguns mecanismos primários e secundários através do qual o líder sedimenta e transmite a cultura da empresa de forma geral, conforme descrito no quadro 1.

Quadro 1- Mecanismos primário e secundário

Mecanismos Primários	Articulações Secundárias e Mecanismos de Reforço
Naquilo que presta atenção, mede e controla regularmente.	Planejamento e estrutura da organização.
Como reage a incidentes críticos e crises na organização.	Sistemas e procedimentos organizacionais
Como aloca os recursos.	Ritos e rituais da organização.
Na deliberada modelagem de papéis, ensino e coaching.	Desenho de espaço físico, fachadas e prédios.
Como aloca recompensas e status.	Histórias sobre pessoas e eventos importantes.
Como recruta, seleciona, promove e demite	Declarações formais da filosofia, valores e princípios da organização.

Fonte: Adaptado de Schein (2004, p.246)

Com isso é fundamental o papel constante do líder em monitorar e influenciar a cultura através desses mecanismos, porém admite que, se não for consistente em suas ações pode produzir culturas confusas ou contraditórias, por que o comportamento do líder é o mecanismo considerado como o mais importante, pois os

membros da organização prestam mais atenção no que se faz do que no que se diz. As articulações secundárias, ou mecanismos de apoio, se consistentes com as atividades dos líderes, aumentarão o impacto de suas ações na cultura de sua empresa (SCHEIN, 2004).

O líder deverá empenhar-se na comunicação da cultura empresarial, adotando uma linguagem comum, produzindo alinhamento conceitual, estratégico, operacional e espiritual. Também deverá adotar uma postura de serviço educacional e apoio do líder para o liderado, sendo assim exercendo o poder-serviço e não o poder-dominação, com isso o líder passa a exercer sobre o liderado uma autoridade legitimamente conquistada (COSTA, 2004).

3 METODOLOGIA

Para Flick (2012) decidir usar uma estrutura teórica, está terá várias consequências metodológicas por que a decisão sobre um modelo teórico do tema da pesquisa determinará a estrutura da forma de operacionalização das características relevantes deste tema em seu estudo. Uma questão importante neste contexto é até que ponto a estrutura teórica é compatível com a sua questão de pesquisa ou com o tema abordado.

Pode se afirmar que a metodologia é um instrumento que permite aos pesquisadores de todas as áreas poder planejar o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, tem a finalidade de formular as hipóteses, realizar experimentos e coordenar as investigações e explicar os resultados obtidos (FACHIN, 2006).

Primeiro você escolhe uma das concepções usuais para definir em seguida como padronizar e controlar os processos em seu estudo para que possa interpretar quaisquer relações que encontre de maneira não ambígua (FLICK, 2012).

Segundo Pereira (2019) no desenvolvimento de uma pesquisa é comum o pesquisador utilizar-se de mais de um método científico, como por exemplos, destaque para os métodos experimental, observacional comparativo, estatístico, clínico, monográfico e fenomenológico.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Flick (2012) não basta identificar um problema de pesquisa, para virtualmente todos os problemas de pesquisa, pode-se estudar várias questões de pesquisa, mas não todas ao mesmo tempo. Para isso, os próximos passos são de decidir sobre uma questão de pesquisa específica e formulá-lá em detalhes por que acima de tudo, deve delimitar o seu foco. Dependendo das questões da pesquisa, será mais ou menos apropriado o uso da pesquisa qualitativa ou quantitativa, ou de um método qualitativo ou quantitativo específico para ter um resultado concreto.

O delineamento da pesquisa é o momento onde é definido onde e como será realiza a pesquisa, dessa maneira, quando há uma investigação proposta é necessário avaliar qual é o método que irá encaixar melhor no que e pretendido investigar (PEREIRA, 2012).

Conforme Flick (2012) primeiro passo você pode selecionar um dos métodos existentes, como exemplo, você pode usar um questionário que esteja sendo aplicado com sucesso por outros pesquisadores, em seguida poderá ou não modificar um método existente. Por exemplo, você pode pular algumas questões do questionário ou acrescentar novas e se isso não for suficiente para o estudo que está sendo planejado, a outra opção é desenvolver seu próprio método, como um novo questionário ou uma nova metodologia, criando algo como uma nova forma de entrevista.

Neste estudo optou-se pelo delineamento de pesquisa conforme descrito no quadro 3.

Quadro 2-Estrutura de Metodologia, estratégias, coleta e análise.

Delineamento			Participantes ou População e Amostra	Processo de Coleta (descrever como ocorreu a coleta, não apenas a técnica de coleta)	Processo de Análise (descrever técnica e processo)
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Descritivo	Enquete Estudo de caso	População e Amostra do quadro funcional da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Questionário estruturado 	Estatística

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.1.1 Pesquisa quantitativa

Os estudos quantitativos em geral têm por objetivo testar uma suposição já anteriormente formulada na forma de uma hipótese (FLICK, 2012).

Segundo Gil (2002) a pesquisa qualitativa normalmente enfatiza as peculiaridades dos fenômenos a serem analisados, em termos de significado do determinado grupo, isso quer dizer que a mesma, possibilita a descrição complexa do problema e suas variáveis, possibilitando a compreensão e classificação do processo e o entendimento do comportamento de determinados indivíduos.

Segundo Mezzaroba e Monteiro (2017) a quantidade representa tudo aquilo que pode ser medido ou mensurável, com isso o objeto de sua pesquisa se presta a qualquer tipo de medição esta, evidentemente, for interessante para o resultado final

da investigação a que você se propôs, a adoção de procedimentos de quantificação o perfil desse tipo de pesquisa é altamente descritivo, o investigador pretenderá sempre obter o maior grau de correção possível em seus dados, assegurando assim a confiabilidade de seu trabalho. Descrição rigorosa das informações obtidas é condição vital para uma pesquisa que se pretenda quantitativa.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos também chamados de variáveis sem manipulá-los, procurando descobrir com o máximo possível de precisão a frequência com que um fenômeno ocorre, com sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, buscado conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social (BERVIAN; CERVO 2002). A pesquisas descritivas objetivam identificar correlação entre variáveis e focando não somente na descoberta, mas também na análise dos fatos, descrevendo e classificando e interpretando-os, tratando de uma análise aprofundada da realidade pesquisada (RUDIO, 1985).

A estratégia de pesquisa utilizada o método *survey*, com a aplicação de um questionário para levantamento de dados também se mostrou uma técnica adequada para perguntar as pessoas sobre suas ideias, pensamentos e crenças em relação à cultura, coloca como ponto forte da *survey* o fato de assegurar melhor representatividade no levantamento de dados e permitir generalização dos resultados (GUNTHER, 2003).

O estudo de caso investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (YIN, 2015). O estudo de caso objetiva fornecer uma análise do contexto e processos que iluminam as questões teóricas que estão sendo estudadas, desse modo, trata-se de uma atividade heterogênea (HARTLEY, 2004).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Para Marconi e Lakatos (2019) após a escolha do assunto, o pesquisador pode decidir ou pelo estudo de todo o universo da pesquisa ser apenas sobre uma amostra. Neste último caso, optará por um conjunto de informações que considera representativo ou significativo, pois nem sempre há possibilidade de pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que deseja estudar, devido à escassez de

recursos ou à premência do tempo, recomenda-se utilizar então o método da amostragem, que é nada mais e nada menos que consiste em obter um juízo sobre o total também chamado de universo mediante a compilação e o exame de apenas uma parte, a amostra, selecionada por procedimentos científicos.

Para Flick (2012) você precisa definir que grupos, casos ou campos devem ser integrados ao seu estudo. Estas decisões de selecionar unidades empíricas são tomadas aplicando-se procedimentos de amostragem.

A amostragem na pesquisa quantitativa se baseia principalmente na preocupação com a representatividade das pessoas em situações, instituições ou fenômenos estudados em relação à população em geral. Com frequência, vai ser criados grupos comparativos para que eles se correspondam entre si o máximo possível (FLICK, 2012).

Quando se deseja colher informações sobre um ou mais aspectos de um grupo grande ou numeroso que muitas vezes e praticamente é muito difícil fazer um levantamento do todo, com isso aparece a necessidade de investigar apenas uma parte dessa população ou universo de tal forma mais representativa possível do todo (MARCONI; LAKATOS, 2002).

As amostras não probabilísticas são compostas muitas vezes de forma acidental ou até mesmo intencionalmente por que os elementos não são selecionados aleatoriamente e com uso dessa tipologia, não é possível generalizar os resultados das pesquisas realizadas, pois ela não garante nenhuma certeza quanto a representatividade do universo (LEHFELD; BARROS, 1991).

A escolha dos elementos da amostra é feita de forma não-aleatória, justificadamente ou não. A escolha é intencional ou por conveniência, considerando as características particulares do grupo em estudo ou ainda o conhecimento que o pesquisador tem daquilo que está investigando.

Amostra por Conveniência, nesse tipo de amostra os elementos são escolhidos, porque se encontram onde os dados estão a ser recolhidos a sua participação no estudo é como que de forma acidental.

É uma amostra formada por aqueles casos ou elementos que vão aparecendo, tornando-se possível obter até que a amostra atinja determinado tamanho, podendo ser utilizada em estudos exploratórios de um problema pelo qual o pesquisador ainda não tem definições claras sobre as variáveis a serem consideradas (LEHFELD; BARROS, 1991).

A empresa tem um quadro funcional com 682 colaboradores, sendo que 123 pessoas são do gênero masculino e 559 do gênero feminino, 248 estão na área administrativa ou como e denominado pela empresa as áreas de apoio e 434 são do grupo assistencial como a empresa denomina, também conhecido como operacional, sendo que 36 pessoas fazem parte da liderança no hospital 2 do são do gênero masculino e 34 do gênero feminino, na classificação da empresa esses são os cargos, diretor; gerente; coordenador e chefe de setor.

Tipo de amostra usada nesse trabalho será por conveniência pelo qual foi enviado um e-mail de forma geral na empresa que alcança na média uma população de 290 usuários, esse número se refere a computadores ativo dentro da instituição no qual supõem uma pessoa para cada computador, foram respondidos 54 questionários dentre esses.

O questionário tem como referência dois autores diferentes que foram pesquisados e utilizados, nesse contexto as perguntas 1 a 57 e a questão número 72 e as características do integrante são da autora Rita de Cássia, dissertação para pós-graduação com o tema, Liderança e Cultura organizacional, já as de número 58, 59 e 61 a 71 são do autor Mário António, dissertação para pós-graduação com o tema, Impacto de estilos de liderança na Motivação dos Colaboradores do setor Público em Angola.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2019) a pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos sobre um determinado problema, para o qual se procura uma resposta ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relações entre eles. Ela consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para analisá-los.

Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, mas em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador atualmente hoje se pode fazer via e-mail e depois de

preenchido, o pesquisado devolve-o da mesma forma que o recebeu (MARCONI; LAKATOS, 2019).

Segundo Pereira (2019) a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado. Os instrumentos de coleta de dados tradicionais são a observação utiliza os sentidos na obtenção de dados de determinados aspectos da realidade, o da entrevista, que é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema. A entrevista também pode ser de forma padronizada ou estruturada, pelo qual se caracteriza por possuir roteiro previamente estabelecido ou despadronizada ou sem estrutura definida, quando não existe rigidez de roteiro.

A pesquisa será desenvolvida em um hospital da Serra Gaúcha a onde o objetivo será estudar como a influência da liderança tem sobre a motivação de seus colaboradores, empresa localizada em Caxias do Sul no estado do Rio Grande do Sul, sua principal característica e a prestação de serviço de saúde como Hospital, Clínica, Centro de Saúde, além de oferecer serviços como Home Care e Assistência Comunitária.

O questionário foi aplicado com a maioria da população, contém 78 questões objetivas com opção de marcação de apenas uma alternativa em uma escala de grau de concordância também conhecida como escala de Likert de cinco pontos (1: discordo totalmente; 2: discordo em parte; 3: nem concordo nem discordo; 4: concordo em parte e 5: concordo totalmente), distribuído em alguns setores abordando questões que rodeiam a motivação e liderança.

O questionário foi enviado via e-mail aos colaboradores, possuindo três formas de responder, uma forma será com um questionário no formato Windows Forms que necessitara de acesso à internet, na qual a grande parte da população não tem acesso, esse acesso só e liberado aos gestores de cada setor, a segunda e questionário no formato de arquivo Word, pelo qual poderá ser baixado e respondido de forma off-line e solicitado o reenvio desse arquivo e a última será com arquivo anexado no e-mail, que e a imagem de um QR code no qual quem optar poderá responder pelo celular.

3.4 PROCESO DE ANÁLISE DE DADOS

Nesta fase, ocorrerá a interpretação e análise dos dados que você tabulou e organizou na etapa anterior. A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a hipótese ou os pressupostos da pesquisa. O pesquisador deve expor objetivamente os resultados obtidos com a pesquisa, tratando de recapitular de forma sintética os resultados da pesquisa, ressaltando o alcance e as consequências de suas atribuições, a conclusão deve estar apoiada em dados comprovados (PEREIRA, 2019).

Segundo Bervian e Cervo (2002) o argumento indutivo é baseado na forma de generalização de propriedade comuns a certo número de casos que de certa forma até agora observados a todas as ocorrências de fatos similares que se verificam no futuro. A indução reforça-se bastante pelos argumentos dedutivos extraídos de outras disciplinas, mostrando que a indução e a dedução são processos que se complementam.

O método indutivo é um raciocínio em que de fatos particulares, se tira uma conclusão genérica sobre o assunto, com isso a indução é levar para dentro um processo inverso ao dedutivo que é parte de um raciocínio geral disposto em ordem como se fossem premissas para que com isso possa chegar a uma conclusão particular (MEDEIROS, 2012).

3.5 CRONOGRAMA

A seguir quadro demonstrativo sobre o desenvolvimento por etapas do trabalho de conclusão do curso de administração de empresa.

Quadro 3- Cronograma de Atividades

Atividade	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Elaboração do projeto	x	X				
Questionário coleta de dados			x	x		

Apresentação e análise dos dados			x	x		
Conclusão				x	x	
Entrega do TCC					x	x
Defesa da Banca						x

Fonte: Autoria própria (2019)

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2002) a distribuição de frequência constitui-se nas repetições agrupadas dos valores da variável, com objetivo de facilitar o trabalho estatístico permitindo uma melhor compreensão sobre os fenômenos pesquisados.

Uma vez colocados em ordem os dados, dentro de uma serie ordenada de valores é necessário condensar a classificação em uma distribuição de frequência pois esse é o modo mais simples de representação (OLIVEIRA, 1999).

A população da amostra apresentou um equilíbrio em relação a sua escolaridade, mostrando que 51,9% tem nível médio e 48.1% com nível superior.

Quadro 4 -Categoria do cargo que ocupa

Categoria do cargo	Frequência	Percentual
Nível Médio	28	51,9%
Nível Superior	26	48,1%
Total	54	100,0%

Fonte: o autor (2019).

Grande parte da população pesquisada encontra se na área de atuação operacional com 57,4% e 42,6% na área administrativa da empresa.

Quadro 5- Área que Atua

Área que atua	Frequência	Percentual
Administrativa	23	42,6%
Operacional	31	57,4%
Total	54	100,0%

Fonte: o autor (2019).

A maior parte da população pesquisada atua na função de execução com 75,9% enquanto só 24,1% atua como liderança, a população geral de liderança da empresa é de 36 pessoas, mostrando que 13 delas participaram da amostra.

Quadro 6-Função que atua

Função que atua	Frequência	Percentual
Execução	41	75,9%
Liderança	13	24,1%

Total	54	100,0%
-------	----	--------

Fonte: o autor (2019).

A maior parte da população tem tempo de trabalho na empresa de sete anos com 79,7%, sendo que 51,9% dessa população tem até três anos na empresa, podendo sugerir que há um processo constante de renovação do quadro funcional, uma vez que somente 11,1% possui mais de quinze anos de trabalho na empresa.

Quadro 7-Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho	Frequência	Percentual
Até 3 anos	28	51,9%
De 4 a 7 anos	15	27,8%
De 8 a 11 anos	4	7,4%
De 12 a 14 anos	1	1,9%
Acima de 15 anos	6	11,1%
Total	54	100,0

Fonte: o autor (2019).

A população da amostra corresponde a 54 questionários respondidos no qual a grande parte dela sendo constituída do gênero feminino com 72,2% e 27,8% do gênero masculino da população.

Quadro 8- Gênero da amostra

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	39	72,2%
Masculino	15	27,8%
Total	54	100,0%

Fonte: o autor (2019).

Ao que se refere a faixa de idade dos respondentes da pesquisa, observa-se que 44,4% possuem até 30 anos, 29,6% estão entre 31 a 40 anos; 14,8% possuem entre 41 a 50 anos e 11,1% acima de 51 anos. Nota-se que a maior parte dos respondentes encontram-se com a idade média de até 40 anos, totalizando 74%.

Quadro 9– Faixa Etária

Faixa de idade	Frequência	Percentual
Até 30 anos	24	44,4%
De 31 a 40 anos	16	29,6%

De 41 a 50 anos	8	14,8%
Acima de 51 anos	6	11,1%
Total	54	100,0%

Fonte: o autor (2019).

O questionário é de forma objetivas com opção de marcação de apenas uma alternativa em uma escala de grau de concordância também conhecida como escala de Likert de cinco pontos (1: discordo totalmente; 2: discordo em parte; 3: nem concordo nem discordo; 4: concordo em parte e 5: concordo totalmente), na sequencia segue as perguntas com suas analise.

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o Ser Humano é a medida de todos os valores praticados na Empresa, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente,11,1% discorda em parte,11,1% nem concorda e nem discorda,35,2% concorda em parte e 38,9% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 74,1%.

Quadro 10– Pergunta 1

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	6	11,1	14,8
3	6	11,1	25,9
4	19	35,2	61,1
5	21	38,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder comunica de forma simples, clara e precisa, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente,11,1% discorda em parte,3,7% nem concorda e nem discorda,44,4% concorda em parte e 40,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 85,1%.

Quadro 11– Pergunta 2

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	6	11,1	11,1

3	2	3,7	14,8
4	24	44,4	59,3
5	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o Integrante deve promover sua própria saúde, segurança e qualidade de vida, em ordem crescente da escala, 5,6% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 9,3% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 38,9% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 77,8%.

Quadro 12– Pergunta 3

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	3	5,6	5,6
2	4	7,4	13,0
3	5	9,3	22,2
4	21	38,9	61,1
5	21	38,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação é fundamental ter foco nos resultados financeiros para a empresa sobreviver, crescer e perpetuar, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 9,3% nem concorda e nem discorda, 35,2% concorda em parte e 50% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 85,2%.

Quadro 13– Pergunta 4

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	3	5,6	5,6
3	5	9,3	14,8
4	19	35,2	50,0
5	27	50,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder estimula a consciência de prevenção de acidentes no trabalho, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 14,8% nem concorda e nem discorda, 27,8% concorda em parte e 50% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 77,8 %.

Quadro 14– Pergunta 5

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	3	5,6	7,4
3	8	14,8	22,2
4	15	27,8	50,0
5	27	50,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa não existe a prática de ameaças e punições e o Integrante tem oportunidade de corrigir e aprender com os erros, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 14,8% nem concorda e nem discorda, 42,6% concorda em parte e 29,6% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 72,2%.

Quadro 15– Pergunta 6

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	6	11,1	13,0
3	8	14,8	27,8
4	23	42,6	70,4
5	16	29,6	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder empenha-se na comunicação da cultura da Empresa, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 3,7% discorda em parte, 20,4% nem concorda e nem discorda,

35,2% concorda em parte e 40,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 75,9%.

Quadro 16– Pergunta 7

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	2	3,7	3,7
3	11	20,4	24,1
4	19	35,2	59,3
5	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder facilita a execução do meu Programa de Treinamento, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 9,3% nem concorda e nem discorda, 40,7% concorda em parte e 38,9% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 79,6%.

Quadro 17– Pergunta 8

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	6	11,1	11,1
3	5	9,3	20,4
4	22	40,7	61,1
5	21	38,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação a transferência de conhecimentos e competências é praticada dentro da Empresa em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 13% nem concorda e nem discorda, 37% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 74%.

Quadro 18– Pergunta 9

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulada
1	1	1,9	1,9
2	6	11,1	13,0
3	7	13,0	25,9
4	20	37,0	63,0
5	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação os resultados devem ser partilhados de forma individualizada, com base no Programa de Ação (PA) de cada Integrante, em ordem crescente da escala, 5,6% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 16,7% nem concorda e nem discorda, 48,1% concorda em parte e 22,2% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 70,3%.

Quadro 19– Pergunta 10

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	3	5,6	5,6
2	4	7,4	13,0
3	9	16,7	29,6
4	26	48,1	77,8
5	12	22,2	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder desempenha um papel de educador, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 24,1% nem concorda e nem discorda, 24,1% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 61,1%.

Quadro 20– Pergunta 11

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	4	7,4	14,8
3	13	24,1	38,9
4	13	24,1	63,0
5	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa existe a pratica da cooperação entre os Integrantes para o alcance das metas, em ordem crescente da escala, 5,6% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 18,5% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 25% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 64,8%.

Quadro 21– Pergunta 12

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	3	5,6	5,6
2	6	11,1	16,7
3	10	18,5	35,2
4	21	38,9	74,1
5	14	25,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação a simplificação dos processos operacionais da Empresa facilita o desenvolvimento dos trabalhos em ordem crescente da escala, 9,3% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 16,7% nem concorda e nem discorda, 25,9% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 62,9%.

Quadro 22– Pergunta 13

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	5	9,3	9,3

2	6	11,1	20,4
3	9	16,7	37,0
4	14	25,9	63,0
5	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder prioriza o desenvolvimento e aprimoramento das minhas competências, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente, 9,3% discorda em parte, 16,7% nem concorda e nem discorda, 31,5% concorda em parte e 38,9% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 70,4%. baseado no autor Spector (2002) a ideia comum que faz parte de várias definições que liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas.

Quadro 23– Pergunta 14

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	5	9,3	13,0
3	9	16,7	29,6
4	17	31,5	61,1
5	21	38,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa existe a prática do trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 16,7% discorda em parte, 13% nem concorda e nem discorda, 25,9% concorda em parte e 42,6% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 68,5%.

Quadro 24– Pergunta 15

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	9	16,7	18,5
3	7	13,0	31,5
4	14	25,9	57,4

5	23	42,6	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o Integrante deve estar sempre aberto para reconhecer os seus erros e sempre pronto para corrigi-los, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 0% discorda em parte, 3,7% nem concorda e nem discorda, 20,4% concorda em parte e 75,9% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 96,3%.

Quadro 25– Pergunta 16

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	2	3,7	3,7
4	11	20,4	24,1
5	41	75,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder atua com humildade buscando aprender nas interações com os Liderados, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 13% nem concorda e nem discorda, 42,6% concorda em parte e 35,2% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 77,8%. Baseado no autor Spector (2002) que dentro de uma organização os líderes estão frequentemente associados a cargos de supervisão, mas nem sempre um cargo de supervisão garante que ele será capaz de influenciar os outros, além disso muitos líderes na organização não tem um título formal.

Quadro 26– Pergunta 17

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	4	7,4	9,3
3	7	13,0	22,2
4	23	42,6	64,8
5	19	35,2	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa o Integrante expressa sua forma peculiar de executar o trabalho, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 29,6% nem concorda e nem discorda, 33,3% concorda em parte e 29,6% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 63%.

Quadro 27– Pergunta 18

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	3	5,6	7,4
3	16	29,6	37,0
4	18	33,3	70,4
5	16	29,6	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação inovar continuamente é imprescindível para o sucesso da Empresa, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 0% discorda em parte, 7,4% nem concorda e nem discorda, 29,6% concorda em parte e 63% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 92,6%.

Quadro 28– Pergunta 19

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	4	7,4	7,4
4	16	29,6	37,0
5	34	63,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder pratica a pedagogia da presença, devotando tempo, presença, experiência e exemplo aos Liderados em ordem crescente da escala, 9,3% discorda totalmente, 5,6% discorda

em parte, 20,4% nem concorda e nem discorda, 33,3% concorda em parte e 31,5% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 64,8%.

Quadro 29– Pergunta 20

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	5	9,3	9,3
2	3	5,6	14,8
3	11	20,4	35,2
4	18	33,3	68,5
5	17	31,5	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação a Empresa tem práticas focadas na melhoria do bem-estar dos Integrantes no trabalho, em ordem crescente da escala, 9,3% discorda totalmente, 14,8% discorda em parte, 14,8% nem concorda e nem discorda, 40,7% concorda em parte e 20,4% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 61,1%. Conforme alguns autores a gestão de pessoas devem se preocupar principalmente em treinar, avaliar, reter talentos, além de gerenciar os recursos humanos de forma eficiente e eficaz, buscando os melhores resultados para a empresa (Chaves; Guimarães, 2012).

Quadro 30– Pergunta 21

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	5	9,3	9,3
2	8	14,8	24,1
3	8	14,8	38,9
4	22	40,7	79,6
5	11	20,4	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder atua com empatia, colocando-se no lugar do Liderado para perceber seus anseios, dificuldades e problemas, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 9,3% discorda

em parte, 20,4% nem concorda e nem discorda, 35,2% concorda em parte e 27,8% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 63%.

Quadro 31– Pergunta 22

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	5	9,3	16,7
3	11	20,4	37,0
4	19	35,2	72,2
5	15	27,8	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder me apoia, acompanha meu desempenho, avalia e julga meus resultados através do Programa de Ação (PA) em ordem crescente da escala, 5,6% discorda totalmente, 1,9% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 44,4% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 81,5%.

Quadro 32– Pergunta 23

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	3	5,6	5,6
2	1	1,9	7,4
3	6	11,1	18,5
4	24	44,4	63,0
5	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação os relacionamentos na Empresa se tornaram menos formais e mais baseados na confiança e na lealdade em ordem crescente da escala, 11,1% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 27,8% nem concorda e nem discorda, 40,7% concorda em parte e 14,8% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 55,6%.

Quadro 33– Pergunta 24

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	6	11,1	11,1
2	3	5,6	16,7
3	15	27,8	44,4
4	22	40,7	85,2
5	8	14,8	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação é importante o Líder descentralizar o poder através da prática da delegação planejada em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 0% discorda em parte, 22,2% nem concorda e nem discorda, 27,8% concorda em parte e 48,1% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 75,9%.

Quadro 34– Pergunta 25

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	0	0,0	0,0
3	12	22,2	24,1
4	15	27,8	51,9
5	26	48,1	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder demonstra abertura, reciprocidade e compromisso com os Liderados, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 3,7% discorda em parte, 16,7% nem concorda e nem discorda, 33,3% concorda em parte e 44,4% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 77,7%. Conforme autor Dalbem e Cintra (2016) toda organização precisa de bons líderes para inspirar seus colaboradores a criarem e alcançarem visões de futuro que façam a empresa crescer no mercado, para isso, é preciso uma liderança e uma administração forte.

Quadro 35– Pergunta 26

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	2	3,7	5,6
3	9	16,7	22,2
4	18	33,3	55,6
5	24	44,4	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação a Empresa trata seus fornecedores com respeito, buscando relações de parceria em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 20,4% nem concorda e nem discorda, 35,2% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 72,2%.

Quadro 36– Pergunta 27

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	4	7,4	7,4
3	11	20,4	27,8
4	19	35,2	63,0
5	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa o discurso é coerente com a prática, em ordem crescente da escala, 16,7% discorda totalmente, 16,7% discorda em parte, 18,5% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 9,3% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria discorda da afirmativa com 51.9%.

Quadro 37– Pergunta 28

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	9	16,7	16,7

2	9	16,7	33,3
3	10	18,5	51,9
4	21	38,9	90,7
5	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder analisa e negocia comigo o meu Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), em ordem crescente da escala, 11,1% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 13% nem concorda e nem discorda, 35,2% concorda em parte e 33,3% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 68,5%.

Quadro 38– Pergunta 29

Escola	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	6	11,1	11,1
2	4	7,4	18,5
3	7	13,0	31,5
4	19	35,2	66,7
5	18	33,3	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o Integrante deve buscar seu autodesenvolvimento em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 5,6% nem concorda e nem discorda, 24,1% concorda em parte e 63% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 87%.

Quadro 39– Pergunta 30

Escola	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	3	5,6	7,4
3	3	5,6	13,0
4	13	24,1	37,0
5	34	63,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação é importante a Empresa ter como principal objetivo servir o Cliente, buscando sempre a sua satisfação, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 0% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 22,2% concorda em parte e 66,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 89%.

Quadro 40– Pergunta 31

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	6	11,1	11,1
4	12	22,2	33,3
5	36	66,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa os Integrantes praticam o espírito de servir em ordem crescente da escala, 5,6% discorda totalmente, 16,7% discorda em parte, 16,7% nem concorda e nem discorda, 42,6% concorda em parte e 18,5% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 61%.

Quadro 41– Pergunta 32

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	3	5,6	5,6
2	9	16,7	22,2
3	9	16,7	38,9
4	23	42,6	81,5
5	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder delega tarefas demonstrando confiança no meu caráter e potencial, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 9,3% nem concorda e nem discorda, 37% concorda em parte e 48,1% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 85%.

Quadro 42– Pergunta 33

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	3	5,6	5,6
3	5	9,3	14,8
4	20	37,0	51,9
5	26	48,1	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o planejamento das atividades é sempre praticado na Empresa, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente, 14,8% discorda em parte, 13% nem concorda e nem discorda, 40,7% concorda em parte e 27,8% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 68,5%. Segundo Bateman e Snell (2009) os líderes combinam boa dose de estratégia e processos interpessoais eficazes para formular e implementar estratégias que produzem resultados e vantagem competitiva sustentável.

Quadro 43– Pergunta 34

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	8	14,8	18,5
3	7	13,0	31,5
4	22	40,7	72,2
5	15	27,8	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder demonstra disponibilidade e interesse em dialogar, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente, 3,7% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 33,3% concorda em parte e 48,1% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 81,5%.

Quadro 44– Pergunta 35

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	2	3,7	7,4
3	6	11,1	18,5
4	18	33,3	51,9
5	26	48,1	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa se pratica a disciplina, o respeito e a confiança nas pessoas, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente, 16,7% discorda em parte, 9,3% nem concorda e nem discorda, 42,6% concorda em parte e 27,8% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 70%.

Quadro 45– Pergunta 36

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	9	16,7	20,4
3	5	9,3	29,6
4	23	42,6	72,2
5	15	27,8	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o Código de Conduta da Empresa é importante para orientar as relações internas e externas de todos, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 0% discorda em parte, 9,3% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 50% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 89%.

Quadro 46– Pergunta 37

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	0	0,0	0,0
3	5	9,3	11,1
4	21	38,9	50,0

5	27	50,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder é tolerante com os erros, permitindo corrigir e aprender com eles, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 7,4% nem concorda e nem discorda, 33,3% concorda em parte e 53,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 87%.

Quadro 47– Pergunta 38

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	3	5,6	5,6
3	4	7,4	13,0
4	18	33,3	46,3
5	29	53,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o ato mais nobre do ser humano é servir o seu semelhante, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 13% nem concorda e nem discorda, 25,9% concorda em parte e 50% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 76%.

Quadro 48– Pergunta 39

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	6	11,1	11,1
3	7	13,0	24,1
4	14	25,9	50,0
5	27	50,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder estimula minhas forças e ajuda a desenvolver e/ou superar minhas fraquezas, em ordem

crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 24,4% nem concorda e nem discorda, 27,8% concorda em parte e 38,9% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 67%. Segundo Dalbem e Cintra (2016) um líder deve inspirar confiança nas pessoas, de modo que elas se sintam estimuladas e influenciadas a alcançar os desafios e as metas propostas pela organização.

Quadro 49– Pergunta 40

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	3	5,6	13,0
3	11	20,4	33,3
4	15	27,8	61,1
5	21	38,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa os Integrantes usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 13% discorda em parte, 25,9% nem concorda e nem discorda, 37% concorda em parte e 16,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 54%.

Quadro 50– Pergunta 41

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	7	13,0	20,4
3	14	25,9	46,3
4	20	37,0	83,3
5	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa os Integrantes expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 13% discorda em parte, 20,4%

nem concorda e nem discorda, 42,6% concorda em parte e 16,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 59%.

Quadro 51– Pergunta 42

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	7	13,0	20,4
3	11	20,4	40,7
4	23	42,6	83,3
5	9	16,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder me apoia para superar as dificuldades e enfrentar os desafios, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 16,7% nem concorda e nem discorda, 35,2% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 72%.

Quadro 52– Pergunta 43

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	4	7,4	11,1
3	9	16,7	27,8
4	19	35,2	63,0
5	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o ambiente da Empresa é favorável para a realização de minhas expectativas, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 22,2% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 37% concorda em parte e 22,2% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 59%. Segundo Ferreira (2017) várias vezes, para atrair bons profissionais, a remuneração não é tudo o que buscam, as pesquisas mostram que cresce a quantidade de pessoas que busca, durante o

exercício da profissão, outros benefícios associados a diversos aspectos tais como qualidade de vida, possibilidades de aprendizagem ou de ascensão em pouco tempo.

Quadro 53– Pergunta 44

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	12	22,2	29,6
3	6	11,1	40,7
4	20	37,0	77,8
5	12	22,2	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder me elogia quando o resultado é alcançado, em ordem crescente da escala, 11,1% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 18,5% nem concorda e nem discorda, 22,2% concorda em parte e 40,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 63%.

Quadro 54– Pergunta 45

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	6	11,1	11,1
2	4	7,4	18,5
3	10	18,5	37,0
4	12	22,2	59,3
5	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa os Integrantes têm comportamento de humildade e simplicidade, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 16,7% discorda em parte, 24,1% nem concorda e nem discorda, 42,6% concorda em parte e 9,3% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 52%, mas mostrando um equilíbrio na amostra, pois os que discordam são 48%.

Quadro 55– Pergunta 46

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	9	16,7	24,1
3	13	24,1	48,1
4	23	42,6	90,7
5	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação menos registros e mais confiança nas pessoas facilita e agiliza os trabalhos, em ordem crescente da escala, 11,1% discorda totalmente, 16,7% discorda em parte, 24,1% nem concorda e nem discorda, 27,8% concorda em parte e 20,4% diz que concorda totalmente, mostrando um equilíbrio presente na empresa pois 52% discorda e 48% concorda com a afirmativa.

Quadro 56– Pergunta 47

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	6	11,1	11,1
2	9	16,7	27,8
3	13	24,1	51,9
4	15	27,8	79,6
5	11	20,4	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder é franco quando o resultado não é alcançado, em ordem crescente da escala, 5,6% discorda totalmente, 3,7% discorda em parte, 7,4% nem concorda e nem discorda, 33,3% concorda em parte e 50% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 83%.

Quadro 57– Pergunta 48

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	3	5,6	5,6

2	2	3,7	9,3
3	4	7,4	16,7
4	18	33,3	50,0
5	27	50,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa os Integrantes assumem riscos calculados, em ordem crescente da escala, 9,3% discorda totalmente, 9,3% discorda em parte, 31,5% nem concorda e nem discorda, 37% concorda em parte e 13% diz que concorda totalmente, mostrando um empate nesse quesito dentro da empresa com 50% de concordância e 50% discordância.

Quadro 58– Pergunta 49

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	5	9,3	9,3
2	5	9,3	18,5
3	17	31,5	50,0
4	20	37,0	87,0
5	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação é importante a Empresa ser mais flexível, menos burocrática e mais ágil, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 14,8% nem concorda e nem discorda, 37% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 74%.

Quadro 59– Pergunta 50

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	4	7,4	11,1
3	8	14,8	25,9

4	20	37,0	63,0
5	20	37,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu Líder respeita o Código de Conduta e orienta sua prática, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 18,5% nem concorda e nem discorda, 31,5% concorda em parte e 40,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 72%.

Quadro 60– Pergunta 51

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	4	7,4	9,3
3	10	18,5	27,8
4	17	31,5	59,3
5	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa os Integrantes podem dar sugestões ou fazer críticas sobre assuntos relacionados ao trabalho, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 20,4% nem concorda e nem discorda, 40,7% concorda em parte e 27,8% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 68,5%.

Quadro 61– Pergunta 52

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	4	7,4	11,1
3	11	20,4	31,5
4	22	40,7	72,2
5	15	27,8	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação considero o meu Líder como um exemplo de pessoa e profissional, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 9,3% discorda em parte, 18,5% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 31,5% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 70%.

Quadro 62– Pergunta 53

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	5	9,3	11,1
3	10	18,5	29,6
4	21	38,9	68,5
5	17	31,5	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação é importante se concentrar em identificar e fazer cada vez melhor “o que é certo”, em vez de buscar “quem está certo”, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 1,9% discorda em parte, 13% nem concorda e nem discorda, 24,1% concorda em parte e 59,3% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 83%.

Quadro 63– Pergunta 54

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	1	1,9	3,7
3	7	13,0	16,7
4	13	24,1	40,7
5	32	59,3	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação é bom ser desafiado e estimulado a buscar novas formas de fazer o trabalho, em ordem crescente da escala,

1,9% discorda totalmente, 3,7% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 22,2% concorda em parte e 61,1% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 83%. Para Gil (2008) diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. Logo, requer-se dos gerentes que saibam quais são esses estímulos.

Quadro 64– Pergunta 55

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	2	3,7	5,6
3	6	11,1	16,7
4	12	22,2	38,9
5	33	61,1	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o poder está descentralizado na Empresa, em ordem crescente da escala, 29,6% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 27,8% nem concorda e nem discorda, 20,4% concorda em parte e 11,1% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria discorda da afirmativa com 68,5%.

Quadro 65– Pergunta 56

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	16	29,6	29,6
2	6	11,1	40,7
3	15	27,8	68,5
4	11	20,4	88,9
5	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação na Empresa os Integrantes têm possibilidades de crescimento de carreira, em ordem crescente da escala, 18,5% discorda totalmente, 16,7% discorda em parte, 14,8% nem concorda e nem discorda, 25,9% concorda em parte e 24,1% diz que concorda totalmente,

mostrando uma imparcialidade com a afirmativa com 50% tanto com a discordância tanto para a concordância.

Quadro 66– Pergunta 57

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	10	18,5	18,5
2	9	16,7	35,2
3	8	14,8	50,0
4	14	25,9	75,9
5	13	24,1	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação sinto que o meu chefe reconhece o meu empenho e os bons resultados do meu trabalho, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 9,3% discorda em parte, 16,7% nem concorda e nem discorda, 31,5% concorda em parte e 40,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 72%.

Quadro 67– Pergunta 58

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	5	9,3	11,1
3	9	16,7	27,8
4	17	31,5	59,3
5	22	40,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação considero que o meu chefe é exigente e que se preocupa mais consigo do que com a equipa que lidera, em ordem crescente da escala, 38,9% discorda totalmente, 20,4% discorda em parte, 18,5% nem concorda e nem discorda, 16,7% concorda em parte e 5,6% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria discorda da afirmativa com 78%.

Quadro 68– Pergunta 59

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	21	38,9	38,9
2	11	20,4	59,3
3	10	18,5	77,8
4	9	16,7	94,4
5	3	5,6	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu líder realiza reuniões regulares (de pelo menos uma vez por mês) com a equipa para se inteirar das dificuldades que possamos ter nas nossas tarefas, em ordem crescente da escala, 20,4% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 22,2% nem concorda e nem discorda, 24,1% concorda em parte e 25,9% diz que concorda totalmente, mostrando uma imparcialidade com a afirmativa com 50% tanto com a discordância tanto para a concordância.

Quadro 69– Pergunta 60

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	11	20,4	20,4
2	4	7,4	27,8
3	12	22,2	50,0
4	13	24,1	74,1
5	14	25,9	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação o meu líder incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 14,8% discorda em parte, 14,8% nem concorda e nem discorda, 35,2% concorda em parte e 27,8% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 63%.

Quadro 70– Pergunta 61

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
---------------	-------------------	-------------------	-----------------------------

1	4	7,4	7,4
2	8	14,8	22,2
3	8	14,8	37,0
4	19	35,2	72,2
5	15	27,8	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação existe um bom sistema de recompensas na organização, em ordem crescente da escala, 40,7% discorda totalmente, 11,1% discorda em parte, 20,4% nem concorda e nem discorda, 14,8% concorda em parte e 13% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria discorda da afirmativa com 72%.

Quadro 71– Pergunta 62

Escola	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	22	40,7	40,7
2	6	11,1	51,9
3	11	20,4	72,2
4	8	14,8	87,0
5	7	13,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação sinto-me motivado no meu dia a dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as minhas tarefas, em ordem crescente da escala, 13% discorda totalmente, 18,5% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 18,5% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 57%.

Quadro 72– Pergunta 63

Escola	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
--------	------------	------------	----------------------

1	7	13,0	13,0
2	10	18,5	31,5
3	6	11,1	42,6
4	21	38,9	81,5
5	10	18,5	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação sempre que me é permitido tento participar em formações para me poder desenvolver profissionalmente e para ser cada vez melhor no meu trabalho, em ordem crescente da escala, 1,9% discorda totalmente, 1,9% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 46,3% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 85%.

Quadro 73– Pergunta 64

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	1	1,9	1,9
2	1	1,9	3,7
3	6	11,1	14,8
4	21	38,9	53,7
5	25	46,3	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação sinto que estou realizado com o meu salário, em ordem crescente da escala, 35,2% discorda totalmente, 20,4% discorda em parte, 14,8% nem concorda e nem discorda, 25,9% concorda em parte e 3,7% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria discorda da afirmativa com 70%.

Quadro 74– Pergunta 65

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	19	35,2	35,2
2	11	20,4	55,6
3	8	14,8	70,4
4	14	25,9	96,3
5	2	3,7	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação gosto das minhas perspectivas de carreira e da forma justa como me tratam, em ordem crescente da escala, 13% discorda totalmente,11,1% discorda em parte,16,7% nem concorda e nem discorda,48,1% concorda em parte e 11,1% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 59%.

Quadro 75– Pergunta 66

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	7	13,0	13,0
2	6	11,1	24,1
3	9	16,7	40,7
4	26	48,1	88,9
5	6	11,1	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação considero-me dos mais produtivos, em ordem crescente da escala, 3,7% discorda totalmente,3,7% discorda em parte,11,1% nem concorda e nem discorda,44,4% concorda em parte e 37% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 81,5%. Para Gil (2001) o mundo está cada vez mais competitivo em relação aos negócios pois exige altos níveis de motivação das pessoas, pois empregados motivados para realizar o seu trabalho tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados, então podemos entender que a motivação e o principal combustível para a produtividade de uma empresa.

Quadro 76– Pergunta 67

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	2	3,7	3,7
2	2	3,7	7,4
3	6	11,1	18,5
4	24	44,4	63,0
5	20	37,0	100,0

Total	54	100,0	
-------	----	-------	--

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação sinto que não estou a explorar ao máximo o meu potencial de rendimento para com a organização, em ordem crescente da escala, 18,5% discorda totalmente, 14,8% discorda em parte, 18,5% nem concorda e nem discorda, 38,9% concorda em parte e 9,3% diz que concorda totalmente, apresentando uma imparcialidade com a afirmativa, pois 52% discorda e 48% concorda com a afirmativa. A motivação dos trabalhadores tem sido considerada uma força influenciadora de sua produtividade e do bom desempenho organizacional com grande importância para a gestão de pessoas, já que proporciona aos gestores a chance de planejar atividades que aproveitem ao máximo do potencial de seus trabalhadores (SOUZA; LIMA; MARQUES, 2008).

Quadro 77– Pergunta 68

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	10	18,5	18,5
2	8	14,8	33,3
3	10	18,5	51,9
4	21	38,9	90,7
5	5	9,3	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação sempre que penso no que contribuí hoje para a organização, sinto-me realizado porque cumpro sempre com as minhas responsabilidades, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 5,6% discorda em parte, 5,6% nem concorda e nem discorda, 25,9% concorda em parte e 63% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 89%.

Quadro 78– Pergunta 69

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	3	5,6	5,6
3	3	5,6	11,1
4	14	25,9	37,0
5	34	63,0	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação faço mais do que o que está escrito no meu contrato de trabalho e do que é suposto fazer no cargo que ocupo, em ordem crescente da escala, 7,4% discorda totalmente, 7,4% discorda em parte, 11,1% nem concorda e nem discorda, 29,6% concorda em parte e 44,4 diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 74%.

Quadro 79– Pergunta 70

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	4	7,4	7,4
2	4	7,4	14,8
3	6	11,1	25,9
4	16	29,6	55,6
5	24	44,4	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação consigo de forma autônoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 1,9% discorda em parte, 7,4% nem concorda e nem discorda, 35,2% concorda em parte e 55,6% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 91%.

Quadro 80– Pergunta 71

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	1	1,9	1,9

3	4	7,4	9,3
4	19	35,2	44,4
5	30	55,6	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Foi perguntado aos respondentes a seguinte afirmação é importante a contribuição efetiva de cada Integrante para a Empresa ter sucesso, em ordem crescente da escala, 0% discorda totalmente, 0% discorda em parte, 3,7% nem concorda e nem discorda, 18,5% concorda em parte e 77,8% diz que concorda totalmente, mostrando que a maioria tem concordância com a afirmativa com 96%.

Quadro 81– Pergunta 72

Escala	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
1	0	0	0
2	0	0	0
3	2	3,7	3,7
4	10	18,5	22,2
5	42	77,8	100,0
Total	54	100,0	

Fonte: o autor (2019).

Durante o andamento dessa pesquisa foram visualizadas algumas limitações consideradas significativas, que podem influir no resultado encontrado, como por exemplo a dificuldade de obtenção das respostas de todos os integrantes da organização estudada, a possibilidade das respostas não serem totalmente verdadeiras em função do medo das pessoas serem identificadas e punidas, o entendimento do questionário e o prazo curto de duração do questionário.

Diante das limitações apresentadas, sugere-se que pesquisas futuras aprofundem o estudo do assunto, que não foi totalmente esgotado nesse estudo e possam caracterizar com mais detalhes a cultura dessa Organização e identificar as dificuldades para transformação dessa cultura.

Com base na pesquisa teórica, observa-se que o tema liderança é difícil de ser definido e que não existe um padrão de líder eficaz que garanta o sucesso da empresa, pois depende de uma série de fatores que influenciam o seu desempenho. A cultura organizacional também é vista como complexa e difícil de ser mudada. Será necessário ter líderes que pensem como agentes de mudança e estejam dispostos a

mudar de comportamento para conduzir seus liderados para o alinhamento com a cultura da organização e um crescimento coletivo para o sucesso da organização, tornando-se cada vez mais competitiva no mercado de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados apresentados no presente trabalho, pode-se inferir que na empresa existe alguma dificuldade sobre o discurso não ser totalmente coerente com a prática, mostrando que existe dúvidas no meio da organização da empresa, mas contudo não pode ser generalizado pois não foi pesquisado e analisado toda população da empresa, pois obteve pouca resposta em relação ao número de questionários enviados, mostrando que pequena parte dessa amostra apresenta discordância sobre prática transparente do hospital, não existe um sistema de recompensas na organização, parte da amostra não se sente motivado no seu dia a dia para executar cada vez melhor e mais rápido as suas tarefas, existe um descontentamento com a base salarial, mostrando que maioria da amostra não está realizada com o seu salário e com isso leva a desmotivação dos colaboradores, mostrando que grande parte da amostra se sente a não explorar ao máximo o seu potencial de rendimento com a organização.

Em relação a liderança existe uma parcela que demonstra que seus líderes não estimulam as suas forças e nem ajudam a desenvolver ou superar as fraquezas de seus colaboradores, mostrando que parte da empresa os seus integrantes não usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais e com isso os integrante acabam não expressando claramente os seus desejos e sentimentos e pontos de vista diferentes, contribuindo para um ambiente desfavorável para a realização das expectativas de seus colaboradores.

Na empresa foi apresentada que existe alguma parte de sua organização com integrantes que não tem comportamento de humildade e simplicidade, mostra também que os integrantes não assumem riscos calculados, mostra também que existem um gargalo que refere-se que o poder não está descentralizado dentro da empresa e uma imparcialidade na possibilidade de crescimento de carreira dos seus colaboradores.

Pelo que foi observado neste trabalho, sugere-se que a empresa pesquisada estimule seus líderes a aprofundar o conhecimento sobre os princípios, conceitos e critérios sobre motivação e liderança para facilitar sua prática nas ações do dia-a-dia e consequentemente promover a disseminação entre os liderados e o alinhamento com a cultura organizacional.

O objetivo geral do trabalho é analisar a influência da liderança na motivação dos seus colaboradores, dentro de um hospital da serra gaúcha, o tema investigado não foi esgotado totalmente, existindo diversas oportunidades de para desenvolvimento de futuros estudos.

Baseado no autor Felipe (2001) e necessário que haja ações que favoreçam o ambiente interno mediante políticas eficazes e motivacionais no que diz respeito à gestão de pessoas, com isso precisar existir uma relação de trabalho que é importante compreender a hierarquia organizacional como um todo, mas de maneira que possa favorecer um vínculo diferenciado entre subordinado, líder e empregadores ocasionando impacto no que seria auto motivacional e desmotivacional no ambiente de trabalho, além das expectativas e satisfação do funcionário e os estímulos motivacionais disponibilizados pela empresa.

Para alguns autores como por exemplo, Freitas e Rodrigues (2008) enfatizam em sua pesquisa que a liderança é um processo chave em todas as organizações, tendo como enfoque principal a figura do gestor, e seu posicionamento de liderança na organização, seja junto aos seus colaboradores ou a equipe de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAPTISTA, B. P.; LUCHETTI, W. D; POERNER, M. **Avaliação dos resultados em treinamento comportamental**: como o investimento no capital humano pode retornar às organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: conceitos básicos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2016.
- BARNEY, Jay; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração**: Novo Cenário Competitivo. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões- 7. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.
- BERVIAN, P. A. ;CERVO A. L. **Metodologia Científica**- 5º ed.-São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHAVES, Jaqueline Alves; GIMARÃES, Maria da Gloria Vitorio. **Equipe de Enfermagem**: análise do clima organizacional no centro cirúrgico do Hospital Universitário Getúlio Vargas. Cadernos de Administração/CRA-AM, v,8, n.1, 63-78,2014.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administração geral e pública**. 3 Tiragem, ed. Elsevier. Ltda. Rio de Janeiro, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**. Uma abordagem contingencial (3.ª ed.). São Paulo: McGraw-Hill,1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. O capital humano das organizações (8.ª ed.). São Paulo: Atlas,2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações (2.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier,2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações.3. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**: como transformar os gerentes em gestores de pessoas. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CINTRA, Josiane; DALBEM, Eloisa. **Comportamento organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

COSTA, Antônio Carlos Gomes da. **Ser Empresário**: O Pensamento de Norberto Odebrecht. Rio de Janeiro: Versal, 2004.

DENSYN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O Planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. São Paulo: Artmed, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FELIPPE, Maria Inês. **Desafios da motivação**. Revista Gestão Plus, n. 18, p. 1-19, Ano. Janeiro/fevereiro, 2001. Disponível, em: <http://xa.yimg.com/kq/groups/24137146/1338692722/name/Texto_6_-_Motivacao%5B1%5D.pdf>. Acesso em 02 de set. 2013.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais. 1. ed. -- São Paulo: Érica, 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FREITAS, Natália Gomes; RODRIGUES, Manoel Gonçalves. **Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional**. 2008, p. 02-11. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos09/32_Nati_publicacao-final.pdf>. Acesso em 02 de set. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**: 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLEMAN, Daniel, Ph.D. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GRIFFIN, Ricky W. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. -- São Paulo: Cengage Learning, 2015.

GUNTHER, Hartmut. **Como Elaborar um Questionário**. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n.1. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HARTLEY, J. Case study research. In. Catherine Cassel e Gilian Symon (Eds.), **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: Sage, 2004.

KUAZAQUI, Edmir. **Liderança e criatividade em negócios** - São Paulo, Cengage. Learning, 2006.

LEHFELD, Neide AS; BARROS, A. J. P. B. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis/RJ: Vozes, 1991.

MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M.C. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** – 8. ed. - [3. reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa-5ª ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

MARQUES, Jose Carlos. **Comportamento organizacional** – São Paulo, SP: Cengage, 2016.

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

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEZZAROBA, Orides. MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 7. ed. – São Paulo: Saraiva, 2017.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: a prática de fichamentos, resumo, resenha. 11 ed.-São Paulo: atlas, 2012.

NANUS, Burt. **Liderança visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no trabalho.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, Monografias, Dissertações e Teses.** 2° ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, Matias Jose. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 4. ed. - [3. Rempr.]. – São Paulo: Atlas, 2019.

REGATO, Vilma Cardoso. **Psicologia nas organizações.** 4 eds. Rio de Janeiro: Itc. 2016.

RIBEIRO, João. **Manual Técnico do Formando: Comportamento Organizacional.** ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb. Fevereiro de 2008
ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11° ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estagio e de pesquisa em administração: Guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3° ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

RYAN, R.M.; DECI, E.L. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, New York, v.25, n.1, p.54-67, 2000.

SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica.** 2. ed. – São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SCHEIN, Edgard H. **Organization culture and Leaderhip.** San Francisco: Jossey Bass, 2004.

SOUZA, C. LIMA, L. MARQUES A. **Fatores condicionantes da motivação de colaboradores voluntários: estudo de caso de uma Empresa Júnior da Universidade Federal de Alagoas.** In: Encontro da ANPAD. 32. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2002.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

TESTA, Jean-Pierre, LAFARGUE, Jérôme, COARTET, Virginie Tilhet. **Liderança.** – 1.ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Ed.: Artmed, 2004.

APÊNDICE

PESQUISA DE AMBIÊNCIA ORGANIZACIONAL

PARTE I - CARACTERÍSTICAS DO INTEGRANTE

Visa conhecer os dados relativos às características pessoais e profissionais do Integrante. Marque um **X** no quadro correspondente:

Categoria do cargo que ocupa:		Nível Médio
		Nível Superior

Área que atua:		Administrativa
		Operacional

Função que atua		Execução
		Liderança

Tempo de trabalho na Empresa		Até 3 anos
		De 4 a 7 anos
		De 8 a 11 anos
		De 12 a 14 anos
		Acima de 15 anos

Sexo		Masculino
		Feminino

Idade		Até 30 anos
		De 31 a 40 anos
		De 41 a 50 anos
		Acima de 51 anos

CULTURA ORGANIZACIONAL

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
1. O Ser Humano é a medida de todos os valores praticados na Empresa.					
2. O meu Líder comunica de forma simples, clara e precisa.	1	2	3	4	5
3. O Integrante deve promover sua própria saúde, segurança e qualidade de vida.	1	2	3	4	5
4. É fundamental ter foco nos resultados financeiros para a Empresa sobreviver, crescer e perpetuar.	1	2	3	4	5
5. O meu Líder estimula a consciência de prevenção de acidentes no trabalho.	1	2	3	4	5
6. Na Empresa não existe a prática de ameaças e punições e o Integrante tem oportunidade de corrigir e aprender com os erros.	1	2	3	4	5
7. O meu Líder empenha-se na comunicação da cultura da Empresa.	1	2	3	4	5
8. O meu Líder facilita a execução do meu Programa de Treinamento.	1	2	3	4	5
9. A transferência de conhecimentos e competências é praticada dentro da Empresa.	1	2	3	4	5
10. Os resultados devem ser partilhados de forma individualizada, com base no Programa de Ação (PA) de cada Integrante.	1	2	3	4	5
11. O meu Líder desempenha um papel de educador.	1	2	3	4	5
12. Na Empresa existe a prática da cooperação entre os Integrantes para o alcance das metas.	1	2	3	4	5
13. A simplificação dos processos operacionais da Empresa facilita o desenvolvimento dos trabalhos.	1	2	3	4	5
14. O meu Líder prioriza o desenvolvimento e aprimoramento das minhas competências.	1	2	3	4	5
15. Na Empresa existe a prática do trabalho em equipe com troca de conhecimentos e aprendizagens.	1	2	3	4	5

16. O Integrante deve estar sempre aberto para reconhecer os seus erros e sempre pronto para corrigi-los.	1	2	3	4	5
17. O meu Líder atua com humildade buscando aprender nas interações com os Liderados.	1	2	3	4	5
18. Na Empresa o Integrante expressa sua forma peculiar de executar o trabalho.	1	2	3	4	5
19. Inovar continuamente é imprescindível para o sucesso da Empresa.	1	2	3	4	5
20. O meu Líder pratica a pedagogia da presença, devotando tempo, presença, experiência e exemplo aos Liderados.	1	2	3	4	5
21. A Empresa tem práticas focadas na melhoria do bem-estar dos Integrantes no trabalho.	1	2	3	4	5
22. O meu Líder atua com empatia, colocando-se no lugar do Liderado para perceber seus anseios, dificuldades e problemas.	1	2	3	4	5
23. O meu Líder me apoia, acompanha meu desempenho, avalia e julga meus resultados através do Programa de Ação (PA).	1	2	3	4	5
24. Os relacionamentos na Empresa se tornaram menos formais e mais baseados na confiança e na lealdade.	1	2	3	4	5
25. É importante o Líder descentralizar o poder através da prática da delegação planejada.	1	2	3	4	5
26. O meu Líder demonstra abertura, reciprocidade e compromisso com os Liderados.	1	2	3	4	5
27. A Empresa trata seus fornecedores com respeito, buscando relações de parceria.	1	2	3	4	5
28. Na Empresa o discurso é coerente com a prática.	1	2	3	4	5
29. O meu Líder analisa e negocia comigo o meu Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT).	1	2	3	4	5

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

A escala mede o grau de concordância com a afirmativa				
1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo em parte	Nem concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente

30. O Integrante deve buscar seu autodesenvolvimento.	1	2	3	4	5
31. É importante a Empresa ter como principal objetivo servir o Cliente, buscando sempre a sua satisfação.	1	2	3	4	5
32. Na Empresa os Integrantes praticam o espírito de servir.	1	2	3	4	5
33. O meu Líder delega tarefas demonstrando confiança no meu caráter e potencial.	1	2	3	4	5
34. O planejamento das atividades é sempre praticado na Empresa.	1	2	3	4	5
35. O meu Líder demonstra disponibilidade e interesse em dialogar.	1	2	3	4	5
36. Na Empresa se pratica a disciplina, o respeito e a confiança nas pessoas.	1	2	3	4	5
37. O Código de Conduta da Empresa é importante para orientar as relações internas e externas de todos.	1	2	3	4	5
38. O meu Líder é tolerante com os erros, permitindo corrigir e aprender com eles.	1	2	3	4	5
39. O ato mais nobre do ser humano é servir o seu semelhante.	1	2	3	4	5
40. O meu Líder estimula minhas forças e ajuda a desenvolver e/ou superar minhas fraquezas.	1	2	3	4	5
41. Na Empresa os Integrantes usam de cooperação e colaboração nas suas relações profissionais.	1	2	3	4	5
42. Na Empresa os Integrantes expressam claramente seus desejos, sentimentos e pontos de vista.	1	2	3	4	5
43. O meu Líder me apoia para superar as dificuldades e enfrentar os desafios.	1	2	3	4	5
44. O ambiente da Empresa é favorável para a realização de minhas expectativas.	1	2	3	4	5

45. O meu Líder me elogia quando o resultado é alcançado.	1	2	3	4	5
46. Na Empresa os Integrantes têm comportamento de humildade e simplicidade.	1	2	3	4	5
47. Menos registros e mais confiança nas pessoas facilita e agiliza os trabalhos.	1	2	3	4	5
48. O meu Líder é franco quando o resultado não é alcançado.	1	2	3	4	5
49. Na Empresa os Integrantes assumem riscos calculados.	1	2	3	4	5
50. É importante a Empresa ser mais flexível, menos burocrática e mais ágil.	1	2	3	4	5
51. O meu Líder respeita o Código de Conduta e orienta sua prática.	1	2	3	4	5
52. Na Empresa os Integrantes podem dar sugestões ou fazer críticas sobre assuntos relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	5
53. Considero o meu Líder como um exemplo de pessoa e profissional.	1	2	3	4	5
54. É importante se concentrar em identificar e fazer cada vez melhor "o que é certo", em vez de buscar "quem está certo".	1	2	3	4	5
55. É bom ser desafiado e estimulado a buscar novas formas de fazer o trabalho.	1	2	3	4	5
56. O poder está descentralizado na Empresa.	1	2	3	4	5
57. Na Empresa os Integrantes têm possibilidades de crescimento de carreira.	1	2	3	4	5
58. Sinto que o meu chefe reconhece o meu empenho e os bons resultados do meu trabalho.	1	2	3	4	5
59. Considero que o meu chefe é exigente e que se preocupa mais consigo do que com a equipa que lidera.	1	2	3	4	5
60. O meu líder realiza reuniões regulares (de pelo menos uma vez por mês) com a equipa para se inteirar das dificuldades que possamos ter nas nossas tarefas.	1	2	3	4	5

61.O meu líder incentiva-me a inovar e a implementar novas metodologias de trabalho.	1	2	3	4	5
62.Existe um bom sistema de recompensas na organização.	1	2	3	4	5
63.Sinto-me motivado no meu dia a dia para ser cada vez melhor e executar mais rapidamente as minhas tarefas.	1	2	3	4	5
64.Sempre que me é permitido tento participar em formações para me poder desenvolver profissionalmente e para ser cada vez melhor no meu trabalho.	1	2	3	4	5
65.Sinto que estou realizado com o meu salário.	1	2	3	4	5
66.Gosto das minhas perspectivas de carreira e da forma justa como me tratam.	1	2	3	4	5
67.Considero-me dos mais produtivos.	1	2	3	4	5
68.Sinto que não estou a explorar ao máximo o meu potencial de rendimento para com a organização.	1	2	3	4	5
69.Sempre que penso no que contribuí hoje para a organização, sinto-me realizado porque cumpro sempre com as minhas responsabilidades.	1	2	3	4	5
70.Faço mais do que o que está escrito no meu contrato de trabalho e do que é suposto fazer no cargo que ocupo.	1	2	3	4	5
71.Consigo de forma autónoma dar resposta aos problemas relacionados com a execução das minhas tarefas.	1	2	3	4	5
72. É importante a contribuição efetiva de cada Integrante para a Empresa ter sucesso.	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5