

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

ANELISE POLLI

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM BUSCA DE MELHORES RESULTADOS

**FARROUPILHA
2020**

ANELISE POLLI

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM BUSCA DE MELHORES RESULTADOS

Relatório de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Farroupilha, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I: M.e João Vicente Franco de Godolphim.

Orientador TCC II: M.^a Melissa Baccon

FARROUPILHA

2020

ANELISE POLLI

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO EM BUSCA DE MELHORES RESULTADOS

Relatório de Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, Campus Universitário de Farroupilha, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: ____/____/2020.

Banca examinadora:

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

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

Prof.^a M.^a Olga Maria Blauth de Lima
Universidade de Caxias do Sul – UCS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Deus por me permitir chegar até aqui dando força e saúde para superar todos os momentos árduos a que eu deparei nesta caminhada. Aos meus pais, Angelina Polli e Lourenço Polli, pelo incentivo e apoio ao longo de toda a minha trajetória. Ao meu irmão Gabriel Polli pela sua atenção dedicada quando precisei, por estar ao meu lado me dando confiança em minhas decisões.

Ao meu namorado Matheus Ferreira Cavalheiro pela paciência em todas as horas até a realização deste sonho e sempre me encorajando diante das dificuldades ao longo dessa trajetória.

A todos os meus amigos e colegas de graduação pelas trocas de ideias e ajuda mútua, pelos desafios que passamos juntos e do convívio durante esses anos.

Agradeço aos meus orientadores João Vicente Franco de Godolphim e Melissa Baccon, que não mediram esforços para que tudo ocorresse da melhor forma possível, meu muito obrigada.

RESUMO

No aspecto de comportamento, o conhecimento motivacional é fundamental por motivo de entender os recursos que despertam os indivíduos o bom desempenho ou improdutividade, favorecendo ou afetando os interesses as organizações. A liderança e motivação são condutas que direcionam as pessoas no seu trabalho e na demanda de seus propósitos. As pessoas desmotivadas no ambiente de trabalho ou na vida, resultam em uma grande adversidade para as organizações. Para obter uma boa conduta as organizações carecem de líderes facilitadores na resolução de problemas em equipe, motivando-os. Foi realizada a aplicação da pesquisa quantitativa para saber qual o papel da liderança na motivação de uma equipe nas organizações dos graduandos de uma Universidade da Serra Gaúcha. Neste sentido, o trabalho aborda as características da liderança e motivação, a influência da liderança na motivação de equipe. Em seguida, o resultado se dará através de uma pesquisa quantitativa em forma de questionário com 119 graduandos de uma Universidade da Serra Gaúcha. Após a apuração dos dados obtidos, procura-se reunir informações consistentes em relação ao tema e compreender qual o nível de satisfação deste público. Desta forma obteve-se como principal resultado: uns índices de 59.7% de graduandos concordam totalmente e 35,5% concordam que a liderança influencia a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Organização.

LISTA DE ABREVIATURAS

CO Comportamento Organizacional

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Liderança	15
Quadro 2 - O valor do colaborador para o sucesso das organizações.....	18
Quadro 3 - Definições de líder e de liderança baseadas em Fiedler	19
Quadro 4 - Descrição dos três elementos	22
Quadro 5 - Características dos líderes carismáticos	22
Quadro 6 - Fatores que explicam os efeitos carismáticos	24
Quadro 7 - Componentes da liderança transformacional.....	26
Quadro 8 - Componentes da liderança transacional.....	28
Quadro 9 - Estilos de Liderança de Lewin	29
Quadro 10 - O processo de motivação.....	34
Quadro 11 - A Teoria dos dois fatores de Herzberg	41
Quadro 12 - Pressuposto das Teorias X e Y.....	43
Quadro 13 - Pesquisa qualitativa x pesquisa quantitativa	49
Quadro 14 - Delineamento da pesquisa.....	49

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	38
Figura 2 - Gênero	53
Figura 3 - Faixa Etária.....	54
Figura 4 - Tempo de serviço na empresa	54
Figura 5 - Curso de Graduação	55
Figura 6 - É importante a organização ter uma boa liderança?	56
Figura 7 - Prefiro que a minha liderança supervisione o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia?	56
Figura 8 - A minha liderança costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais?	57
Figura 9 - A liderança influencia a motivação dos colaboradores?	58
Figura 10 - Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização.	58
Figura 11 - A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores.	59
Figura 12 - Quando surge um problema a minha liderança auxilia na resolução do mesmo.....	60
Figura 13 - Sinto-me motivado/a com o meu trabalho?	60
Figura 14 - Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização	61
Figura 15 - Estou satisfeito/a com a minha instituição.....	62
Figura 16 - Tenho perfeito conhecimento das minhas obrigações nesta instituição.....	62
Figura 17 - Penso que a minha liderança está motivada com as funções que exerce	63
Figura 18 - A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização	64
Figura 19 - Sinto-me reconhecido/a pela minha liderança	64
Figura 20 - Penso que o meu trabalho é importante para o sucesso desta organização	65

Figura 21 - A motivação intrínseca, na minha opinião, significa fazer algo por prazer	66
Figura 22 - Na sua opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais.	66
Figura 23 - Sinto-me motivado/a com o estilo de liderança da minha organização	67
Figura 24 - Qual estilo de liderança se aplica nesta organização?	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O CONCEITO DA LIDERANÇA	15
2.2 A LIDERANÇA.....	17
2.3 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER	20
2.4 MODELOS DE LIDERANÇA.....	21
2.4.1 Liderança Carismática	21
2.4.2 Liderança Transformacional	24
2.4.3 Liderança Transacional	27
2.5 ESTILO DE LIDERANÇA	28
2.5.1 Liderança Autocrática	30
2.5.2 Lideranças Democrática	32
2.5.3 A liderança liberal	32
2.6 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	33
2.7 CONCEITO DE A MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO	36
2.7.1 Teoria e Hierarquia de Maslow	37
2.7.2 Teoria Herzberg	39
2.7.3 Teorias X e Y	42
2.8 AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE	44
2.9 PRODUTIVIDADE	46
3 METODOLOGIA	48
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
3.1.1 Pesquisa quantitativa	50
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	50
3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	51

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	52
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS.....	53
4.1 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....	68
5 CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS.....	71
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES ESTRUTURADAS.....	82

1 INTRODUÇÃO

Para Chiavenato (2011), as organizações necessitam em manter um relacionamento diferenciado com seus funcionários, pois um colaborador aprazível constitui com lucros maiores na organização.

Com qualidade de vida no trabalho e a motivação nos dias de hoje são os principais cuidados das organizações, e as concepções a esse respeito buscam explicar a forma que os funcionários se comportam a atuar para atingir seus objetivos (DORNELAS, 2013).

A liderança é um cargo que está sucessivamente vinculada às pessoas. É necessário que tenha uma relação de confiabilidade com os colaboradores e para conquistar essa confiança, o líder deve estar apto para expor a sua competência (ROBBINS, 2005).

A motivação é muito significativa para o êxito da organização, visto que o colaborador necessita sentir-se motivado e atraído com os objetivos da organização, deste modo trabalhará feliz e considerando-se importante e responsável para o objetivo final. Com isso é muito importante que tenha um líder competente, simplificador em solução de problemas contribuindo a identificar suas necessidades, preparados a ouvir o que se tem a dizer e delegar tarefas (PARO, 2015).

Os colaboradores são importantes para que as organizações se destaquem em um mercado competitivo nos dias de hoje (MARQUES, 2016).

Desta forma, este estudo justifica-se na busca de uma análise de competências e habilidades do líder em motivar seus colaboradores e avaliar os fatores motivacionais.

No primeiro capítulo apresenta-se a contextualização do tema e do problema, bem como o objetivo geral e os específicos.

O segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, partindo dos principais assuntos relacionado ao tema de pesquisa. Relatando sobre o conceito da liderança, as competências do líder, os modelos de liderança carismática, transformacional e transacional, estilos de liderança autocrática, democrática e liberal, conceito de motivação, conceito da motivação para desempenho, teoria e hierarquia de Maslow, Herzberg e a teoria X e Y, as influências da liderança na motivação da equipe e produtividade.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia usada para o desenvolvimento do estudo, no qual evidenciados os tipos de aspectos metodológicos utilizados.

No quarto capítulo são exibidas as conclusões finais, realizando uma análise crítica a respeito do problema de pesquisa, sendo ela a origem motivadora do estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

A esse respeito Mascarenhas (2012) relata que é necessário determinar limites até onde vai a base do assunto, deve-se então especificar em partes os conceitos que se correlacionam. Não é aconselhado que os pesquisadores gerem escolha por objetos que não foram estudados.

O conceito do problema de pesquisa é de extremo valor, pois justamente ele aponta a finalidade da pesquisa e todo o propósito irá partir das imposições de informação para complementar as informações e dúvidas presentes (SAMARA; BARROS, 2002).

O caminho em motivar seus colaboradores deve ser bem planejada, pois a falta de entendimento sobre a própria tarefa é capaz de provocar a desmotivação dos colaboradores. É essencial a organização reconhecer que no momento que o indivíduo se envolve na organização ele demonstra seus particulares objetivos a serem alcançados, e tem a expectativa que a organização dê o espaço para a ação e realização das mesmas (MARQUES, 2016).

Com as devidas mudanças no mercado, o crescimento da competitividade, o fenômeno da globalização, a liderança e a motivação são estratégias que precisam ser usadas pelas organizações, com o intuito de reconhecer o talento de cada colaborador, desempenhando a equipe a alcançar excelentes resultados para a organização.

Com base no tema proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual o papel da liderança na motivação de uma equipe nas organizações dos graduandos de uma Universidade da Serra Gaúcha?

1.2 OBJETIVOS

A finalidade que determina qual é o objetivo de um trabalho científico, e o que almeja estudar em questão (KLEIN, 2015).

Para Samara, Barros (2002) os objetivos de pesquisa são primordiais de modo a conduzir os conhecimentos para a solução do problema.

1.2.1 Objetivo Geral

Silva (2015) alega, que os objetivos gerais determinam em demonstrar com segurança o objetivo da pesquisa.

A esse respeito Sarmiento (2013), a designação dos objetivos de estudo é importante para o observador, os quais integram o apoio para a escolha necessária e apropriada da literatura a ser consultada.

O objetivo geral desse trabalho é a analisar o papel da liderança no desempenho da organização dos graduandos de uma Universidade da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são os que transformam os rumos viáveis, com a finalidade de se transformar em objetivo geral. Tornando-se precisos como as metas a serem desenvolvidas gradativamente, de maneira clara e alcançar o objetivo da pesquisa (VERGANA, 2000).

Desse modo, delimita os objetivos específicos desse trabalho em:

- a) Apresentar referencial teórico de liderança e motivação;
- b) Mencionar as funções de uma liderança eficaz;
- c) Apresentar o valor da participação de um líder na equipe de trabalho;
- d) Identificar os resultados da pesquisa feita sobre o tema colocado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme Limongi-França et al (2002, p.21), que a relação entre empresa e pessoas é realizada por entremédio dos gerentes, que carecem em saber reconhecer e desempenhar o seu papel.

Hoje em dia, as organizações exibem o conceito de que ser líder é algo muito antigo, com isso salientam que o líder organizacional como tornando-se aquele que faz o grupo participar, que designa responsabilidades além de obrigações e que o recompensa à altura (MARRAS, 2004).

A Justificativa requer apresentar quais os objetivos do projeto, precisando demonstrar os porquês abordados na apresentação do problema (MARCONI, 2010).

Com o mercado cada vez mais competitivo, as organizações necessitam de colaboradores motivados capazes de agregar na competitividade e os proventos das organizações. Com isso as organizações precisam manter profissionais competentes e incentivar os colaboradores a serem sempre melhores.

Diante disso, o líder possui um papel de muita responsabilidade para conduzir a organização nesse objetivo, através das competências fundamentais de um líder ele será capaz de estimular os colaboradores a amplificar as competências deste modo trabalharão motivados em cooperação elevando a produtividade da organização.

A forma de gestão tradicional no qual o chefe da organização, lida com a superioridade e sisudez, dava ordens aos funcionários e os próprios por amedrontamento de punições realizava e não indagava a maneira de liderar, originava na década de 70, porem hoje os colaboradores andam gradativamente mais exigentes e as organizações tem a necessidade de compreender que essa exigência está vinculada a forma como a liderança se conecta com a equipe.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo encontra os referenciais precisos para fundamentar os conhecimentos da importância que a liderança concebe como princípio da motivação nas organizações. O principal objetivo desse trabalho terá fundamento em uma análise bibliográfica a respeito do tema liderança e sua importância para as organizações.

2.1 O CONCEITO DA LIDERANÇA

A liderança está sempre em grandes transformações, a busca pelo conceito de liderança já concebeu mais de diversas opiniões (BENNIS, 1988).

Segundo Bergamini (1994), foi feito um levantamento de trabalhos pesquisados entre a década de 50 a 80, que indicam diferentes conceitos sobre liderança, de acordo com o quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos de Liderança

Autores	Definição
HEMPHILL E COONS - 1957	“Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”.
JANDA - 1960	“Liderança é um tipo especial de relacionamento de poder caracterizado pela percepção dos membros do grupo no sentido de que o outro membro do grupo tem o direito de prescrever padrões de comportamento na posição daquele que dirige, no que diz respeito à sua atividade na qualidade de membro do grupo”
TANNENBAUM, WESCHLER E MASSARIK - 1961	“Liderança é influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”
JACOBS - 1970	“Liderança é uma interação entre pessoas na qual uma apresenta informação de um tipo e de tal maneira que os outros se tornam convencidos de que seus resultados serão melhorados caso se comporte da maneira sugerida ou desejada”.
STOGDILL- 1974	“Liderança é o início e a manutenção da estrutura em termos de expectativa e interação”.
KATZ E KAHN - 1978	“Liderança é o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização”.

Fonte: Bergamini (1994).

Conforme Bergamini (1994), a liderança é ligada e conectada a grupos, operando de modo pensado, por artifício do líder com relação a seus seguidores.

Um líder é aquele que conduz ou aglutina um grupo, e enxergando como um líder, uma referência (HEMPHILL,1957).

Trata-se de um fato de persuasão interpessoal feita em determinada situação através da atuação de comunicação humana com a finalidade de determinados objetivos comuns (JANDA, 1960, P.35).

Conforme Jacobs, (1970, p.232) define liderança como a capacidade de inspirar seus colaboradores afim de contribuir em beneficio ao sucesso das organizações. Para que os resultados cresçam de forma continua é fundamental de líder inspirar confiança, dar a voz aos colaboradores, pois são eles os primeiros a notarem quando algo anda errado ou quando algo pode ser aperfeiçoado.

Para Ramos (1989) um líder tem que ser o agente facilitador, cabe a ele o dever de se manter motivado, pois a motivação envolve fenômenos biológicos emocionais e sócias.

De acordo com Bass (1990) a liderança sempre esteve presente na sociedade. Ela pode surgir de forma natural, quando uma pessoa se sobressai no papel do líder. Ela só acontece quando há cooperação, diálogo e entendimento de ambas as partes e os resultados acontecem quando essa parceria entre subordinados e líder é recíproco.

Maxwell (2008, p.109) aponta que um líder desenvolve talentos e competência do grupo na busca de metas que se pretendem atingir. Ajudando as pessoas a constatar as próprias dificuldades e a unir em forças em torno dos objetivos comuns.

Fiorelli (2004, p.71) explica que ser líder exige muita dedicação, equilíbrio emocional, conhecimento, habilidade, paciência, dedicação, respeito, compromisso entre outras características essenciais que temos que ter, influenciando de forma positiva e se preocupando com os resultados, mas deve também se preocupar com as pessoas se colocando no lugar delas e compreender suas necessidades.

De acordo com Oliveira (2016, p. 11) a liderança é considerada como um essencial processo de desempenho no exercício que envolvem os liderados individuais, grupos ou equipes na ação de uma meta desejada. A liderança no futuro terá de ser desempenhada de modo de aceitar as ideias das pessoas, tendo a

função de ajuda-las a detectar e a satisfazer as suas obrigações de forma contemporânea que garantam a assistência da motivação entre os colaboradores.

A este modo Pinto (2016, p. 108) menciona que: “toda organização apresenta objetivos, mas para que sejam alcançados é necessário que haja uma capacidade de influência que um membro de um grupo exerce sobre outros”.

A liderança no futuro terá de ser desempenhada de forma a arredar e acolher as ideias das pessoas, dispondo o papel de ajuda-las a reconhecer e a satisfazer as suas necessidades de forma arrojado que garantam a conservação da motivação entre os colaboradores. Nesta definição o líder acompanha a sua equipe a fim de que, todos tenham excelente rendimento e superem as dificuldades, colaborando para o crescimento e comprometimento de cada um com a organização (OLIVEIRA, 2016).

Paiva (2016) alega que a liderança no campo da organização tem sido analisada desde a década de 1930, quando os especialistas da Psicologia buscaram a identificar o que diversificava as pessoas que se sobressaíam por realizar uma maior atuação sobre os demais membros das organizações.

Segundo Barracho (2012), o conceito de liderança é compatível e dinâmico, por esse motivo, é muito fundamental que haja um líder qualificado, com traços de personalidade adequada para que se enquadre numa circunstância, pois, como procedemos esclarecer durante o presente trabalho, não há um estilo de liderança por perfeição, mas sim o mais adequado à verdade em concreto.

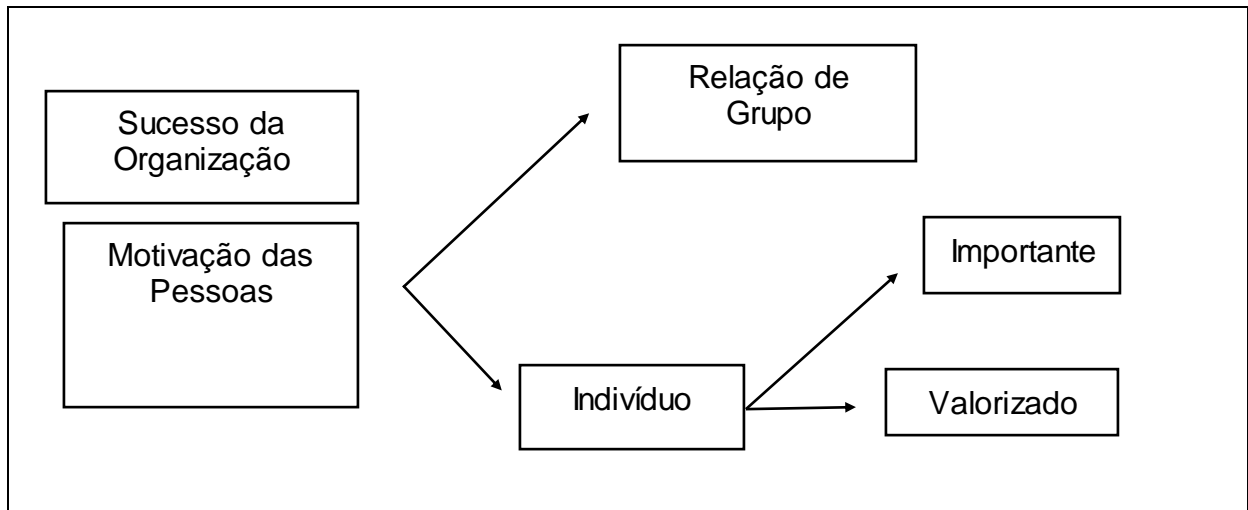
2.2 A LIDERANÇA

A conduta humana é permeada devido influências internas e externas às pessoas. Bergamini (1982) alega que os fatores que afetam o desempenho são divididas em individuais e ambientais.

As variáveis de estrutura individual estão ativas a “toda a bagagem inata, mais as experiências adquiridas ao longo das várias fases evolutivas, tais como a infância, a adolescência e a fase adulta de cada um”. Prontamente as variáveis de ordem ambiental envolvem todos os prováveis eventos convencionais ao indivíduo, como grupo social, cultura entre outros fatores do meio ambiente físico (BERGAMINI, 1982, p. 31

Na demanda de respostas aos acontecimentos interpessoais que sucedem nas organizações elevou-se a teoria denominada (CO), fundamentada nos estudos das Relações Humanas e da Administração de Pessoal. Debates em torno deste assunto ajudaram em princípio para a evolução da ciência do comportamento nas organizações (MINICUCCI 1995). De acordo com a quadro 2.

Quadro 2 - O valor do colaborador para o sucesso das organizações



Fonte: Minicucci, (1995, p, 119).

Perceba-se que duas pessoas têm atitudes diferentes e nem sempre atuam pelo mesmo raciocínio (BERGAMINI, 2003).

Ambas as definições, os estudos de Robbins (1998) alega que a produtividade, a rotatividade e o bem-estar dos colaboradores conseguiriam ser monitorados através de ações nos seguintes aspectos da motivação: averiguação das necessidades dos colaboradores e persistência nos objetivos. Nessa sequência o acompanhamento de líderes instruídos a guiar as equipes para a realização destes objetivos seria inevitável.

Robbins (1998) define liderança como a competência de induzir uma equipe à realização de metas. Já Bergamini (1982), ressalta alguns termos sobre líder e liderança e seus respectivos autores.

Tannenbaum (1970) considera que a liderança atua como um entusiasmo interpessoal numa circunstância. Constantemente envolve intervenção por parte do líder (influenciador) para atingir (influenciar) a conduta de um seguidor (influenciado) ou seguidores numa situação.

Esses termos e conceitos apontados por Bergamini (1982) mostra o quanto este conteúdo é desenvolvido em termos de visões, conteúdo e teorias, o que esclarece os investimentos de especialistas em busca de resultados para a diversidade do tema, de acordo com o quadro 3.

Quadro 3 - Definições de líder e de liderança baseadas em Fiedler

Bales e Strodtbeck, 1951	O líder é aquele que auxilia no convívio entre os membros do grupo.
Bass, 1949	A liderança, numa argumentação em grupo, diz respeito às ações de iniciar, planejar, esclarecer, indagar, motivar, dessa forma, o líder é a pessoa que passa mais tempo conversando com o grupo, desde que convenha a ele executar a maior parte dessas tarefas verbais.
Cattell, 1953	O líder é aquele que adquire as mudanças mais efetivas na ação do grupo.
Cowlwy, em Hemphill, 1954	O líder é um indivíduo que tem êxito em conseguir que as pessoas o sigam.
Dublin, 1951	Liderança é a ação da superioridade e da tomada de decisões.
Hemphill, 1954	Liderança é dar princípios que ocasionam em um padrão consistente propensa à solução de falhas que são mútuos.
Homans, 1950	O líder é aquele que mais atende às regras e às crenças do grupo.
Reuter, 1941	Liderança é um talento e de dirigir as pessoas.
Sanford, 1949	O líder é aquela pessoa reconhecida e aceita como igual seus seguidores.
Stogdill, 1950	A liderança é um procedimento de induzir as atividades do grupo por meio da colocação e da chegada a objetivos.

Fonte: Bergamini (1982, p. 97).

Liderança é a prática de motivar pessoas para trabalharem com euforia visando almejar os objetivos designados como sendo para o bem comum (HUNTER, 2004, p. 25).

De acordo com Maximiano (2007), liderança é uma das condutas dos administradores, a pessoa ou grupo que exerce o papel de líder inspira o papel de um ou mais coordenados. A eficiência de liderar está profundamente relacionada com o desenvolvimento da motivação, em uma circunstância de mútua subordinação entre líder e liderados.

Dois tópicos podem determinar a liderança, primeiramente, elas apresentam o denominador comum da qual a liderança encontra-se relacionada a um fenômeno social, ou melhor, abrange duas ou mais pessoas. Em segundo momento, fica visível zelar por uma metodologia de influência realizando de aspecto proposital por parte dos líderes sobre seus seguidores (BERGAMINI, 2012).

A liderança é precisa em todos os níveis organizacional. Os gestores nas áreas mais conceituadas na empresa, são os primeiros a serem responsáveis pela satisfação organizacional (WRIGHT, 2011).

2.3 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER

Para observar mediante as competências do líder, recorreremos à Blanchard (2010), pois nas últimas décadas, têm-se analisando modificações consideráveis em vinculação ao papel da liderança nas organizações, especialmente com menor ênfase nas percepções individuais, no julgamento e na avaliação.

Vieira (2002), evidencia que o líder competente incentiva seus colaboradores a cooperarem fortemente ao cumprimento da atividade recebida. Os principais elementos de relacionamento é o respeito e a segurança. Amplia dizendo que os liderados estabelecem o primeiro fator geral de liderança. Os conhecimentos, estímulos e persistência dispõe em ser o objeto de uma precisa avaliação por parte do líder. Desta forma a conduta mais apropriada de liderança poderá ser utilizada em seu devido tempo.

No ponto de vista de Figueiredo (2012) um líder deve ter condutas que sejam reconhecidos pelos liderados, visto que é a direção para que apresente sucesso no trabalho. Neste sentido, um líder deve ter uma:

- a) liderança emocional, na qual tem a obrigação de conseguir administrar suas emoções das outras pessoas também;
- b) liderança justa e honesta, pois deve desempenhar tudo em ordem com princípios e valores concebidos, buscando ser correto nas suas considerações;
- c) liderança mobilizadora e motivadora, motivando o trabalho em equipe, concebendo coerência e favorecendo no avanço do desempenho, tanto pessoal ou em equipe;
- d) liderança ativa e assertiva, o líder tem que permanecer presente e as suas ações, particularmente quando tem que assumir algumas decisões, exerce uma conduta e comportamento positivo;

- e) liderança na delegação e descentralização, pois tem a direito de confiar em sua equipe e os seus princípios individualmente, no momento preciso, resultando em a apoiar, assessorar e a fiscalizar;
- f) liderança competente, deve ser um líder qualificado, ser um modelo de exemplo em e liderar e tornar-se uma referência para sua equipe.

Para Cunha (2014) esse entendimento aponta uma concepção de coaching. “Um conceito relativamente recente no domínio da liderança, embora a sua prática seja antiga”.

2.4 MODELOS DE LIDERANÇA

A definição expressão liderança tem sido usada para apontar questionamento reais que surgiram na década de 80, portanto revelaram um novo modo de ponderar e pesquisar a liderança (BRYMAN, 2004).

A forma de liderar é muito dominante nas organizações é aquela que busca resultados a um pequeno prazo, para isso, requer do líder que ele seja ágil, competitivo, bem resolvido, responsável (BOOG, BOOG,1995).

De acordo com BANOVA (2008), o desempenho do líder fica muito restrita, há liberdade para grupos e indivíduo considerarem decisões livres, quer o líder ou não, e, não há necessidades de regras. Por esse motivo o ambiente favorece o desprezo, a confusão, a isenção, onde há ausência de uma voz presente que motive os processos, determine funções e resolva divergência, chegue no fracasso de qualquer organização.

Devido à grande afeição dado pelo tema da liderança, percebe-se, na gestão contemporânea a terminologia ficou consideravelmente. São infinitos os conceitos manifestados pelos pesquisadores de diversas áreas, entretanto, as definições mais recentes são: carismática, transacional, transformacional (MAXIMIANO, 2007).

2.4.1 Liderança Carismática

Para Marques (2016) ele assume duas proposições que auxiliam esta designação: em primeiro lugar: a atitude do líder carismático é receptível, aceitável

para os seguidores, utilizando esse comportamento como causa de satisfação; e em segundo lugar, a conduta do líder carismático é motivador, tem foco em conquista de objetivos, desde que essa reação conduta satisfação do seguidor para funcionamento, oferecer treino, impulso, suporte e gratificações.

Lameiras (2010) esclarece cada um destes três elementos, no quadro 4:

Quadro 4 - Descrição dos três elementos

Elementos	Explicação
Faixa	Descreve o líder com os seus estilos, características e comportamentos carismáticos.
Matéria inflamável	É constituída pelos seguidores abertos ao seu carisma.
Oxigénio (ambiente carismático)	A situação conveniente ao carisma, caracterizando-se pela concepção de crise e pelo descontentamento com a situação vigente.

Fonte: Lameiras (2010)

Lameiras (2010) demonstra as características que mencionam as os líderes carismáticos, no quadro 5.

Quadro 5 - Características dos líderes carismáticos

Características	Descrição
Autoconfiança	Absoluta confiança nos seus propósitos e capacidades
Visão	Apresentar um objetivo formado que irá melhorar a cenário atual.
Capacidade para comunicar a visão	Buscam clarificar e dar a entender aos outros a sua visão
Fortes convicções sobre a visão	Existe uma forte insistência para a realização da sua visão/ideia
Comportamento algo fora das normas	Quando esse desempenho tem sucesso é admitido pelos outros.
Reconhecimento como agente de mudança	Não são considerados como meros gestores da situação atual
Sensibilidade à envolvente	Fazem um pensamento realista do ambiente que os envolve e dos recursos que têm à disposição

Fonte: Lameiras (2010)

Stefano (2008) salienta que liderança carismática estimula os liderados dando maior motivação e bem-estar ao efetuar suas funções, sentindo-se muito admirável pelos seus líderes.

Dubrin (2008) considera que os líderes carismáticos como especialistas em comunicação, ele relata suas perspectivas de execução e também apresentam muito confiança sobre os seus liderados que sem dúvida irão conseguir alcança-las.

Lacombe (2011) alega que o carisma vem dos fatos e deficiências emocionais que são associados à liderança. A conduta de criação e a coragem do líder ajuda a gerar nele uma aparência carismática.

O conhecimento de Robbins (2004) a respeito da liderança carismática foi encaminhado à identificação dos comportamentos que diferem os líderes carismáticos dos não carismáticos, particularizando cinco atributos que os diferenciam:

- a) visão e articulação: apresentam uma visão precisa como um propósito que aconselha um futuro melhor;
- b) risco pessoal: os líderes são decididos a correr riscos pessoais, encarar altos custos e o auto sacrifício para alcançar sua visão;
- c) autoconfiança: possuem uma absoluta confiança em seus propósitos e considerações;
- d) imagem de agente de mudança: são atendidos como agentes de mudanças radicais;
- e) comportamentos não convencionais: engajam-se em comportamentos que são compreendidos como novidades e que vão em oposição as normas.

Robbins (2005, p.163), alega que a liderança carismática ela é formada por uma pessoa com um bom caráter se destacando com o seu comportamento sensível diferenciado dos comuns. Quando o líder é encantador os colaboradores tem mais liberdade de colocar suas opiniões de forma mais autentica no que tange as decisões organizacionais.

Considera que Jones e George (2012), na liderança carismática, os líderes são muito determinados, focados e além de encantar eles aplicam essa competência para que seus liderados acompanhem dando suporte em sua concepção. É permitido perceber também na sociedade alguns líderes carismáticos com o papel muito positivo, por exemplo Mahatma Gandhi e Nelson Mandela.

Conforme (Borges, 2013, p. 21) o papel do líder está cada vez mais desafiador, tendo sempre que se adaptar as mudanças de situações e decisões do diariamente.

Cunha (2006) afirmam que o carisma é um adjetivo próprio a pequenos números de pessoas. O homem não aprende a ser carismático. Essa característica é interior ao ser humano, mas para ser engradecido, tem que ser otimizado no dia-a-dia conforme o quadro 6.

Quadro 6 - Fatores que explicam os efeitos carismáticos

Tipo de Fatores	Fatores
Traço do Líder	Dominância. Fonte necessidade de eficiência Elevada autoconfiança. Forte confiança na moralidade das suas crenças.
Comportamentos do Líder	Com a sua conduta, cria a imagem entre os seguidores de que é competente. Proporcionando uma visão apelativa do que pode vir a ser o futuro, dá ao trabalho dos seguidores mais significado e inspira o seu entusiasmo e empenhamento. Modela papéis (é um exemplo que os seguidores imitam). Comunica elevadas expectativas de desempenho aos seguidores e expressa-lhe confiança. Desperta nos seguidores, motivos que são relevantes para a missão do grupo.
Condições Facilitadoras	Possibilidade de definir os papéis dos seguidores em termos ideológicos que sejam apelativos para eles, tarefas simples, repetitivas e rotineiras tendem a não comportar esse potencial.

Fonte: Cunha, (2006).

A situação dos efeitos carismáticos é simples por determinadas circunstâncias, tais como: o qual a visão do líder e o dever da organização ambas têm o mesmo sentido; no momento que as funções não são exercidas de forma estruturada, as definições de propósito de desempenho não foram precisas de forma clara, reprimindo a sua mensuração; quando a organização segue período de obstáculo, os seguidores se sentem indecisos, sem saber o que fazer, originando um ambiente de ansiedade e aflição. Desse modo, incita os traços carismáticos de um determinado líder (CUNHA, 2006).

Para Borges (2013, p. 21), papel do líder tem designado poucas mudanças, com o objetivo de se adequar a competência de conceder aos desafios, em vista disso, é exigido ao líder a capacidade de imprevisto e princípio de respostas com soluções, em que é precisa uma rápida atitude/ação.

2.4.2 Liderança Transformacional

Os princípios sobre liderança transformacional surgiram com Burns (1978). Seu conceito tem uma grande probabilidade de afinidade entre líder e liderados. Tendo como um conhecimento mais amplo, o avanço da equipe e seu desenvolvimento, a comunicação alentadora, e ao engrandecimento da atividade.

De acordo com Bass (1990) o líder transformacional ele inspira mudanças positivas, transmitido uma visão clara sobre os objetivos e ao mesmo tempo

ajudando seu subordinado a terem sucesso. Contribuem com feedback bem-intencionado a seus seguidores. O líder transformacional é aquele que transmite um propósito para a organização ao mesmo tempo atende a necessidade individual engajando a trabalhar num objetivo comum.

De acordo com Marques (2016) o líder transformacional tem habilidade resolver problemas de qualquer dificuldade. A liderança transformacional ela aumenta a capacidade de mudança. Ao transmitir uma visão clara dos objetivos o líder faz com que a organização aumente a sua capacidade de adaptação, as pessoas sabem a onde estão indo e isso faz com que as mudanças se tornem mais rápidas e tranquilas.

Dornelas (2007) afirma que vários dos líderes que presentemente são sucesso, não efetuaram plano de negócios, preparação e nem acreditavam que iriam obter este nível, mas, executaram análise de mercado, trabalharam em conjunto e possuíram uma visão estratégica. Para obter uma liderança satisfatória e metas a serem conquistadas é fundamental o trabalho em equipe.

Assim Wright (2011), define a liderança transformacional em ser um líder é acessível a contemporaneidade, estimula seu colaborador, tendo como base o crescimento da organização. Está sempre determinado a motivar os colaboradores em busca de progresso no ambiente de trabalho para tornar cada vez mais produtivo, apresenta promoções e podendo obter um cargo elevado na hierarquizada da organização.

Da mesma forma Lyons e Schneider (2009) afirmam que os colaboradores diante de um estilo de liderança transformacional apresentam mais apoio social e necessitam ser incentivados no ambiente de trabalho.

Micaelo (2013) reitera que na liderança transformacional as organizações precisam de colaboradores dedicados, envolvidos, preparado a ir além com suas atitudes arrojadas e espontâneos.

Robbins (2005), prossegue que os líderes transformacionais influenciam seus seguidores a engrandecer seus próprios interesses para o bem da organização. Eles têm a preocupação com a precisão de seus liderados, restringir a maneira de seus seguidores verem as coisas, auxiliando em seus problemas dado soluções de forma nova, e são capazes de influenciar as pessoas.

Leonardo (2009, p. 24) caracteriza a liderança transformacional bem como um método que influencia os seguidores, acudindo as ideias de convicções e conceitos elevados.

Muitas vezes a liderança transformacional é confundida com a carismática. Ainda que as duas espertam fortes emoções nos seguidores, os líderes transformacionais agem como orientadores e educadores, enquanto os líderes carismáticos tendem a ocasionar comportamento extremas de amor-ódio. Enfim, os transformacionais encontram-se em cada uma das organizações, ao passo que os carismáticos são mais escassos (CUNHA 2014, P. 304).

A esse respeito Gonçalves (2008) acredita que esse tema constata que os líderes transformacionais constituem no entendimento, no empenho e na empatia às necessidades dos outros, no que revigora a estratégia de uma cultura organizacional resistente.

Newstrom (2008) conclui que os líderes transformacionais buscam desenvolver indivíduos e instituições que aprendam a estar melhor qualificados para os desafios alternativos que os esperam no futuro. Conforme o quadro 7.

Quadro 7 - Componentes da liderança transformacional

Componentes	Explicação
Influência idealizada (carisma)	O líder expande e fortalece as motivações dos colaboradores e a sua identificação com o líder.
Liderança inspiracional	O líder menciona uma visão apelativa e confiante.
Estimulação intelectual	O líder concede comportamentos que acarretam e aumentam a atenção dos colaboradores para os problemas, atuando no sentido de os enfrentarem um entendimento numa nova perspectiva
Consideração individualizada	O líder atende às necessidades dos colaboradores, contribui e incentiva a formação e treino.

Fonte: Lameiras (2010)

Segundo Lameiras (2010) o líder alcança resultados por três formas essenciais: torna os colaboradores mais maduros da importância dos objetivos; induzi-los a adquirir o seu auto interesses em benefício do grupo ou da organização; e ativa as suas necessidades de mais elevada ordem.

Para Matos (2013) essa liderança trata-se do sistema de influenciar as vastas mudança nas ações e expectativas dos integrantes da organização e a estrutura de atribuições para a missão e os objetivos da mesma.

Por isso, Borges (2013, p. 22) refere que “a liderança transformacional causa, por valores como a honestidade, a responsabilidade, a liberdade, a confiança, a lealdade, o respeito e a justiça”.

2.4.3 Liderança Transacional

De acordo Cunha (2014) argumenta que é uma liderança onde os líderes motivam as pessoas seus seguidores a realizar tarefas dentro de seus talentos. Ela uma liderança muito estratégica, ela consegue motivar e a inspirar as pessoas a executares as tarefas dentro de requisitos estratégicos. Ela inclui a função de atribuição de retribuição aos colaboradores em compensação a de sua disciplina.

Esses líderes conduze na direção das metas estabelecidas por meio de esclarecimento dos papeis e das exigências (TEIXEIRA, 2011).

Bergamini (1994), prossegue que na liderança transacional, é uma transição que sucede entre o líder e o subordinado, no entanto não existiria ligação duradoura entre as partes. Essa troca continua somente à medida que as duas partes acham que isso vem em benefício próprio. Entretanto a liderança transacional introduz um conjunto variado de comportamentos incapaz referentes ao líder, que não apresentam qualquer denominador comum.

Para Leonardo (2009, p. 24), os líderes transacionais se destacam na ação das tarefas na harmonização dos subordinados, de acordo com as remunerações ou repreensão organizacionais para induzir o desempenho daqueles.

O líder transacional impõe as possibilidades de desempenho, objetivos e a posição em que estas serão associadas. Além disso supervisiona o comportamento dos seguidores e apresenta condutas disciplinar quando preciso (SMITH, 2005).

Almeida (1999), assume que a liderança transacional propende a permanecer mais existente nas organizações que portam um sistema formal e resistente, nas quais é desejado que os colaboradores respeitam as normas e a estrutura.

Chiavenato (2011), afirma que a liderança transacional do modo que líderes competentes se empenha em recompensar seus coordenados pelo seu trabalho ou auxilio.

Robbins (2005) baseia-se em motivar os seus seguidores em direção de metas estabelecidas e certificando do progresso e vitórias. De acordo com o quadro 8.

Quadro 8 - Componentes da liderança transacional

Componentes	Explicação
Recompensa contingencial	O líder clarifica ao colaborador as gratificações pelo desempenho e reconhecimento pelo trabalho executado.
Gestão por exceção ativa	O líder controla o desempenho dos colaboradores e adota ações corretivas caso não alcancem os padrões definidos.
Gestão por exceção passiva	O líder atua apenas se os problemas acontecerem, para que, sejam tomadas ações corretivas.
Liderança laissez-faire	O líder designa responsabilidade e recusa a tomada de decisões.

Fonte: Lameiras (2010)

De acordo com Lameiras (2010) a liderança transacional aquela que se menciona à atribuição de recompensas para as pessoas que são maleáveis e seguidores do líder. Reconhece que o líder, observa as necessidades e finalidade dos subordinados manifestando como podem ser realizadas através do desempenho das tarefas.

A liderança transacional é apresentada por Wright (2011) dessa forma: “Os administradores utilizam a autoridade de seu cargo, para trocar recompensas como pagamento e *status* pelos esforços de trabalho dos funcionários”.

Esse estilo de liderança seu foco é resignação ao líder, relacionada a oferta de remuneração financeira ao empregado por obedecer-lo, caso incoerente será reprimido (MAXIMIANO, 2010).

2.5 ESTILO DE LIDERANÇA

Com relação a teoria dos estilos de liderança, há três categorias de líder: o líder autocrático, o democrático e o liberal (VERGARA, 2009).

Portanto, conforme o público que integra sua equipe o líder irá apresentar um estilo de comportamento de liderança, pois, os líderes induzem as pessoas com o poder conquistado no cargo que exerce, mas, sabe-se que o obstáculo é saber

aplicar cada estilo de acordo com a situação que será desenvolvida pelos colaboradores (MAXIMIANO, 2010).

De acordo com Paro (2015), o estilo de liderança é a forma como os líderes atuam e o que usam para monitorar a conduta de seus liderados.

O termo liderança tem sucedido com intensidade a partir da década de 1980 e tem um estado equívoco na prática organizacional da mesma maneira como na teoria. O propósito dessa análise é entender a conexão com seus subordinados e entender de que forma o líder direciona seu comportamento e sua maneira de liderança. Tem o objetivo de expressar seus atributos e sua individualidade dos estilos de liderança. Com tudo as definições de estilo de liderança mais sociais eram: autocrático, democrático e liberal (MAXIMIANO, 2007). Segundo o quadro 9.

Quadro 9 - Estilos de Liderança de Lewin

Estilo de Liderança	Características
Autocrático	O líder centraliza as decisões e estabelece suas orientações ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, insatisfação e nenhuma espontaneidade do grupo, reprimindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se cresce com a presença do líder.
Liberal	O líder deixa totalmente as decisões ao grupo, deixando-os sem controle, apesar da exuberância de suas funções a produção torna-se inferior. Predomina o individualismo, comodismo e pouco respeito ao líder.
Democrático	O líder conduz o grupo motivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados fortalece comunicações espontâneas, francas e agradáveis. Sucedeu uma grande junção grupal dentro de um clima de satisfação.

Fonte: Santos (2010, p. 24-25)

No cotidiano os líderes usam os três métodos de liderança, ajustando a sua estratégia à situação, aos colaboradores envolvidos e a atividade a ser desempenhada. A instigação ou dificuldade está em conhece qual o estilo adotar, em que situações e a que pessoas (SANTOS 2010).

A teoria dos estilos de liderança destaca aos estilos de comportamento e a conduta adotadas pelo líder, instruindo a liderança pela aproximação do estilo de comportamento, sem levar em consideração as características pessoais da sua originalidade (CHIAVENATO, 2005).

Na teoria dos estilos de liderança, há a convicção de que, com táticas de desenvolvimento pessoal, é possível exercitar a liderança, modificar e adaptar comportamentos para o desenvolvimento de líderes. Nesse raciocínio, um líder é um

indivíduo capaz de trocar experiências e normas de conduta com a sociedade e não um indivíduo que se origina com características necessárias (FIGUEIREDO,2012).

De acordo com Bergamini (2009) apresenta que cada líder exerce suas funções de forma diferente. O estudo próprio de condução exposto como a extensão da personalidade, sabendo ser explorada pelo modo de agir.

Liderar é uma maneira de atuar, expressa também o desenvolver inteiramente as habilidades e competências internas. Desta forma, liderar estreita relação o modo de agir e ser, deve ser observado, que nesse entendimento surgem várias formas de liderar, já que se encontram diversas formas de agir (OLIVEIRA, 2006).

Conforme Santos e Assunção (2010) na realidade utilizam-se os três métodos de liderança. O líder estabelece ordens, conversa com os subordinados primeiramente antes de tomar providência, como aconselhar a melhor maneira de efetivar as tarefas. A maior adversidade do líder é entender quando usar determinado estilo, com quem e em quais situação.

De acordo com Figueiredo (2012), o avanço da liderança é termo diversificado nas organizações, portanto, as que apresentar sucesso serão aquelas em que o seu líder compreende o valor de se proporcionar a evolução de liderança no seu interior, trazendo novos estímulos às organizações.

2.5.1 Liderança Autocrática

Para Banov (2008, p. 31), o líder autoritário tem um comportamento fortemente em sua conduta, só impulsionada pelas ações de tarefas, na qual as mesmas são concebidas por técnica sem deixar lugar para a criatividade e a cooperação do grupo liderado, transformando assim, particularmente decepcionados e, portanto, contribuído para um lugar de trabalho favorável a tensão, ao desamino e a negligência do liderado.

Segundo Maximiano (2007), a liderança autocrática concentra a força de decisão no chefe, isto é, quanto mais vigoroso o poder de convicção do líder, mais autocrático é a conduta ou estilo.

De acordo com Chiavenato (2004) todas as diretrizes de trabalho são ditadas pelo líder, no momento em que ele decide, é pessoal nos seus elogios e nas suas críticas ao trabalho de cada membro, não se envolve ativamente no trabalho do

grupo, contando que os níveis de produtividade são excedentes quando na presença do líder, provoca tensão e frustração no grupo, e inibe a espontaneidade criativa do grupo.

Na liderança autocrática, o líder destaca suas ações em suas obrigações antecipadamente estipulada, única e exclusivamente. Assim como chamada de liderança autoritária, nesse estilo de liderança, o líder elabora resoluções individuais, sem considerar a perspectiva de seus seguidores. Não há autonomia, pois dependem do líder autocrático todas as intervenções e procedimentos; não há planejamento, pois conforme o surgimento das necessidades é que o líder designa as funções (PALADINI, 2010).

O líder que foca na tomada de propósitos, que impõe suas ordens, que determina os caminhos, sem o conceito dos outros. É estabelecida por Chiavenato (2011), como liderança autocrática. Apresenta um líder dominador que elogia e avalia os trabalhos de cada indivíduo de aspecto pessoal e preocupa-se, especialmente com as funções e seus resultados.

Esse perfil de líder, não habituado a interrogar os seus comandados, ele é monarquizado por uma conduta guiada por suas tradições (ARAUJO, 2009).

O líder quando designado para a gestão do grupo por alguma autoridade, ele atua como orientador e assume as decisões em nome do grupo. Não tolera nenhuma participação de decisão do grupo. O líder autoritário estipula os programas do grupo, gera os planos mais importantes, só ele identifica a sequência de etapas futuras nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos integrantes e o padrão recíproca entre estes. É o responsável de prêmios e repreensões (MINICUCCI, 1995).

Conforme Hampton (1990), é um modo de liderança muito avistado nas organizações, que designa o líder da qual os propósitos são decididos por ele mesmo. Não cede de seus ideais, as quais favorecem com dedicação. Pode ser atencioso, desde que suas convicções não sejam ameaçadas. Desempenha sua superioridade e usa o poder.

2.5.2 Lideranças Democrática

Conforme Maximiano (2004, p. 294) a liderança democrática tem um perfil diversificado, pois todos participam popularmente nas soluções e existe boa ligação entre liderados e líder. Percebe este estilo de liderança em empresas de alta tecnologia e pessoas experientes, onde os profissionais aprimoram as atividades complexas. O líder incentiva a participação do grupo e conduz as tarefas. É um modelo de liderança participativa, em que as resoluções são tomadas após uma conversa em conjunto.

Este estilo de liderança conforme Banov (2008, p. 31), viabiliza a agregação entre os liderados, dessa forma, viabiliza um maior comprometimento das pessoas, em consequência que elas se sentem motivadas e relevantes para a realização de tarefas e objetivos da empresa. Coordena maiores rendimentos, concedido ao bom relacionamento interpessoal entre o líder e os subordinados.

Chiavenato (2004, p.103) argumenta que o líder se comunica naturalmente e forma grupos de amizade e uma boa convivência entre sua equipe.

A liderança democrática não se aflige com as tarefas e sim com convívio humano. Essa liderança é identificada em organizações na qual há pessoas qualificadas, visto que é relevante ter voz ativa (ARAUJO,2009).

A liderança democrática relata um tipo de líder que proporciona oportunidade para soluções do grupo. Este líder procura ser um integrante normal, colocando alternativa para escolha do grupo. As direções são sempre apontadas e dialogadas pela equipe, o líder exibe o papel de um inspirador, um intercessor (CHIAVENATO, 2011).

2.5.3 A liderança liberal

Na liderança liberal a atuação do líder é mínima e deixa que os subordinados tomem as suas próprias decisões. Há permissão e soma confiança no grupo onde as decisões são completamente delegadas. Esse estilo de liderança, o líder destaca as atividades ao grupo, e não faz a supervisão das tarefas, onde a manufatura é baixa, há desperdício de período com problemas pessoais, do qual, as pessoas são muito egocêntricas e não se importam com o líder (CHIAVENATO 2011).

Robbins (2005) alega que essa liderança evita a tomada de decisão e ignora as responsabilidades, deixando mãos dos coordenados o compromisso com as tarefas e a busca de rendimentos.

Essa experiência da liderança liberal é vista também no ambiente acadêmico onde frequentemente as pessoas têm deveres pré-determinadas, mas quem estabelece o tempo para a execução delas é a própria pessoa (ARAUJO, 2009).

O perfil desse líder está ligado aos grupos que possuem conhecimento, são proativos e independentes. Diante isso, o monitoramento do trabalho dos colaboradores será efetuado com pouca precisão. Entretanto, em outra circunstância pode ser compreendido como negligência acompanhando uma grande redução das metas da organização (BASS, 1990; TOLFO, 2004).

2.6 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Conforme Bergamini (1997) argumenta que antigamente da Revolução Industrial não se encontrava motivação dentro das organizações, os trabalhadores eram prescritos a desempenhar suas atividades independentemente se estavam satisfeitos ou não, e de outro modo poderiam ser penalizados se desobedecessem esse regulamento.

Posteriormente a Revolução Industrial ocorreu uma transformação relacionadas à motivação nas organizações, passou a ser indispensável ter colaboradores que aceitassem funções notáveis e planejáveis, conseqüentemente o ofício de gerentes e administradores mostrou ser primordial e de amplo destaque dentro da organização (BERGAMINI, 1997).

Ribas (2013) alega que a motivação do comportamento das pessoas foi tomando formas diferentes ao longo do tempo.

De modo geral, motivação pode ser estipulada como referência de fatores que inspiram os colaboradores a alcançarem seus propósitos com satisfação (CHIAVENATO, 2009).

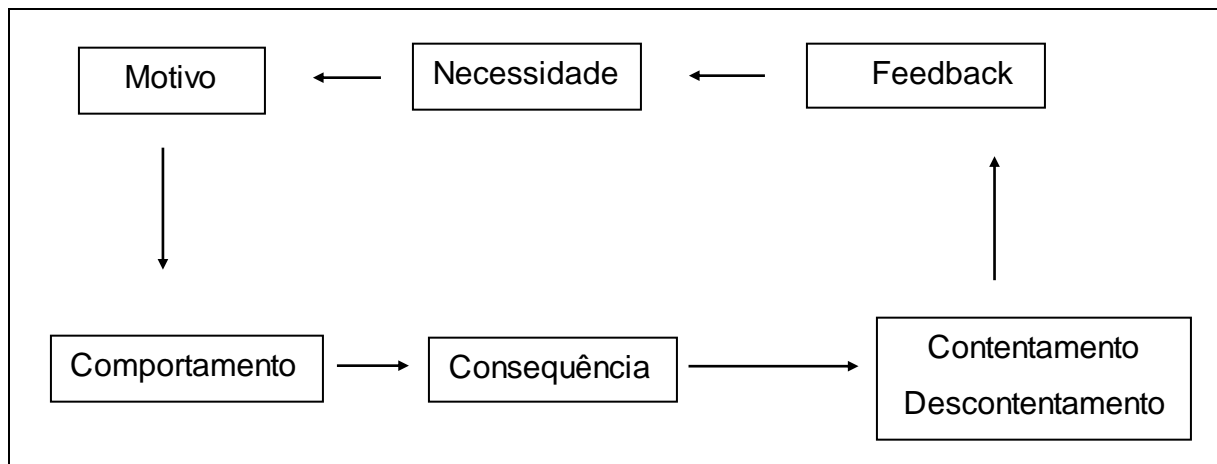
A falta de motivação é capaz de prejudicar o nível de rendimento dos indivíduos. Conseqüentemente, pode-se concluir que a motivação influencia no desempenho, podendo afetar a produtividade do colaborador (CAVALCANTI, 2015).

Robbins (2005) assume a motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”.

De acordo com Freitas (2016) a motivação tem vários termos, visto que alguns autores se referem à motivação como uma soma de pretextos com finalidades de levar os colaboradores a se comportar de certo aspecto.

Micaelo (2013) inclui que por meio do desenvolvimento de motivação, o colaborador identifica-se da real necessidade que dá idealização do motivo, no que lhe diz respeito, envolve uma conduta que acompanha o contentamento ou descontentamento, conforme a figura 10.

Quadro 10 - O processo de motivação



Fonte: Micaelo (2013)

Contar com uma equipe motivada para atingir as metas da organização é fundamental nos dias de hoje. No qual as modificações no mercado estão cada vez mais rápidas (ALVES, 2015).

O colaborador motivado é um indivíduo com condição propícia para o empenho dos objetivos ou realização das atividades (AMBRÓSIO, 2015).

Conforme Maximiano (2006), alega que para alcançar os objetivos e resultados positivos nas organizações a motivação das equipes é o fundamental.

Estar motivado faz com que agimos de forma mais positiva, tendo melhoras no desempenho das tarefas. Ter um ambiente de trabalho agradável também traz benefícios e são de extrema importância para as organizações que buscam os melhores resultados (KLAVA, 2010).

Da mesma forma Matos (2013), afirma que uma organização que procura ter bons resultados tem como dever de motivar seus colaboradores e ao mesmo tempo intervir no seu comportamento.

Cavalcanti (2007) alega que cada líder tem uma estratégia de despertar a motivação das suas equipes. A motivação é a determinação que nos incentiva no caminho de algo, e essa determinação está em nós mesmos.

Marras (2003) afirma que a motivação é um elemento necessário com a intenção que as pessoas conquistem o bem-estar de suas obrigações.

Para Silva (2015) a motivação é um poder que está dentro de cada um de nós, nenhuma pessoa conseguirá motivar a outra só proporcionando remunerações. Dessa forma, representaria somente, a um estímulo.

Um principal enfoque para a motivação nas instituições são as concepções das necessidades dos funcionários, procurando sempre novidades de estimular a motivação. Os funcionários precisam ser observados como pessoas capazes de efetuar as atividades dentro da organização (MATTOS, 1996).

A motivação é um assunto muito debatido nos dias de hoje, pois a motivação está ligada na organização como um todo. Gradativamente as organizações precisam direcionar a motivação dos colaboradores pois ela está profundamente ligada a satisfação e o cumprimento dos objetivos, isso coopera para os resultados positivos da organização, por essa razão, estar procurando sempre opção ou alternativas para aprimorar a motivação dos funcionários (Bruce, 2006).

Quando o colaborador gosta de suas tarefas e o ambiente de trabalho é harmonioso os resultados também vão ser o agradáveis. Pessoas animadas convivem melhor, sejam elas com colegas de trabalho, clientes, fornecedores com a motivação os colaboradores tramitem confiança (BLAUTH,2009).

A motivação está presente no nosso dia-a-dia, ela é fundamental para começar qualquer estratégia (FONTAINE,2005).

Compreender os comportamentos dos colaboradores e motiva-los resultará em conquistas e bons resultados para a organização (CERTO, 2003).

Para Filho (2008), o gestor tem que manter-se motivado para poder motivar os seus colaboradores.

Santana (2011), alega que o assunto motivação induz na conquista de objetivos organizacionais.

Santos (2014) afirma que “motivo é qualquer coisa que leve uma pessoa a praticar uma ação, sendo assim, podemos dizer que motivar é proporcionar um motivo a uma pessoa, estimulando-a a agir da maneira desejada”.

A motivação não é classificada com estável em relação a conduta humana, pois ela varia de acordo com a particularidade das circunstâncias no qual é apresentado (PAIVA, 2010).

Para Lopes (2012), a motivação é vinculada como causa dos motivos ou incentivos que desencadeiam e mantêm as condutas das pessoas, na mesma proporção que essa força continuar a conduta vai se manter ativa.

Para Teixeira (2013) a motivação é “a vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização”.

2.7 CONCEITO DE A MOTIVAÇÃO PARA O DESEMPENHO

Mediante a uma administração adaptada dentro das organizações, consegue efetuar finalidades básicas de preparação, coordenação, direção, que agregado conseguem conduzir a organização numa convenção de dedicação conjuntas para alcançar os objetivos (NEWMAN, 1991).

Conforme Vargas (1994), salienta que as decorrências de desempenho dos colaboradores para efetuar as funções devem ter conhecimento do próprio.

Essa circunstância faz com que os colaboradores realizem as suas funções de forma mais eficaz e motivados, da mesma forma que, possam compreender o que deve ser aperfeiçoado na ocasião de resultados for insatisfatório. O *feedback* é um elemento essencial dentro da organização para manter o desempenho da empresa e de seus colaboradores (DEEP, 1998).

Para obter uma boa performance de seus colaboradores recomenda que as organizações optam por capacitações de seus funcionários, para manter o incentivo com treinamentos e posteriormente analisados, para serem avaliados (DAVIS, 1983).

De acordo com Cury (2000) a teoria Y subentende que nas empresas, a cooperação humanitária é a mensuração pela empatia dos administradores a

reconhecerem como mensurara aptidão desempenhado pela potência de trabalho à disposição do que pelos controles da natureza humana.

2.7.1 Teoria e Hierarquia de Maslow

De acordo com Rodrigues (2012) a teoria do plano de Maslow, requisitava reunir todas as questões biológicas, psicológicas, sociais e culturais, todavia, é essencial agradar de modo aceitável as necessidades de uma fase para poder ir à fase posterior da pirâmide.

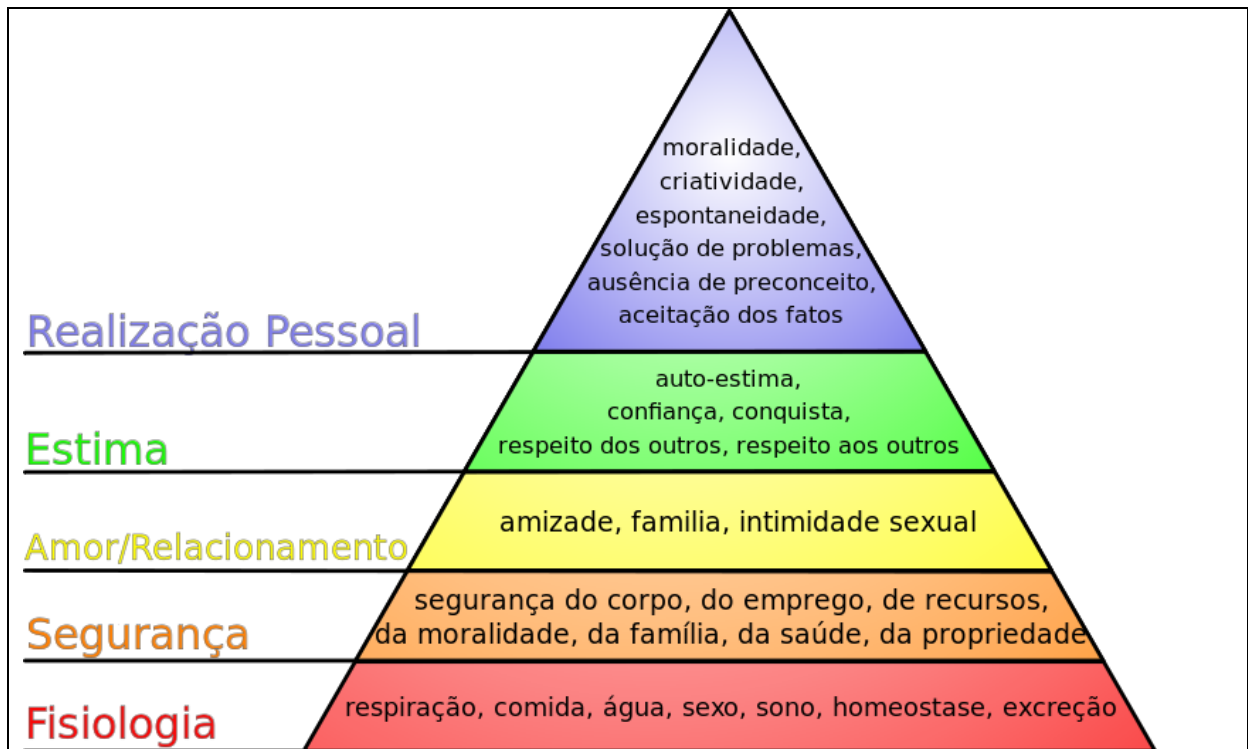
Maslow demonstra que existe cinco estágios, a primeira das estruturas, é a das necessidades fisiológicas, que se refere como as essências para a nossa sobrevivência, pois a maior parte do nosso cotidiano é atender essas necessidades, por essa razão não conseguimos agir insignificamente. Passando esse estágio a necessidade é de segurança, constituída também como necessidade de estabilidade, é uma imposição que faz com que permanecemos mais seguros para enfrentar os obstáculos e desafios da vida. No terceiro estágio estão as necessidades afetivas, de manter as relações humanas agradáveis e conquistar amizades. Posteriormente, seguimos com a necessidade de estima, um estágio muito importante pois temos a precisão de sermos conceituados e reconhecido pelos demais. E no último estágio as necessidades de realização pessoal que se refere a inúmeras circunstâncias do ser humano. No entanto são importantes para a conquistar pessoal e profissional (RODRIGUES, 2012).

Conforme Pizolotto (2012), na proporção que cada uma das sequência é realizada, a seguinte se fica sendo a dominante.

De acordo com Rezende (2010) a motivação é a “força que estimula as pessoas a agirem e tem sempre sua origem numa necessidade, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas originadas basicamente no seu interior”.

Para Maslow (1970) as necessidades humanas representam níveis desiguais de ações fisiológicas, de proteção, sociáveis, de respeito e de consentimento. Conforme é mostrado na figura 1.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow (1954).

Para Maslow (1970) a necessidade fisiológica condiz ao estágio mais baixo entre as outras, porém é de extrema importância. Encontram-se associadas com a sobrevivência das pessoas. Antes de tudo as pessoas têm a necessidade de se alimentar, desempenhando, isso acaba não sendo uma motivação significativa. Do mesmo modo acontece com os outros estágios desse mesmo nível: repouso, exercícios físicos, amparo e cuidado contra perigos físicos. É concebível compreender que esse modo de necessidade jamais motiva o comportamento.

Nesse sentido para Micaelo (2013) as necessidades foram determinadas por pertinência, partindo das mais básicas em direção para as mais complexas.

Para Leite (2014) a “Teoria da Hierarquia de necessidades de Maslow expõe o princípio de que a partir de oportunidades e estímulos os colaboradores tendem a trabalhar com maior motivação e entusiasmo”.

Conforme Gil (2012) “as necessidades fisiológicas são as básicas condições da vida, como o que comer, o que vestir e onde morar. Enquanto estas não estiverem satisfeitas não vão dar tanta importância para as outras”.

Para garantir a sobrevivência das pessoas suas necessidades básicas requerem ser realizadas. As necessidades dos mais altos estágios atingem a evolução pessoal e a conquista da competência do indivíduo (DUBRIN, 2006).

Em cada ocasião há um tipo de necessidade, ou prioridade, mas não quer dizer que as outras necessidades serão anuladas (LACOMBE, 2011).

De acordo com Teixeira (2013) existe três requisitos dessa teoria.

- a) princípio da dominância: enquanto as necessidades básicas não estiverem satisfeitas as posteriores não induzem o comportamento do colaborador;
- b) princípio da organização: representa a circunstância das necessidades a se agregarem numa classificação;
- c) princípio da contingência: qualquer uma das necessidades dos níveis da pirâmide aparecem como motivador apenas no momento que a necessidades de níveis menores conseguem ser executadas.

A Teoria de Maslow é muito considerada e reconhecida nos meios institucionais comprovado por inúmeros planos de pesquisa que se usufruíram dessa teoria para expor seus resultados (SINGH, 1999).

O Objetivo dos estudos que aplicam a Teoria Maslow é uma observação de como os elementos de motivação dos colaboradores é capaz de sensibilizar o resultado da organização (STOLL, 2012).

Para Maslow, mencionado por Chiavenato (2010), a motivação das pessoas representa como o contentamento ne necessidades, para ele as pessoas procuram no decorrer do dia a dia, formas de atender as necessidades que existem e que são conceituados em cinco estágios.

Conforme Chiavenato (2011), para Herzberg, existem dois fatores que demonstram como cada indivíduo se reagem no seu ambiente de trabalho, existem o fator higiênico que são o externo das pessoas e o fator motivacional que respectivamente são contidos pelo indivíduo.

Maslow constituiu essa hierarquia visto que as pessoas fortalecem suas necessidades ao longo de sua existência. A proporção que os indivíduos realizam suas necessidades básica, as posteriores possuem uma predominância de comportamento (CHIAVENATO, 2010).

2.7.2 Teoria Herzberg

Essa teoria existente foi elaborada pelo psicólogo Frederick Herzberg (1966) ordenada na convicção da qual o vínculo que uma pessoa concebe o seu trabalho é

básica e sua conduta perante o seu trabalho é capaz interpretar a sua conquista ou fracasso (MAXIMIANO, 2011).

A teoria de Herzberg é um estudo fundamentado na satisfação no trabalho e juntamente analisam as situações analíticas no ambiente de trabalho (BILHIM, 2008).

Gomes (2011) afirma que a pesquisa de Herzberg foi muito satisfatória e “teve o mérito de chamar a atenção para os fatores intrínsecos do trabalho, para o que implicava o trabalho propriamente dito e para o seu significado”.

Conforme Chiavenato (2011), para Herzberg evidentemente os fatores certifica como os indivíduos atuam no seu ambiente de trabalho, existem os fatores higiênicos, superficial a pessoa e os fatores motivacionais que são fatores que as pessoas conseguem controlar.

Os fatores higiênicos são controlados pela empresa, como salário, condições do ambiente, políticas, clima e estilos de chefia, quando são eficientes, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados, quando escassos, eles provocam a insatisfação dos empregados (CHIAVENATO, 2011).

Já os fatores motivacionais estão relacionados com as atividades do indivíduo e sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando são ótimos, eles provocam a satisfação das pessoas. Porém, quando são precários, eles evitam a satisfação (CHIAVENATO, 2011).

Para Chiavenato (2011) os fatores higiênicos “se localizam no ambiente que rodeia o indivíduo e se referem às condições dentro das quais ele desempenha seu trabalho. Não estão sobre o controle do indivíduo, pois são administrados pela organização”.

Além disso, com relação a estilo de gestão, remuneração, convívio com as colegas, seguridade do trabalho e ocasiões físicas são os fundamentais fatores higiênicos (MAXIMIANO, 2011).

De acordo Herzberg (1968), possibilitar o contentamento no trabalho seria a única condição de fazer e com que o colaborador se interessasse em efetuar a tarefa. Para Herzberg a motivação é o engrandecimento da tarefa, por fim é um

crescimento de compromissos e estímulos do trabalho. Observa-se que o desenvolvimento da tarefa direciona a desempenhar as necessidades de estima e auto realização do colaborador mediante aos aspectos motivacionais. Conforme o quadro 11.

Quadro 11 - A Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fatores Higiênicos	Fatores Motivacionais
Realização	Realização
Política da empresa Supervisão	Reconhecimento
Relacionamento com o líder	Responsabilidade
Condições de Trabalho	Avanço de carreira
Salário	Crescimento Profissional
Relacionamento com os colegas	Status
Vida Pessoal	
Produzem efeito negativo quando ausentes	Produzem efeitos positivos quando presentes

Fonte: Herzberg (1968)

Para Herzberg (1968) a ação, compreensão, compromisso, engrandecimento e o trabalho são os aspectos de motivação, pelo motivo que as pessoas sentem intrinsecamente gratificante.

Conforme Herzberg (1973) o fator motivacional faz com que as pessoas se sentem mais realizadas com suas tarefas porque respondem a necessidade básica de desenvolvimento psicológico, tornando uma necessidade de se tornar mais eficiente.

Essa teoria é identificada nos motivos do desempenho humano, na acepção de entender os fatores internos dos seres humanos, esclarecendo à sua maneira de agir (LOPES, 2012).

Revelam que, em muitas pesquisas a circunstância da teoria da motivação se recepciona ligadas a duas abordagens diferentes a teoria do conteúdo e a teoria de processo (LOPES, 2012).

Com um propósito de entender as condutas, a satisfação e a motivação dos indivíduos nas empresas, o psicólogo americano Frederick Herzberg observou o comportamento e a motivação dos colaboradores dentro da organização, identificando os motivos, entusiasmo e o desempenho de cada pessoa nas suas obrigações. Com base nos seus estudos, elaborou a Teoria dos Dois Fatores, focada nos fatores que define a determinam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores no local de trabalho (SILVA, 2015).

O salário consegue sim motivar os colaboradores, mas ao curto prazo, posteriormente passará ser observado como algo firme e muitas vezes deixa de motivar (GOMES, 2011).

Conforme Teixeira (2013), esses fatores conseguem auxiliar os padrões de satisfação e desse modo suceder na motivação dos indivíduos.

Conforme Lacombe (2011), “os fatores motivacionais proporcionam satisfação no trabalho, os higiênicos evitam insatisfação no trabalho”.

2.7.3 Teorias X e Y

Conforme McGregor (1980), as resoluções gerenciais são fundamentadas e pressupõe a natureza e conduta humana e diversos encontra-se na bibliografia em relação as organizações. Esse pressuposto são a Teoria X:

- a) as pessoas de forma comum, tem desafeto ao trabalho e ignora sempre que é viável, deste modo, considera-se que o gerenciamento deve funcionar de maneira de absorver essa predisposição humana a evitar o trabalho;
- b) de acordo com esses aspectos humanos de desafeto ao trabalho, a maior parte das pessoas necessita ser submetida, ponderada, ameaçada de penalidade para se fortalecer diante as metas organizacionais. O desafeto ao trabalho é tão resistente que muitas vezes nem as propostas de gratificações podem incentivar o trabalho, senso assim só a ameaça de repressão haverá efeito;
- c) as pessoas na maior parte dos casos, opta ser dirigido, prefere ser coordenado, que desviar dos compromissos, possui pouco interesse e quer segurança sobretudo.

McGregor (1980) apresenta, inclusive, a Teoria Y, que atenta com a Teoria X, com os posteriores princípios:

- a) os colaboradores podem reconhecer que o trabalho é natural quanto respirar ou relaxar;
- b) um indivíduo comum é viável em busca conhecimentos e aceitar, inclusive adquirir responsabilidade;
- c) os colaboradores manifestarão interesse e autodomínio se estiverem envolvidos com as metas;
- d) a eficácia de conquistar decisões empreendedoras podem ser identificada em qualquer indivíduo e não é restrito daqueles que estão em níveis hierarquicamente conceituados.

Conforme McGregor (1980) visa algumas ações para ampliar a motivação dos colaboradores. O quadro 12 visa em brevemente junto com o pressuposto da Teorias X e Y.

Quadro 12 - Pressuposto das Teorias X e Y

PRESSUPOSTOS	TEORIA X	TEORIA Y
Em relação ao trabalho	Ponto de vista negativo	Ponto de vista positivo
Como o colaborador foca no trabalho	Não aprecia o trabalho	Espontaneamente
Necessidade de independência	Necessitam de controle	Possuí autonomia
Responsabilidade	Procura desviar de responsabilidade	Alcançam a responsabilidade
Compromisso	Pouco interesse	Soluções empreendedoras
Necessidades essenciais	Necessidade fisiológicas e inclusive de segurança	Necessidade de conhecimento e de afeto

Fonte: Ramalho (2010)

De acordo com McGregor (1980) conseguimos identificar que os pressupostos da Teoria X são divergentes aos pressupostos da Teoria Y. À medida que a Teoria X evidencia o ser humano que antipatiza o trabalho e não aprecia a responsabilidades, a Teoria Y aponta um colaborador que procura a responsabilidades e concepção na decisão das questões organizacionais.

Como consequência, os adeptos da teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar retorno antes de serem implementadas as mudanças. Na verdade, a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que

apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas (GIL, 2011, p. 206).

Conforme Vieira (2011), ele exhibe dois entendimentos diferentes de administrar, de um lado, um estilo disciplinado e comum, conceituado de Teoria X. Já a Teoria Y é baseada nos conceitos desenvolvidos a respeito do temperamento dos indivíduos.

2.8 AS INFLUÊNCIAS DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

De acordo com Bernadinho (2006 p.114) uma equipe necessita de um líder no seu cotidiano que todos olhem com exemplo.

Além disso Bernadinho (2006) afirma “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro é a necessidade. Se você precisa vai correr atrás e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, o que faz vai querer melhorar sempre”.

Para que o colaborador tenha um bom rendimento, o líder é considerado um ponto de referência, possibilitando a solucionar os problemas e cooperando com o intuito de melhores resultados (CHIAVENATO, 2010).

Conforme Maximiano (2004) alega que para ser um bom líder, o mesmo tem que estar motivado, é preciso liderar não devido suas habilidades, mas sim por que apreciam liderar suas equipes.

Contudo Maximiano (2006), explica que o líder tem uma posição de destaque na organização e é considerável que seu poder não convenha para satisfazer seu ego e sim para identificar as deficiências de sua equipe e conquistar a afeição das pessoas.

Os melhores líderes ajudam não só na carreira profissional, como na à vida pessoal. Ajudando a se tornar pessoas melhores, não só como grandes profissionais. Os líderes que fortalecem os liderados são de suma importância, pois proporciona o crescimento dos indivíduos e causa crescimento para a organização (MAXWELL, 2008).

Oliveira (2016), afirma que o bom êxito do líder prove quase que integralmente da sua competência de motivar sua equipe.

O líder tem a necessidades de conhecer cada membro de sua equipe, propenso de recorrer de instrumentos apropriados para motivá-lo. É fundamental

que o líder haja credibilidade, um adequado relacionamento e uma comunicação eficiente com sua equipe (CAVALCANTI 2006).

O nível de motivação dos colaboradores evidentemente irá inspirar o desempenho dos mesmos, é importante às empresas analisarem o que os motiva e qual o verdadeiro papel da liderança para essa motivação (LAMEIRAS, 2016).

Segundo Silva (2016) quando as pessoas são desprezadas numa empresa, o crescimento da organização poder ser comprometido e afetado, mas tudo isso vai resultar na competência do líder, que coordenará o caso. Para que os funcionários possuam valor dentro na organização, é indispensável que o líder divida essa visão com todos, considerando a parte fundamental de todo o método da mesma. Tanto a liderança quanto a motivação estão fortemente associadas entre si e que são tópicos diretamente ligados às ações dos indivíduos e da organização.

Para Lima (2014), as pessoas motivadas vão mais ativas em executar suas tarefas e expande seus limites da capacidade não caso de ter que cumprir, no entanto porque tem prazer em executá-las.

As equipes de trabalho sucedem em um melhor desempenho que é o valor das contribuições individuais, obtendo cooperação otimista, com comprometimento, elevando assim os resultados organizacionais para atingir as metas da organização (BRITO, 2012).

De acordo com Marques (2012) a liderança é a eficácia de inspirar um grupo para alvejar as metas estabelecidas. Deve ter uma conexão de confiança com os liderados.

O papel do líder é de extrema importância para atingir os propósitos finais, onde a persistência e a precisão do trabalho em equipe, transformando um grupo eficiente. O líder não precisa obrigar ou pressionar o grupo ou exigir veracidade, espontaneamente flui através de inclusão da visão, metas e estratégias do líder (BRITO, 2012).

Conforme Borlot (2012), podem ser desempenhadas alguns recursos pelos líderes como algumas ferramentas de motivação, sendo um elogio, um reconhecimento em individual ou público, gratificações e bonificação.

Chiavenato (2010) afirma que as organizações necessitam de pessoas ativas, dinâmicas e preparadas a se expor ao risco. Conseqüentemente, são os indivíduos que movem para os deveres acontecer. Tendo como fundamental o treinamento e o progresso das pessoas.

2.9 PRODUTIVIDADE

Conforme Cristello, (2009) a produtividade está relacionada com a qualidade de vida do colaborador.

A produtividade nas organizações provoca uma apreensão tanto com a eficácia em procurar atender com sucesso às precisões de seus clientes, quanto com a aptidão, realizando isso com o menor custo (ROBBINS, 2005).

É essencial e relevante para a produtividade tenha a motivação do trabalho em equipe incentivando cada colaborador (SANTANA, 2016).

Para Libio (2016) os motivos especiais a serem trabalhados são os aspectos biológicos, psicológicos e sociais são esses que inspiram claramente no ambiente organizacional, sendo capaz de promover bons resultados para a organização.

A motivação evidencia muito como um grande impulso no trabalho. Uma gestão que busca realizações pessoais tendo em vista os interesses das organizações agrega colaboradores motivados, que levam a produtividade e têm mais envoltura com a organização (SILVA, 2015).

De acordo com Silva (2015), se o contentamento estiver inferior dos padrões ideais, com isso pode formar resultados negativos para a empresa, como o abalo na produtividade e inclusive a falta de motivação.

Conforme Stefano (2016, p.10) alega que nos dias de hoje as empresas procuram por meio de seus gestores construir equipes cada vez mais dinâmicos e produtivos, em que cada um compreende e desempenha a sua função visando em todo o momento o trabalho em conjunto em benefício de resultados sustentáveis próprio para si e para a empresa como um todo.

A comunicação eficaz é uma ação importante a ser agregada na equipe de trabalho. Se a comunicação não sucede de forma clara, imediatamente ela obrigatória a ser desenvolvida, visto que afeta nos objetivos finais juntamente com a produtividade (MARINHO, 2011).

Para Ferreira (2012) afirma que ter uma produtividade saudável é uma grande adversidade nas empresas. Aprimorar a satisfação dos colaboradores e eficiência e eficácia dos processos lucrativos deve se estabelecer uma premissa organizacional da atualidade.

Compreender o que estabelece o desempenho na função, a origem do desempenho, a ligação entre desempenho e produtividade e os motivos que influenciam são alguns dos obstáculos destes profissionais (BENDASSOLI, 2012).

Segundo Carvalho (2012) a liderança tem o domínio para influenciar o comportamento das pessoas, bem como influenciar a produção e a produtividade de uma organização competitiva, visto que a produtividade e o comprometimento dos colaboradores para executar suas atividades resultarão da forma como o líder.

A palavra "produtividade" atualmente é utilizada por milhões de pessoas, com o objetivo de melhorar os seus rendimentos no trabalho. Esse rendimento envolve uma série de fatores, tais como qualidade e quantidade de matérias-primas empregadas; atualização tecnológica utilizada; habilidade profissional dos empregados; condições do ambiente de trabalho etc. Contudo, entre todos esses fatores, um destaca-se sobremaneira por sua crescente importância: o grau de interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter um aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas (CARVALHO, 2011).

Com isso Vazquez (2013) indica que colaborador que tem o engajamento no trabalho é sim mais produtivo. Pessoas engajadas apresentam um melhor desempenho e na função a qual fazem parte mostram um melhor resultado.

3 METODOLOGIA

Conforme Mascarenhas (2012), a metodologia assenta como princípio para demonstrar tudo o que foi desempenhado durante a pesquisa.

Métodos é o caminho a ser explorado para se chegar a uma conclusão, sendo assim, consiste em passos necessários em busca de um conhecimento mais elevado (BARROS, 2007).

Para Lopes (2007), a metodologia de pesquisa é muito importante, pois permite a averiguação do problema, avistando o êxito dos objetivos.

De acordo com Pereira (2011), através da metodologia, a pesquisa passa a resultar em métodos na procura por explicações para a adversidade de pesquisa, feitas e elaborada nas diretrizes metodológicas resultantes da ciência.

Logo após a apresentação do objetivo é recomendado decidir qual metodologia que melhor a pesquisa se engloba, sucedendo que a própria necessita possuir um seguimento logico de etapas para melhor dedicação e otimização (PEROVANO, 2016).

A pesquisa foi feita como formulário no Google Drive, aberta para as respostas por duas semanas, foi enviada por e-mail com o link de acesso para os estudantes de Administração, Direito, Ciências Contábeis, Recursos Humanos e Processos Gerenciais. Obteve 119 respostas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Serão descritos nessa seção as formas metodológicas que foram utilizados para obter os objetivos apresentados pela pesquisa, sendo ela exercida com base na análise estatística dos dados coletados.

Marconi (2007) alega que a delinear a pesquisa, significa determinar os limites para a investigação, bem como a pesquisa se limita ao conteúdo, a extensão ou uma sequência de fatores.

Para Ramos (2009) delimitar uma adversidade é necessário analisar os posteriores fatores: onde, quem e quanto.

Para conceber uma pesquisa, é fundamental analisar os objetivos, amostra, método de coleta de dados e de que modo será feita a análise até seu resultado

final. Dessa forma, a quadro 11 contribui de forma resumida e clara para a resolução exata de qual modelo de pesquisa cabe melhor no objetivo apresentado, e como consequência da boa escolha, alcançará um excelente resultado para o objetivo estabelecido. Preferiu-se pela pesquisa de nível quantitativa, com o intuito que se tenha um resultado mais eficaz, com maior número de informações, bem mais estruturado e menor chance de erro.

Quadro 13 - Pesquisa qualitativa x pesquisa quantitativa

Pesquisa qualitativa x pesquisa quantitativa		
	PESQUISA QUALITATIVA	PESQUISA QUANTITATIVA
Objetivo	Obter uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos	Quantificar os dados e generalizar os resultados das amostras para a população de interesse
Amostra	Número pequeno de casos não-representativos	Número grande de casos representativos
Coleta de dados	Não-estruturada	Estruturada
Análise de dados	Não-estatística	Estatística
Resultado	Desenvolver uma compreensão inicial	Recomendar um curso de ação final

Fonte: Mascarenhas (2005).

Para responder o problema da pesquisa, determinou-se pelo plano da pesquisa descrito no quadro 12, tratando-se do suporte de pesquisa uma análise quantitativa, onde os integrantes deste estudo serão os colaboradores das organizações, e os mesmos responderão a um questionário estruturado.

Quadro 14 - Delineamento da pesquisa

Delineamento			Participação ou População e amostra	Processo de Coleta de dados	Processos de análise
Natureza	Nível	Estratégia			
Quantitativa	Descritivo	Enquete	Colaboradores das Organizações	Questionário Estruturado	Estatística

Fonte: Autoria própria (2019).

Nas seções que seguem, sucederá demonstrado como será desempenhado o delineamento de pesquisa relacionado no quadro 12.

3.1.1 Pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa procura quantificar as informações, incluído por objetivo obter um fundamento decisivo. Fundamentando-se em uma demonstração relativamente grande, fazendo com que sua análise demostre por estatística (RODRIGUES, 2015).

A pesquisa quantitativa é determinada pela quantificação, tanto nos tipos de coleta de dados, quanto no processo delas por meio de métodos estatísticos (MALHOTRA, 2006).

Conforme Rodrigues (2015) a pesquisa quantitativa procura quantificar as informações trazendo por objetivo um fundamento conclusivo. Representando a análise por estatística, e com a evidenciação, será verificada o resultado final.

Esse estudo foi realizado uma pesquisa quantitativa nas empresas, verificando a importância da liderança e motivação nas organizações em busca de melhores resultados, aplicando de forma prática por meio da elaboração do referencial teórico.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

As amostras é um grupamento de métodos probabilísticas ou não probabilística que concede com base de uma parte menor designada amostra, obter informações sobre o todo (RAMOS, 2009).

De acordo com Levine (2008) uma amostra não probabilística você seleciona itens ou as pessoas sem conhecer suas concepções de probabilidades de seleção.

O público pode ser definido como pessoas que compartilham alguns conjuntos de atributos que são importantes para o pesquisador (MASCARENHAS, 2012).

Conforme Nakayama (2009), uma amostra não é probabilística quando a chance de alguns ou de o de todos os princípios dos colaboradores de pertencer a amostra é desconhecida.

O meio utilizado para a coleta de dados é a pesquisa quantitativa, conseguindo assim, analisar com mais ênfase o nível de satisfação dos colaboradores nas organizações.

A população-alvo deste estudo, teve o foco em funcionários das organizações. A escolha do tema proposto se deu pela necessidade de saber qual seu nível de satisfação de cada indivíduo.

O público respondente foi selecionado pela facilidade de acesso e tem como composição básica os integrantes das instituições, sendo o questionário entregue de forma presencial e virtualmente pelo portal acadêmico.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Perovano (2016) as perguntas apresentadas captam os dados e informações para ter um intuito de transformar em elementos e indicadores empíricos.

Os dados coletados auxiliam para esclarecer o fato explorado pelo pesquisador, onde o pesquisador irá realizar um instrumento técnico para o assentamento e a mensuração dos dados e terá que atender a algumas exigências, como a credibilidade, a validade e precisão (SILVEIRA, 2009).

Conforme Malhotra (2012), um questionário é composto por perguntas com o único propósito de conseguir informações dos interrogados, e a coleta de dados pode ser realizada pessoalmente, por telefone ou por *e-mail*.

De acordo com Marques (2016) o questionário relaciona em ter respostas. Engloba um conjunto de questões, todas conseqüentemente relacionadas como uma falha central.

O questionário deste estudo foi elaborado um estudo descrito em uma dissertação de mestrado e encontra-se disponível na íntegra no Anexo A: da autora Sandra Sofia Oliveira Nunes, onde não houve algumas adaptações nas questões.

O questionário aplicado nesta pesquisa encontra-se disponível no Apêndice A e encontra-se estruturado em duas partes. A primeira parte indica os dados sociodemográficos e a segunda parte é composta por questões sobre a liderança e a motivação; a segunda parte do questionário é desenvolvido por dezenove questões de múltipla escolha, utilizando uma escala Likert. Sendo assim, o tempo hábil para responder o questionário é de dois a quatro minutos.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para Perovano (2016), a metodologia de análise das informações da pesquisa quantitativa requer estabelecer os dados analisados, esse processo estabelece a criação de uma planilha de codificação de informações e o seu armazenamento em um registro virtual.

As informações são obrigadas a respeitar algumas etapas antes da análise e interpretação: seleção, codificação e tabulação. É no decorrer da análise que o pesquisador contribui com maiores detalhes sobre os dados, posteriormente o trabalho estatístico, disposto a adquirir respostas as suas demandas, buscando conceber relações necessárias entre os dados conseguidos (LAKATOS, 2010).

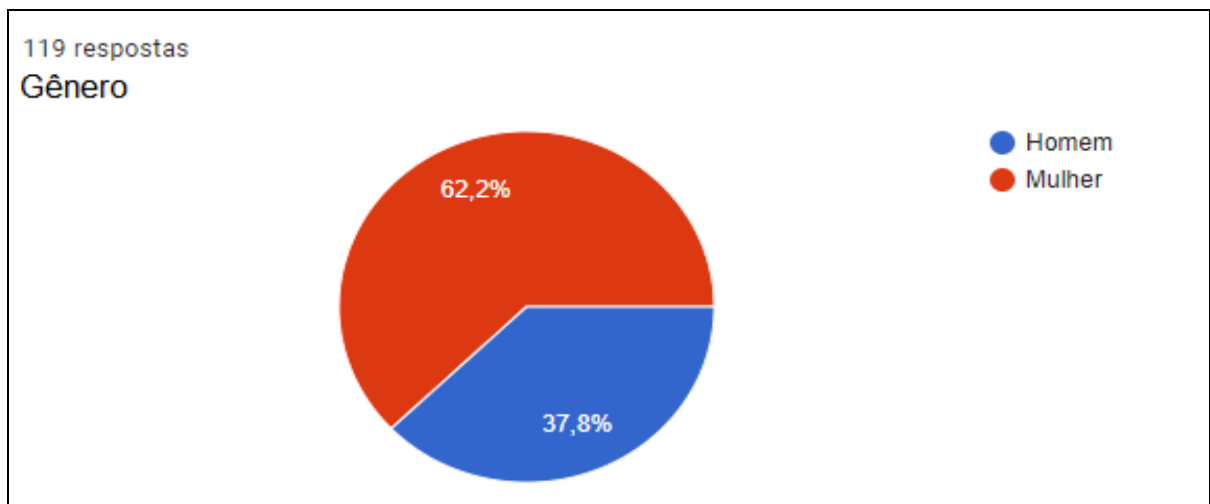
4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Após a aplicação da pesquisa quantitativa, as informações adquiridas foram organizadas para serem analisadas e comparadas aos conceitos abordados anteriormente no referencial teórico e relacionando com a realidade.

As respostas utilizaram-se as de múltipla escolha cada opção já previamente minuciosa, onde os graduados selecionaram somente o que melhor se compatibiliza em sua realidade atual. Já em escala *likert* possui os graus de satisfação de 1 à 6 para cada item descrito, em que 1 (discordo totalmente), 2 (discordo), 3 (indiferente), 4 (concordo), 5 (concordo totalmente) e 6 (não se aplica).

Observa-se pela figura 2, que o questionário obteve 62,2% de respondentes do sexo feminino e 37,8% masculino, identificando que a desigualdade entre os gêneros é grande.

Figura 2 - Gênero

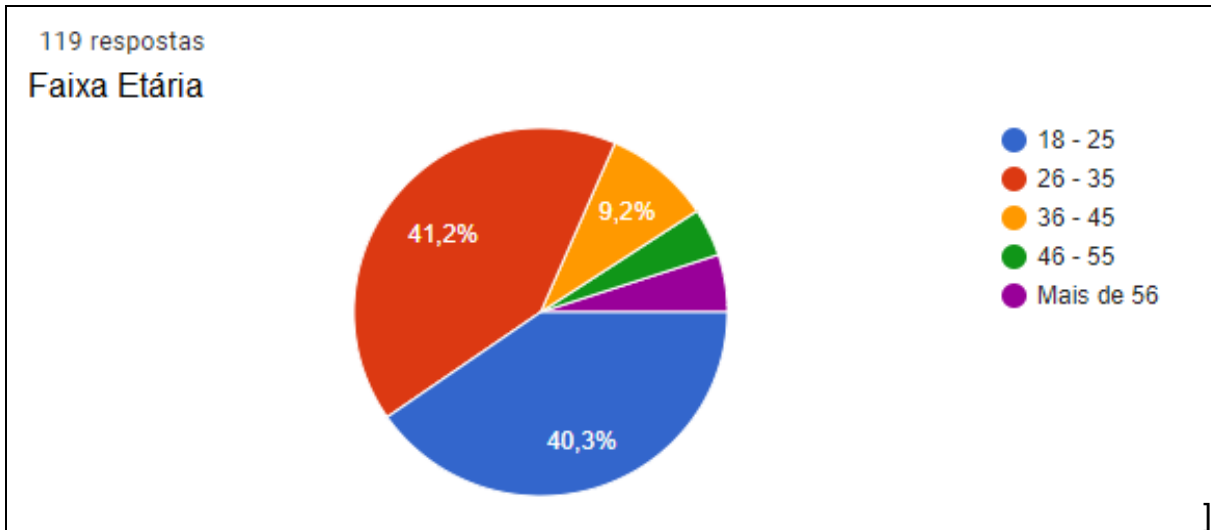


Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Conforme a figura 3, o questionário foi aplicado para pessoas com diversas idades, 41,2% tem idade entre 18 a 25 anos, seguindo em 40,3% de 26 a 35 anos e por fim 9,2% das pessoas com idade entre 36 a 45 anos.

Percebe-se então que a liderança e a motivação são fundamentais todas as faixas etárias, tendo a ala jovem com a maior participação nas organizações.

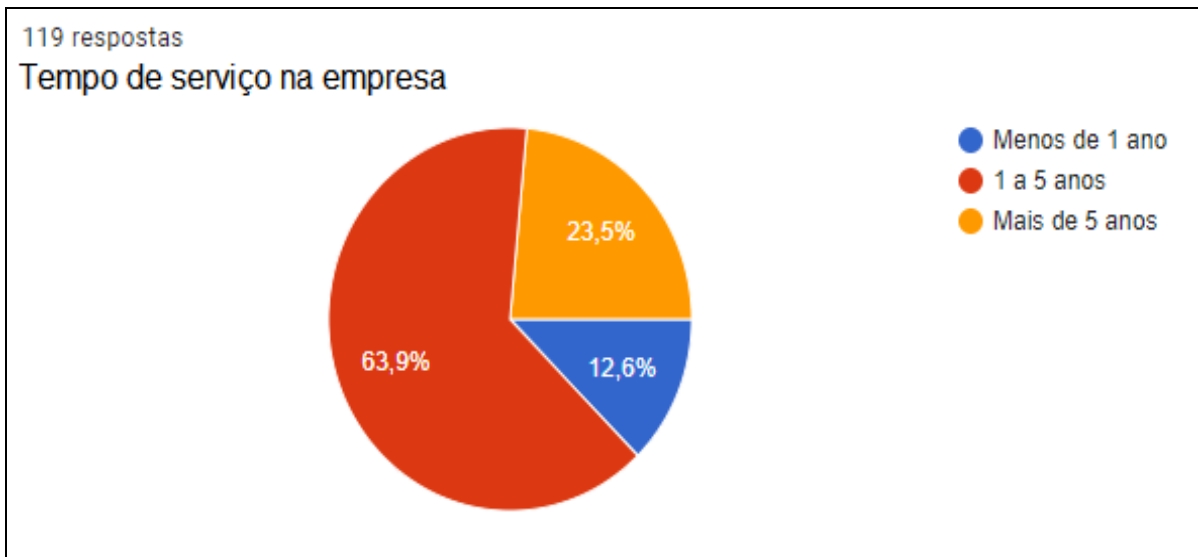
Figura 3 - Faixa Etária



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Quanto ao tempo de serviço na empresa, verifica-se na figura 4 que 63,9% dos funcionários têm 1-5 anos na empresa, 23,5% estão na empresa mais de 5 anos e 12,6% estão na há menos de 1 ano.

Figura 4 - Tempo de serviço na empresa

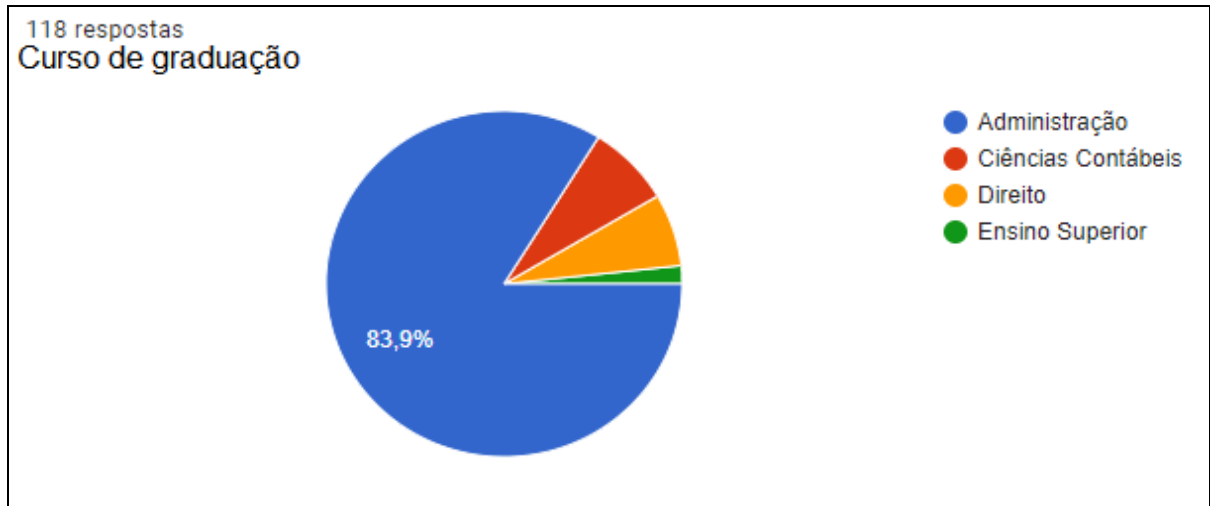


Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Na figura 5 percebe-se o curso de graduação que cada respondente está cursando, sendo assim, 83,9% Administração, 7,6% Ciências Contábeis, 6,8% Direito e 1,7% cursam outras graduações, devido a aplicação da pesquisa ter sido realizada em uma Universidade da Serra Gaúcha, na cidade de Farroupilha, Bento

Gonçalves e Caxias do Sul, e o curso predominante é Administração devido a ter mais acesso aos colegas da mesma graduação.

Figura 5 - Curso de Graduação



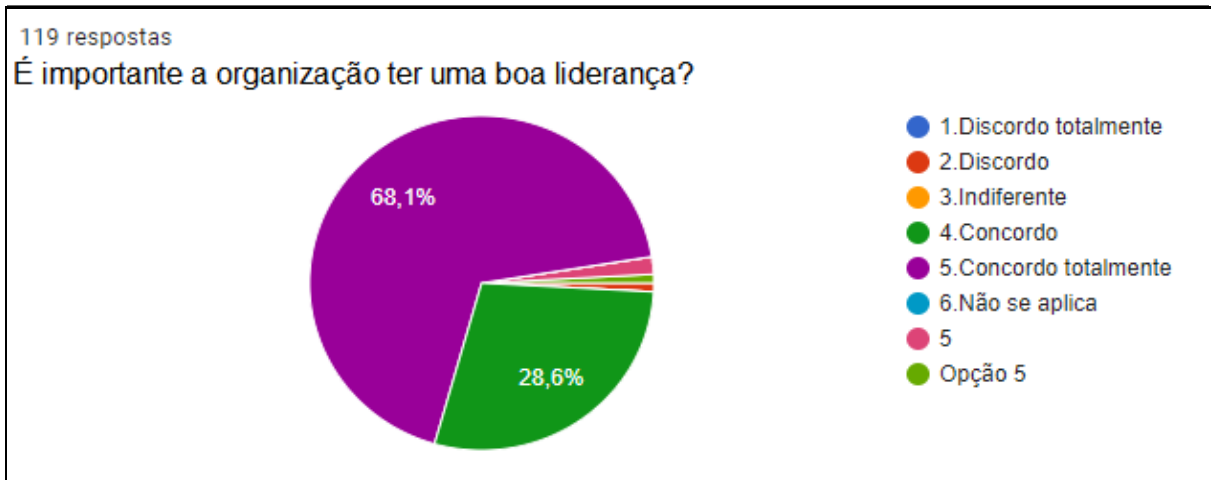
Fonte: Autoria própria a partir do *Google Forms* (2020).

Segundo a figura 6, a opinião sobre a organização ter uma boa liderança, 68,1% dos colaboradores concorda totalmente que é importante a organização ter uma boa liderança e 28,6% concorda.

Os dados mostram que é importante a organização ter uma boa liderança pois incentiva os colaboradores, obtendo um melhor desempenho e bons resultados na organização.

As organizações precisam de líderes que se preocupa com o futuro e que consiga motivar os colaboradores além disso é importante que tenha uma estrutura organizacional eficaz e que seja bem administrada no cotidiano (CHIAVENATTO, 2010).

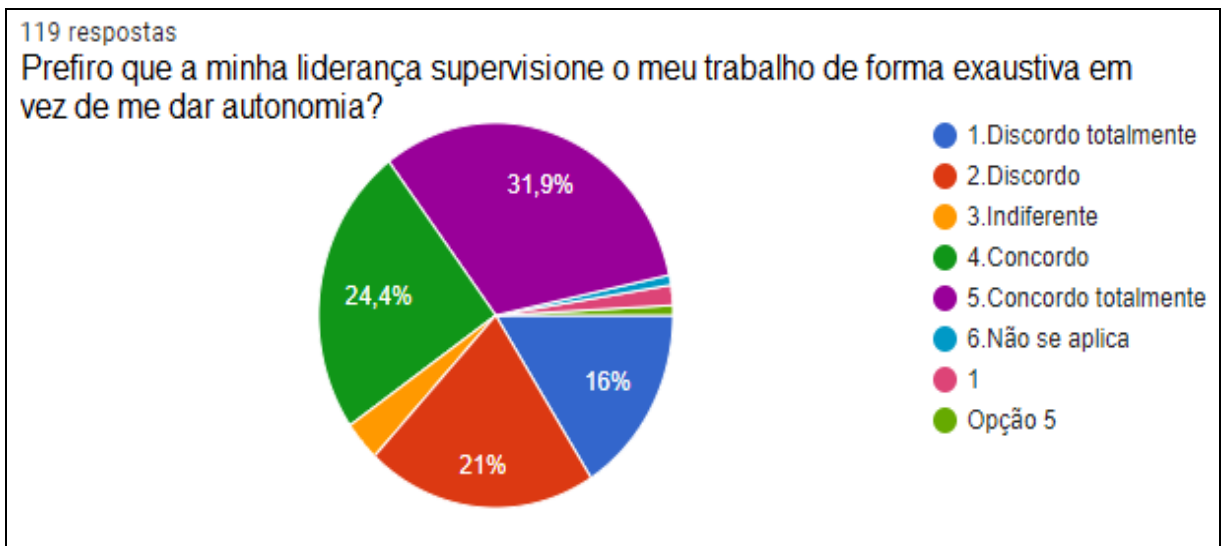
Figura 6 - É Importante a organização ter uma boa liderança?



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

A análise da figura 7 mostra que 31,9% dos colaboradores responderam que concordam totalmente, 24,4% concordam já 21% discorda para eles é indiferente a liderança supervisionar o seu trabalho de modo exaustiva ao invés de lhes dar autonomia e 16% dos colaboradores responderam que discordam totalmente.

Figura 7 - Prefiro que a minha liderança supervisione o meu trabalho de forma exaustiva em vez de me dar autonomia?

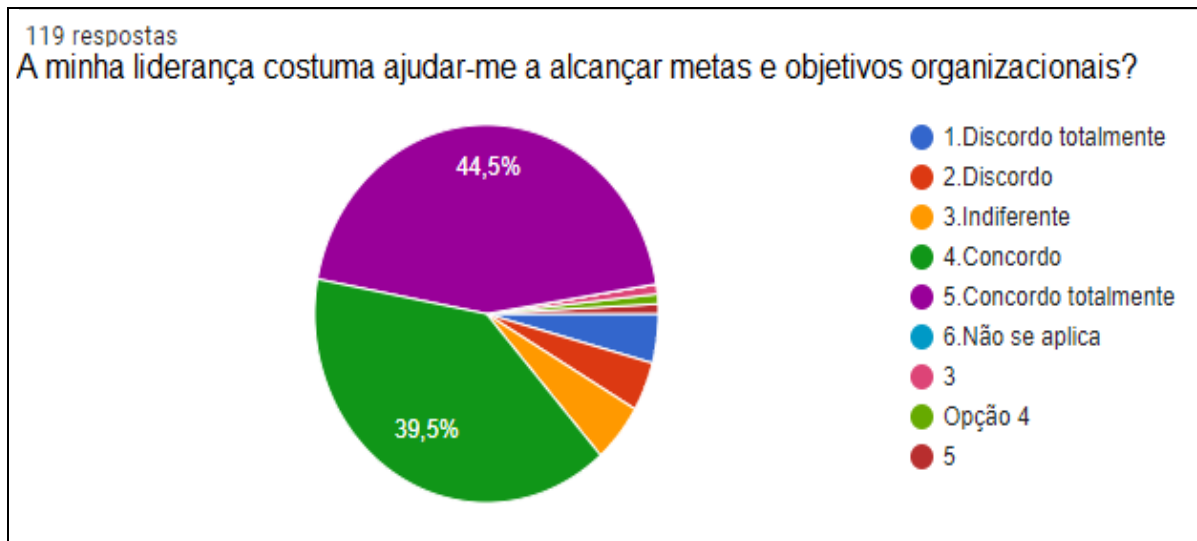


Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Na figura 8 os resultados revelam que 44,5% concordam totalmente, 39,5% concordam que a liderança da organização ajudou a alcançar metas e objetivos

organizacionais isto indica que tem uma boa ligação entre o líder e os subordinados, uns dos principais processos é a comunicação, fundamental para se alcançar um objetivo específico.

Figura 8 - A minha liderança costuma ajudar-me a alcançar metas e objetivos organizacionais?



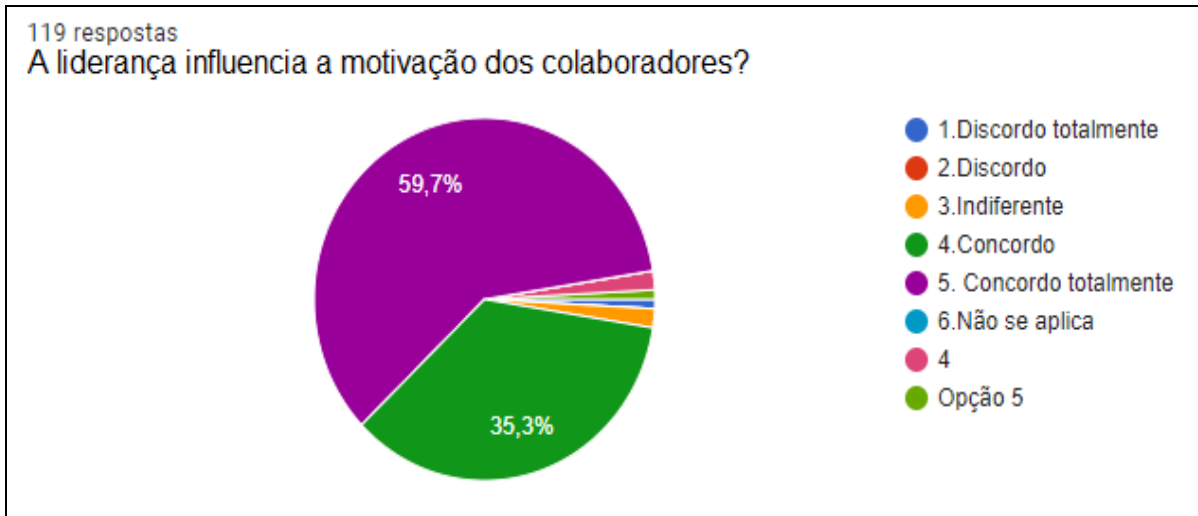
Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Nessa questão, percebe-se na figura 9 que 59,7% dos colaboradores afirma que concorda totalmente, 35,3%% concorda, com isso para grande maioria dos respondentes a liderança influência muito na motivação dos colaboradores.

Para Marques (2016) a liderança está relacionada em incentivar, motivar os colaboradores para o desempenho de missão e perspectiva dos objetivos organizacionais.

De acordo com Carvalho (2012), a liderança tem o poder de influenciar a conduta dos seus colaboradores sendo que isso move prontamente a produtividade e o empenho dos colaboradores para exercer suas atividades.

Figura 9 - A liderança influencia a motivação dos colaboradores?



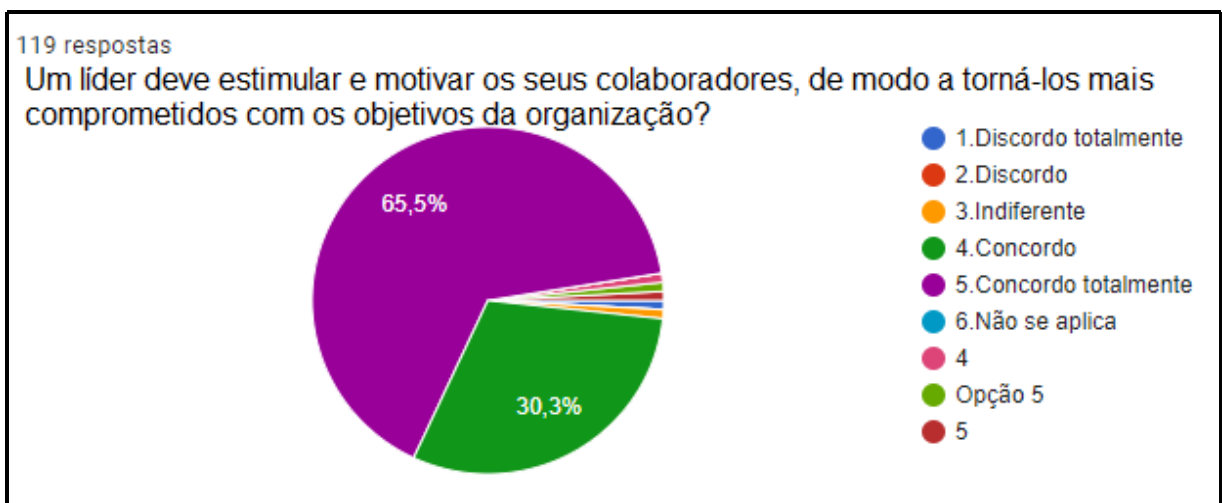
Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Na convicção dos respondentes, observa-se na figura 10 que um líder deve estimular os seus colaboradores, a ser mais comprometidos com os objetivos da organização 65,5 % dos respondentes concorda totalmente e 30,3% concorda.

Cunha (2010) ter o conhecimento de influenciar os colaboradores a cooperar para o êxito de resultados das organizações do qual são membros.

Bergamini (2012) a liderança e a motivação estão cada vez mais associadas ao trabalho, estamos numa circunstância onde pronunciar um assunto resulta necessariamente apontar o outro também.

Figura 10 - Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização.



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Conforme a figura 11 em relação, se a liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores 45,4% concordam totalmente e 35,3% concordam, assim, a grande maioria dos respondentes acha que a liderança aceita críticas e sugestões dos colaboradores.

Para Vazquez (2013) ter um bom líder disposto a ouvir os colaboradores, a entender suas opiniões e expressões ajuda muito a manter a equipe ficar motivada.

Figura 11 - A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores.



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Na questão mostrada na figura 12, 48,3% concordam totalmente e 36,4% concordam que a liderança auxilia na resolução dos problemas.

O líder quando têm o desejo de participar das resoluções dos problemas dos colaboradores faz com que crie mais empenho e confiança entre os mesmos (CHIAVENATO, 2014).

O líder tem que ser a pessoa com que o colaborador possa contar seus problemas da organização, portanto, o líder acaba sendo seu impulsionador (HUNTER, 2004).

Atentar as pessoas com seus problemas que aparecem no dia-a-dia na organização faz toda a diferença, pois cada um dos profissionais é capaz de ajudar no crescimento da empresa (VAZQUEZ, 2013).

Figura 12 - Quando surge um problema a minha liderança auxilia na resolução do mesmo.

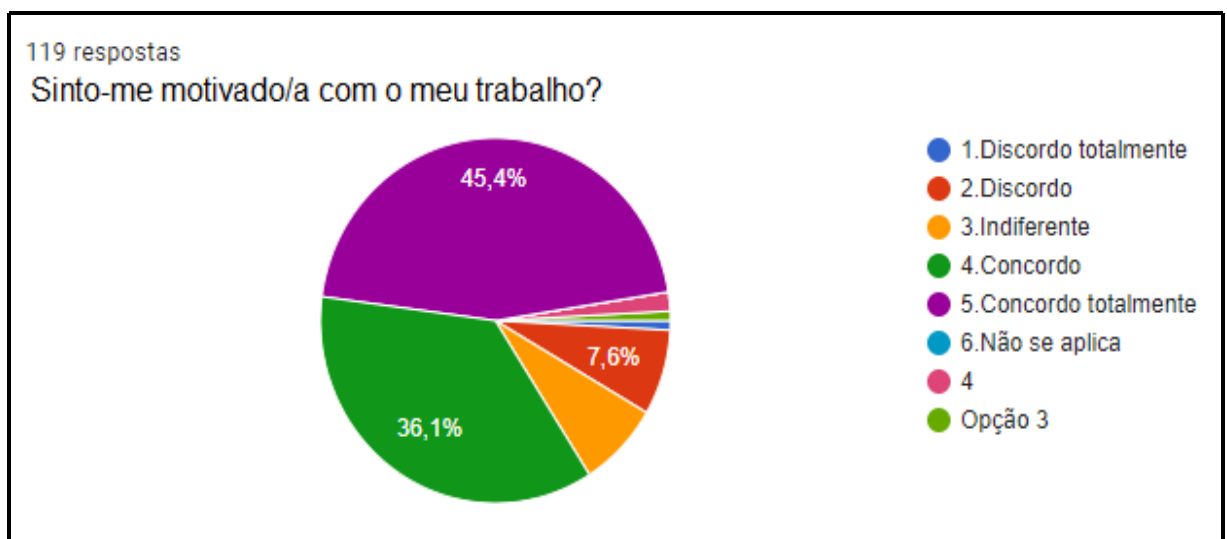


Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Nota-se na figura 13 a maioria dos respondentes reconhece que se sente motivado/a com o seu trabalho, em virtude 45,4% responderam que concorda totalmente, 36,1% indicaram o campo de resposta que concorda e 7,6% discorda.

Robbins (2015) determina a motivação como uma técnica responsável pelo empenho de uma pessoa para atingir uma determinada meta. A motivação necessita do trabalho que os profissionais exercem, visto que quando se desempenha um trabalho em que se aprecia encontra-se uma maior motivação.

Figura 13 - Sinto-me motivado/a com o meu trabalho?



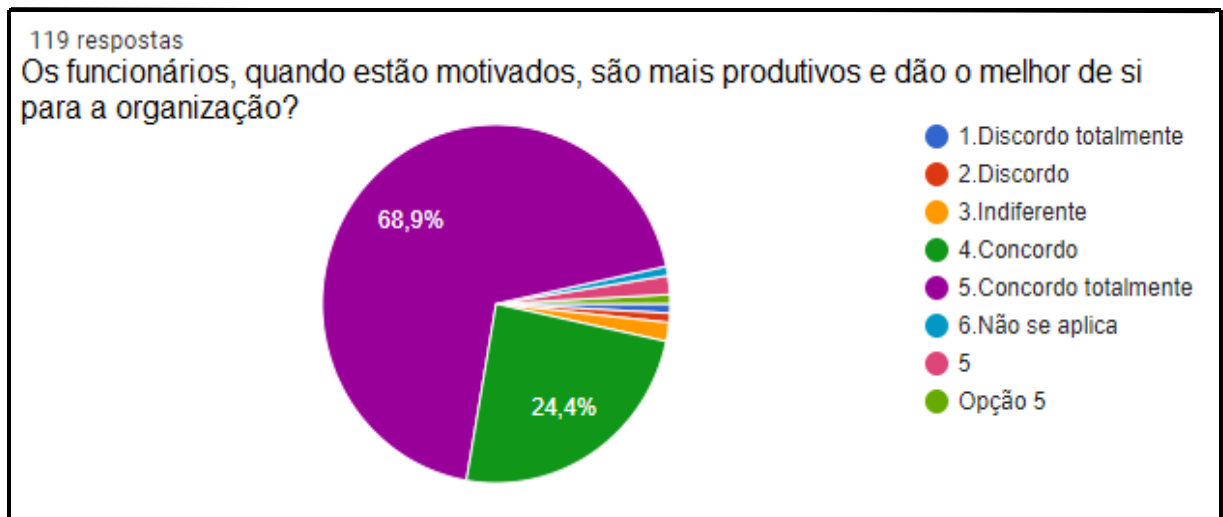
Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Conforme a figura 14, 68,9% concorda totalmente e 24,4% concordam, que os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão melhor de si.

O colaborador quando está motivado trabalha mais empenhado e com isso mais produtivo (SNELL, 2006).

Para Matos (2013) a motivação é dos elementos mais relevante, onde mediante dela as execuções são exercidas com maior aptidão e dessa forma influenciam na produtividade.

Figura 14 - Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

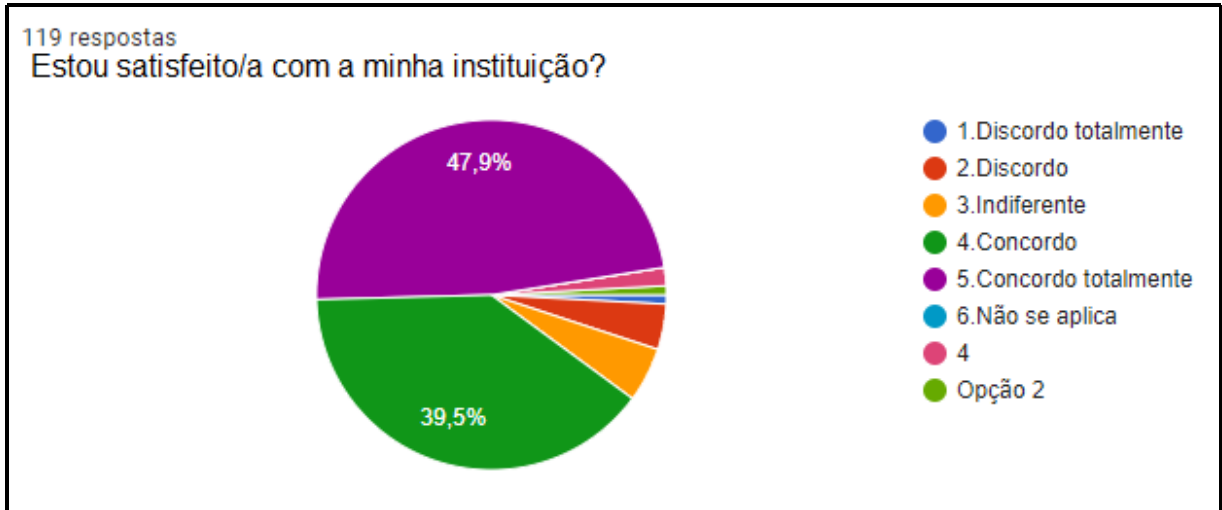
Observando a figura 15, certifica-se que a maior parte se considera satisfeito com a instituição, identificando que 47,9% dos colaboradores concordam totalmente e 39,5% concordam, quando as pessoas estão trabalhando num local satisfatório o desempenho é bom.

Para Fisher (2010) a satisfação no trabalho é fundamental pois envolve o indivíduo e a função a ser realizada.

Um colaborador satisfeito com sua instituição e com seu trabalho exibe comportamentos positivos proporcionando sempre o melhor a cada dia (SILVA, 2015).

De acordo com Alves (2015) para obter a satisfação dos colaboradores em relação a organização é preciso manter a equipe engajada pois isso é essencial para o sucesso da mesma.

Figura 15 - Estou satisfeito/a com a minha instituição.

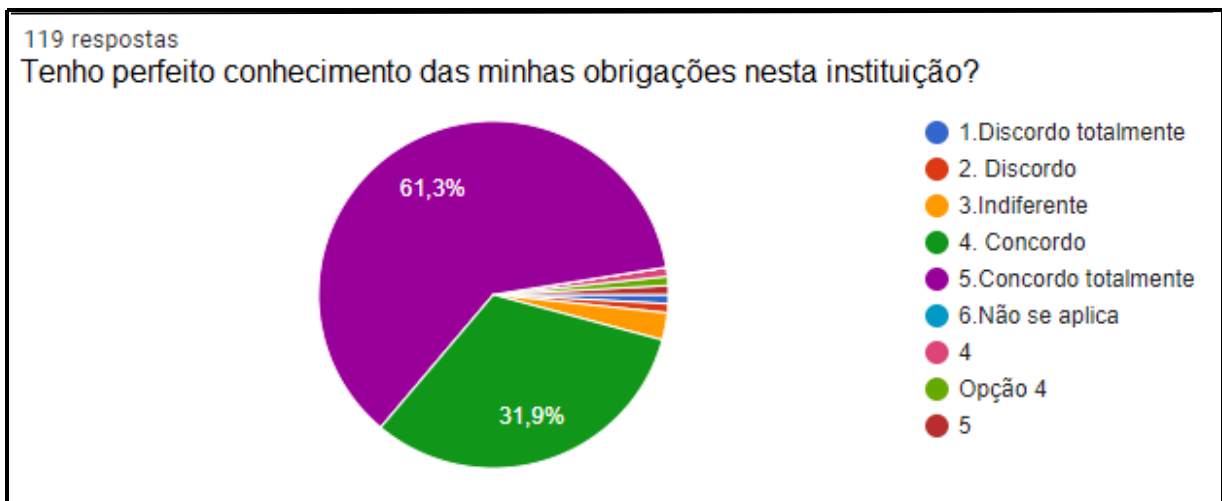


Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Segundo as respostas da figura 16 os colaboradores apontam que têm um perfeito conhecimento sobre as suas obrigações, sendo que 61,3% concordam totalmente e 31,9% concordam.

Para o sucesso da organização é importante determinar diretamente os objetivos de cada pessoa para que consiga exercer suas obrigações com precisão (LOPES, 2012).

Figura 16 - Tenho perfeito conhecimento das minhas obrigações nesta instituição

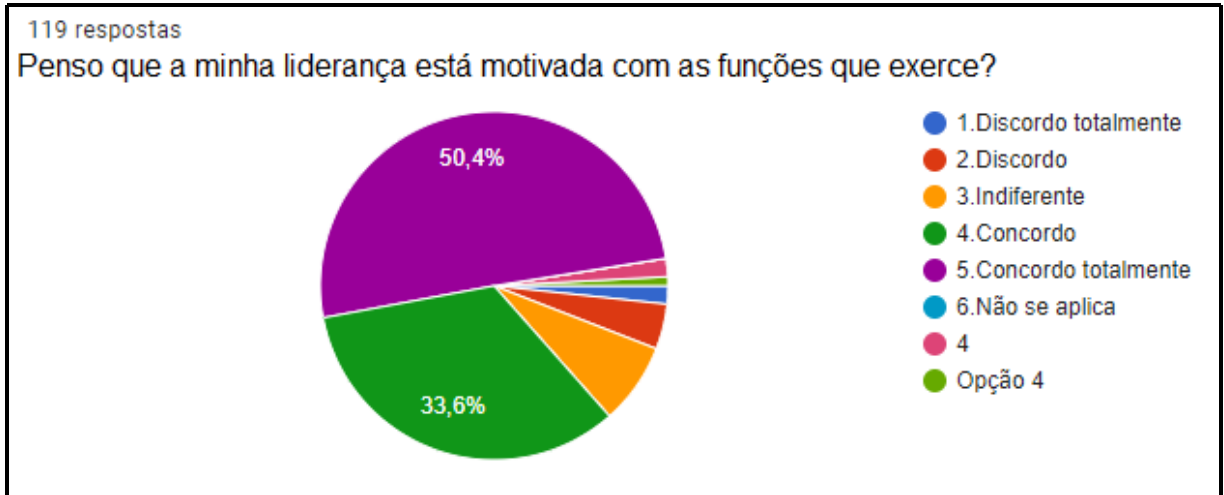


Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Os resultados da figura 17, apresentam que 50,4% dos colaboradores concorda totalmente e 33,6% concordam.

É interessante que o líder se mantenha motivado com o papel que exerce, pois assim consegue estimular e promover o crescimento as outras pessoas na organização (MAXWELL, 2008).

Figura 17 - Penso que a minha liderança está motivada com as funções que exerce



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

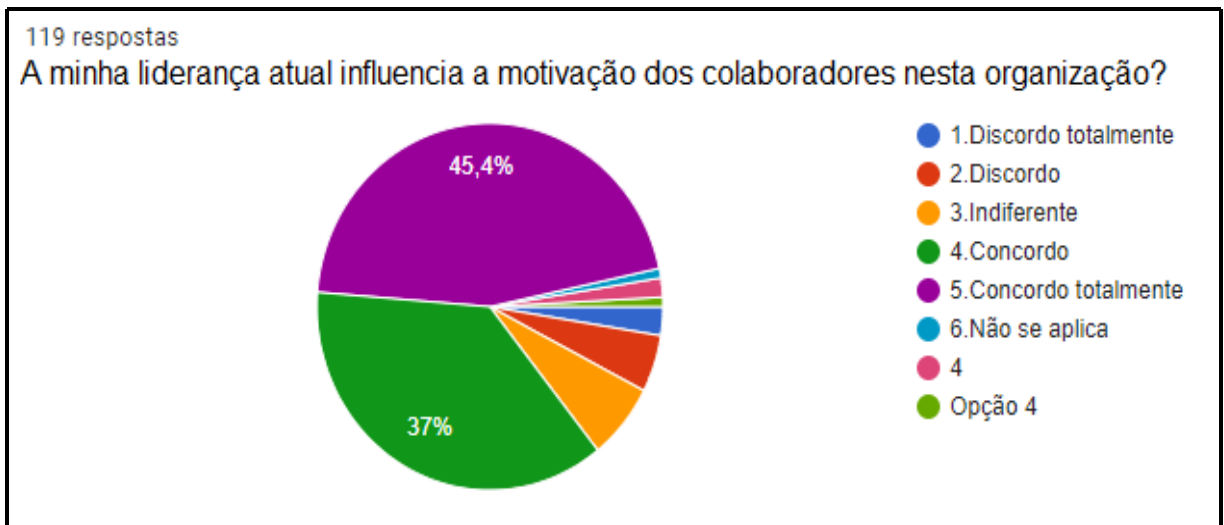
Analisando a figura 18 a maioria dos colaboradores está de acordo que a liderança atual influencia a motivação dos colaboradores na organização apontando que 45,4% concordam totalmente e 37% concordam.

Conforme Vergana (2009) a liderança é uma habilidade que uma pessoa tem em influenciar outros indivíduos de maneira que as obrigações sejam efetuadas e os resultados alcançados.

Rego (2010) afirma que a liderança é a aptidão de um indivíduo de motivar e influenciar os demais a colaborar para o sucesso das organizações de quem fazem parte.

O líder deve ser uma referência e além de tudo, ter a eficácia para influenciar os liderados. Um bom líder tem que ser capaz de envolver e estimular os subordinados, de modo a que eles se vejam motivados na organização (STOLL, 2012).

Figura 18 - A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização

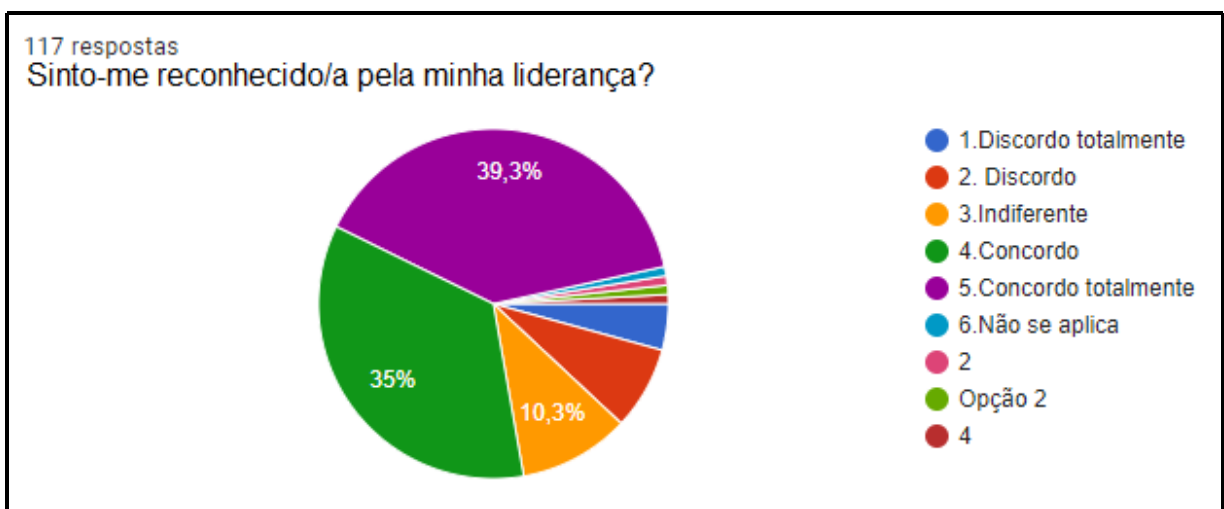


Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

A análise da figura 19 mostra que, 39,3% concordam totalmente, 35% concordam que se sente motivado com a liderança e 10,3% responderam que é indiferente.

Para mostrar reconhecimento aos colaboradores, o líder deve acompanhar o trabalho e engrandecer o desempenho de cada funcionário, com isso faz com que os colaboradores tenham reconhecimento pela liderança (PARO, 2015).

Figura 19 - Sinto-me reconhecido/a pela minha liderança



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Os resultados da figura 20, apontam que 53,8% concordam totalmente, 37% concordam que seu trabalho é importante para o sucesso da organização.

O colaborador precisa estar cativado nos objetivos da organização, pois assim vai desempenhar o seu trabalho com mais responsabilidade, deixando fluir a criatividade e a viabilidade de descobrir novos talentos (CUNHA, 2014).

Figura 20 - Penso que o meu trabalho é importante para o sucesso desta organização



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

A análise da figura 21 mostra que 47,9% dos colaboradores concordam totalmente, 33,3% concordam e 6% discorda, com isso a maioria dos respondentes tem o consentimento que a motivação intrínseca significa fazer algo por prazer.

Segundo Gomes (2011), a motivação intrínseca está ligada em exercer algo por prazer e isso está dentro de cada pessoa.

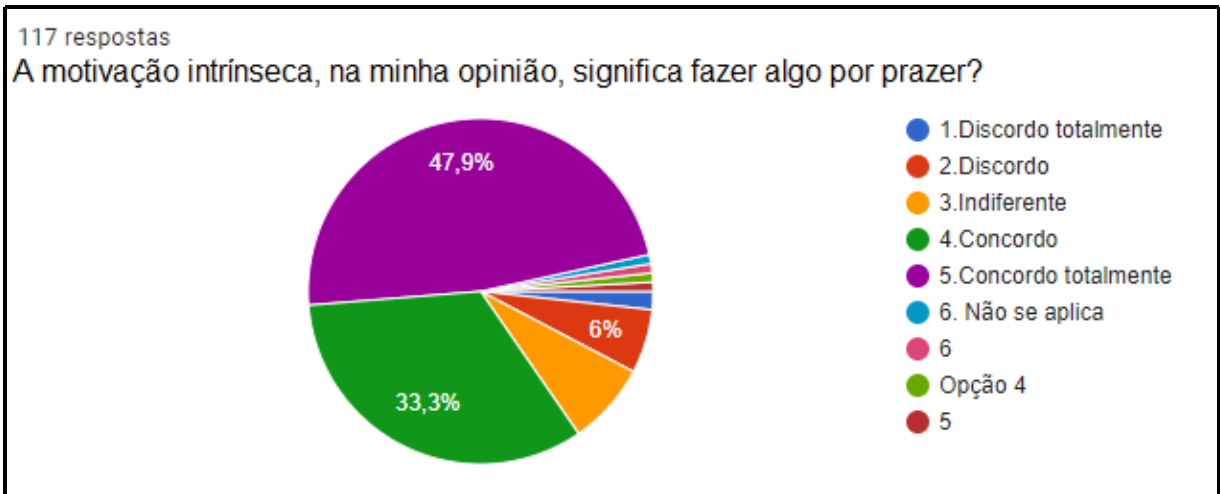
Para Cardoso (2012), a motivação intrínseca está relacionada na satisfação em exercer o trabalho e não na gratificação da mesma.

A motivação intrínseca está totalmente associada, a uma certa atividade pelo prazer, sem ter pressões externas, bonificações ou gratificações (PAVA, 2010).

A motivação intrínseca relaciona-se a preferência da realização de uma função por vontade própria, por ser apazível, com isso melhora o desempenho dos indivíduos (FIGUEIREDO, 2012).

A motivação intrínseca não tem a necessidade de remuneração, em virtude a tarefa em si própria apresenta uma importância para o indivíduo, em algo que aprecia (GIL, 2011).

Figura 21 - A motivação intrínseca, na minha opinião, significa fazer algo por prazer



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

Em relação à motivação extrínseca, conforme a figura 22, 45,4 % dos respondentes concorda que esta está ligada às recompensas materiais, 36,1% concorda totalmente, 12,6% acha que é indiferente.

A motivação extrínseca são os fatores externos do indivíduo, tendo em exemplo alguma recompensa monetária. O colaborador realiza a tarefa para ser gratificado (LOPES, 2012).

Para Cardoso (2012) motivação extrínseca resulta na concepção de uma contingência entre o comportamento e um resultado da qual se deseja.

Figura 22 - Na sua opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais.



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

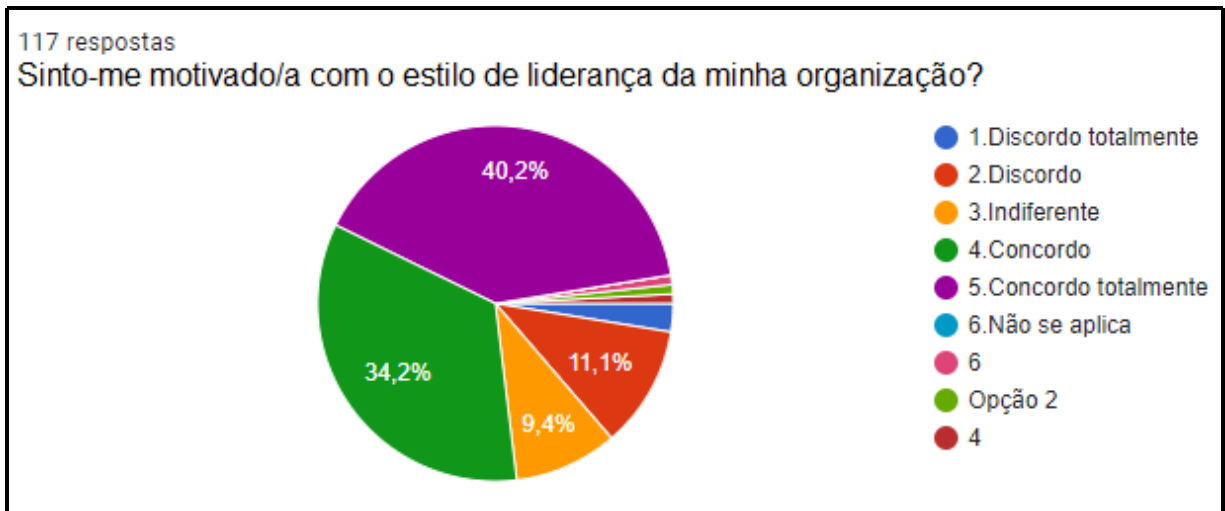
Na questão, sinto motivado com o estilo de liderança na minha organização, verifica-se na figura 23 que 40,2% concordam totalmente, 34,2% concordam, 11,1% discorda e 9,4% indiferente a sua motivação com o estilo de liderança.

De acordo com Alves (2015), cada estilo de liderança é diversificado conforme a postura do líder em cada situação.

Conforme Maximiano (2011), o estilo de liderança é a maneira de como o líder se conecta com os colaboradores da organização.

A motivação vem da pessoa, ela não pode ser colocada, mas, pode ser estimulada com uso de palavras ou circunstâncias que impulsionem os colaboradores (CUNHA, 2010).

Figura 23 - Sinto-me motivado/a com o estilo de liderança da minha organização



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

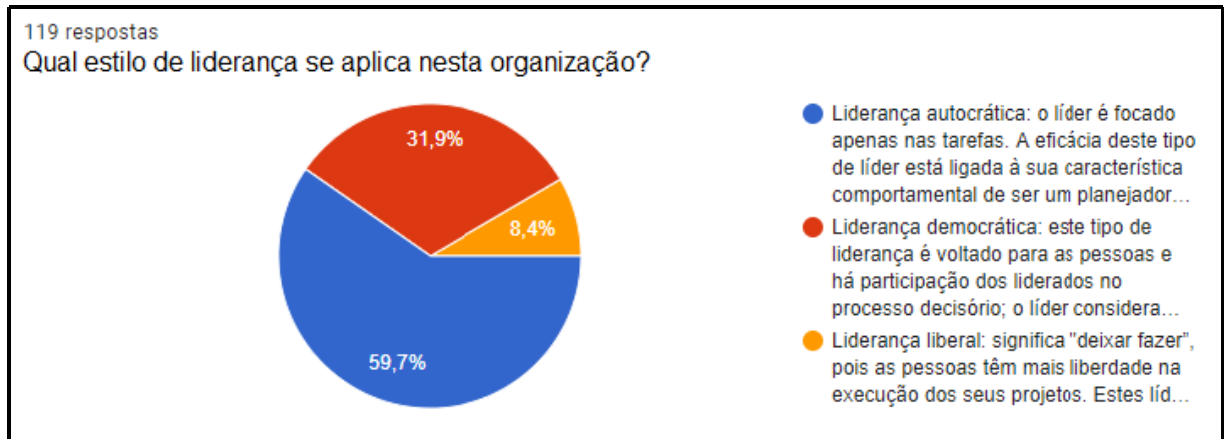
A análise da figura 24 mostra que 59,7% dos respondentes o estilo de liderança aplicada na organização é autocrático, 31,9% responderam que o estilo é democrático e 8,4% dos respondentes a liderança é liberal.

De acordo com Paladini (2010), o líder autocrático ele é centralizador, que opta por suas decisões e ele mesmo estabelece as tarefas e as estratégias de trabalho, suprimindo a cooperação para os liderados.

No estilo democrático, o líder pede opinião os seus colaboradores nas ações decisórias, promove a cooperação dos integrantes, usa o feedback como um modo de fortalecer os colaboradores (CHIAVENATTO, 2011).

O líder de estilo liberal deixar a equipe totalmente em harmonia para definir sobre os trabalhos a serem desempenhados e a maneira de executá-los (ARAÚJO, 2009).

Figura 24 - Qual estilo de liderança se aplica nesta organização?



Fonte: Autoria própria a partir do Google Forms (2020).

4.1 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo tem como objetivo descobrir a importância do papel da liderança na motivação de uma equipe nas organizações dos graduandos de uma Universidade da Serra Gaúcha.

A amostra deste estudo é desenvolvida predominantemente por estudantes de Administração do sexo feminino, onde obtive mais acesso por serem do mesmo curso, 41,2% dos respondentes encontra-se na faixa etária de 26 - 35 anos.

Os dados demonstram que os a maioria dos respondentes estão satisfeitos com a liderança na organização, a maioria afirmou que a liderança os auxilia a alcançar metas, a organização está plenamente de acordo com o fato de que líder deve incentivar e impulsionar os seus colaboradores, de maneira a torná-los mais envolvidos com as metas organizacionais.

Nas organizações é importante a liderança aceitar críticas e sugestões vindas dos colaboradores, nessa questão 45,4% concordam totalmente e 35,3% concordam.

Numa organização, sempre que o líder observas as críticas e sugestões dos subordinados, representa que convive bem com os liderados (BERGAMINI, 2012).

Em relação à questão mediante a liderança influenciar a motivação dos colaboradores, observamos que 59,7% dos respondentes concordam totalmente.

Cunha & Rego (2010) a liderança é “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar os outros a contribuir para a eficácia e sucesso das organizações de que são membros”.

A liderança representa uma grande influência na conduta dos indivíduos e nas decisões das organizações, é ponderado por estruturar as equipes de trabalho. É necessário que a liderança tem a descobrir as competências dos colaboradores e usufruir o melhor para somar interesses a organização, sendo assim motivará os colaboradores a prosperarem um melhor comportamento pessoal e organizacional.

O estilo de liderança adotada na organização, os fatos apontam que o estilo autocrático foi de 59,7% e visto que 31,9% dos respondentes marcaram o democrático e o estilo liberal é pouco referenciado.

Nesta pesquisa sucedeu-se à conclusão que a liderança interfere a motivação dos colaboradores de acordo com os resultados adquiridos pelo questionário, constatando que existe comunicação entre os líderes e liderados, porque 80,7% dos respondentes concede que o líder atribui as opiniões e sugestões sugerida por deles, 87,4% dos respondentes afirmaram estar contente com a organização e quando sucede um problema a liderança apoia na solução do mesmo.

5 CONCLUSÃO

A liderança e a motivação andam juntas dentro da organização, a relação entre líder e colaborador é um ponto principal para o desenvolvimento contínuo da organização com isso, o objetivo deste trabalho foi analisar o papel da liderança na motivação de uma equipe nas organizações dos graduandos de uma Universidade da Serra Gaúcha.

No meio de suas variadas definições, a motivação é uma variedade de razão interior ou exterior que coloca as pessoas em ação, estabelecendo seu modo de agir. Todo indivíduo possui um ato que o motiva, e esse entusiasmo pode ser diferente de pessoa para a pessoa. Um ótimo líder conhece cada integrante da equipe e sabe coordenar a motivação de modo individual.

É essencial que a organização saiba manter seus colaboradores, elaborar planos de carreira, desenvolvimento e treinamento profissional. Sendo assim, o líder tem que conhecer seu colaborador e conhecer suas habilidades, pontos fracos e fortes, ter percepção no modo como estão se sentindo e o quanto estão motivados para o desempenho de sua atividade.

Os líderes devem buscar o conhecimento constantemente, aptidão e motivação para disseminar aos seus colaboradores o estilo de liderança adequado.

Nos dias de hoje uma equipe precisa de um líder que idealiza as metas, organiza e estabelece as funções, agrega um bom relacionamento com sua equipe, impulsionar os colaboradores a ser uma referência a ser seguida.

Para que o colaborador desempenhe suas obrigações com eficiência é necessário que a missão, valores e visão da organização sejam apresentadas, dando condições adequada para cada pessoa, tendo em vista a realização de sua tarefa com eficiência.

Se um colaborador não está apresentando comportamentos satisfatórios, é responsabilidade do líder ter um diálogo com o mesmo, podendo não ser agradável no momento, mas é muito útil e imprescindível para preservar a transparência na gestão.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F. N. (1999). O gestor: **A arte de liderar**. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença. BASS, B. M. Handbook of leadership: survey of theory and research. New York: Free Press, 1990.
- ALVES, M. (2015). **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Motivação Profissional**: Estudo de caso da Administração Pública de Cabo-Verde (Tese de Doutoramento). Porto: Universidade Portucalense.
- AMBRÓSIO, H. (2015). **Estudo da Motivação na Administração Pública de Angola - Estudo do Município de Saurimo**. Dissertação de Mestrado. Lisboa: Instituto Superior de Educação e Ciências.
- ARAUJO, Luis César **G. de Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**: São Paulo: Atlas, 2008.
- BARRACHO, C. (2012). **Liderança em contexto organizacional**. Lisboa: Escolar Editora.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BASS, B. M. Bass & Stogdill's handbook of leadership: **theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.
- BENDASSOLI, P. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, p. 171-186, 2012.
- BENNIS, W. **Líderes** - estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harba, 1988.
- BERGAMINI, C. W. (1994). A importância da credibilidade na liderança eficaz. **RAE - Revista de Administração de Empresas**.
- BERGAMINI, C. W. et al. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 342p.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança – Administração do Sentido**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 234.
- BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE Executivo**, vol. 1, nº 2, Nov 2002 a Jan 2003.

- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BILHIM, J. (2006). **Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas**. 5. ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BLANCHARD, K. (2010). **Um nível superior de liderança**. 4. ed. Lisboa: Actual Editora.
- BLAUTH RICARDO. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.
- BOOG, Gustavo G., E Maria M. T BOOG. **O poder dos floris no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOOG, Gustavo G; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 3. ed. São Paulo: Gente, 2002. 2.v.
- BORGES, F. M. S. (2013). **O perfil de competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?** Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. ISCPsi, Lisboa.
- BORLOT, M. N. R. O papel da liderança na motivação de equipe. **Gestão Contemporânea**, v.2,n.2,2012. Disponível em: <<http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigoliderancaemotivacao.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2016.
- BRITO, E. T. Liderança e sua interferência no trabalho em equipe nas organizações. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516814.pdf>>. 2012. Acesso em: 07 ago. 2016.
- BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BRYMAN, A. (2004): **Charisma and leadership in organizations**. London: Sage.
- BURNS, **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- CARDOSO, F. M. A. A. (2012). **A contribuição do programa novas oportunidades para o desenvolvimento da motivação e autoestima dos formandos que o frequentam: Estudo de Caso**. (Master's thesis, Universidade Portucalense). Disponível em: <<http://repositorio.uportu.pt:8080/bitstream/11328/107/2/TMPS>>
- CARVALHO, M. **Liderança Baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade nas organizações**. 2012.

CARVALHO, S. M. de. **Como a motivação influencia na produtividade**: um estudo de casona indústria de Cimento Nassau / Fronteiras – Pi. Monografia (Graduação em Administração) –Universidade federal do Piauí, 2011. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20Simone.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

CAVALCANTI, E. Comprometimento organizacional e características do trabalho• em busca de significados e relações. **Revista Principia**, v. 1, n. 26, p. 42-55, 2015.

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

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo. **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CERTO, Samuel C.; **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2003.

CHIAVENATO Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

CHIAVENATO, **Gestão de Pessoas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. (2005). **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos [documento eletrônico]. 7. ed. Rev. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Administração**. São Paulo: Editora Manole Ltda., 2009.

CHIAVENATO, I. Introdução a Teoria Geral da Administração. 3. ed. **Revisa e Atualizada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 492p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CRISTELLO, Eduardo Mathias. Motivação Versus Produtividade: O impacto do fato motivação na produtividade das organizações. **Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-graduação**. São Paulo, v. IV, n. 4, 2009. Disponível em: 28 <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anupg/article/view/3135/1162>> Acesso em: 23 abr. 2014.

CUNHA, M. (2010). **Liderança Positiva**. 2. ed. Lisboa.

- CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. (2006). **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão Lisboa**: Editora RH.
- CUNHA, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Neves, P. (2014). **Manual de comportamento organizacional e Gestão**. 7. ed. Lisboa: RH Editora.
- CURY, A. (2000). **Organização e métodos**: uma Visão Holística. 7. ed. São Paulo.
- CURY, Augusto Jorge. **O código da Inteligência**: A formação de mentes brilhantes e a busca pela excelência emocional e profissional. Ed. Ediouro, 2008.
- DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda., 1983.
- DEEP, S.; SUSSMAN, L. **Torne-se um Líder Eficaz**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 1998.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. ed. Campus, 2007.
- DUBRIN, A. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ECKER. Ambiente Produtivo. **Synergismus Scyentifica UTFPR**, 02(4), 1-4.
Disponível em:
<<http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/SysScy/article/viewFile/108/37>>.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.
- FIGUEIREDO, P. (2012). **A sucessão e o desenvolvimento de liderança no interior das organizações**. Mestrado de Gestão de Recursos Humanos. Laureate International Universities. ISLA Campus, Lisboa.
- FIGUEIREDO, P. (2012). Líderes e Liderados: **O Estilo de Liderança Percecionado** – Estudo de Caso na Rede LDC – Loja do Condomínio. Politeia, Lisboa: ISCPSI, IX, 185-228.
- FILHO, A. C. Estilos de liderança: **Um estudo comparativo entre empresas de transportes**. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2003, Atibaia, SP. CD Rom.
- FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FISHER, C. D. (2010). Happiness at work. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, pp. 384-412.
- FLEURY, Maria T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FONTAINE, A. M. (2005). **Motivação em contexto escolar**. Lisboa: Universidade Aberta.

- FREITAS, V. (2016). **A motivação no Trabalho**: estudos de caso numa PME Excelência, numa PME Líder e numa PME Excelência e Líder (Dissertação de Mestrado). Barcelos: Instituto Politécnico de Bragança.
- GIL, A. (2012). **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOMES, D. (2011). Motivação no Trabalho. In D. Gomes (Coord.) **Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos** (241-319). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- GONÇALVES, M. N. C. (2008). **Estilos de liderança**: Um estudo de auto percepção de enfermeiros gestores. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Fernando Pessoa, Porto.
- HAMPTON, D. R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HEMPHILL, E. Development of the leader behavior description questionnaire, in R.M.Stogdill e A.e. Coons (eds.), **Leader behavior: Its description and measurement**, Columbus, OH: **Bureau os Busines Research**, Ohio State University, 1957.
- HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. São Paulo: EPU, 1973.
- HERZBERG, FREDERICK. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**. 1968 HOLLANDER, E.P., **Leanders, Groups and influence**, N.Y, Oxford, University Press, 1964.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o Executivo**. Tradução por Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- JACOBS, T. O. **Leadership and exchange in formal organizations**. Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1970.
- JANDA, K.F., **Towards the explication of cocept of leadership in terms of concept of pawner**, U.S.A., Human Relations, 1960.
- JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração Contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2012.
- KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial** - o desafio do século XXI. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/>>. Acesso em: 27/07/2017.
- KLEIN, Amarolinda Zanela et al. **Metodologia de pesquisa em Administração**: Uma abordagem Prática. Atlas, 2015.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMEIRAS, E. (2010). **Liderança e Motivação dos colaboradores**: um ensaio no setor da saúde (Dissertação de Mestrado). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

LAMEIRAS, Emanuel Onofre Serra. **Liderança e motivação dos colaboradores**: um ensaio no sector da saúde. Disponível em: Acesso em: 20 mar. 2016.

LEITE, R. (2014). **Motivação e Qualidade de Vida nas Organizações**. Disponível em: <aems.edu.br/iniciacaocientifica/download/4bbc8ec867.pdf>.

LEONARDO, J. M. P. (2009). **Liderança e Desempenho**: Estudo da liderança enquanto factor antecedente do comportamento organizacional. 3.º Curso de Direcção e Estratégia Policial. ISCPSI, Lisboa.

LEVINE, D. M.; et al. **Estatística: teoria e aplicações**. 5. ed. Rio de Janeiro: TLC, 2008.

Libio, A. S. (2016). **Motivação Organizacional**: Um estudo de caso em indústria de bebidas de Porto Alegre. Artigo de Conclusão de Curso em Administração, Faculdade Luterana São Marcos, Alvorada, RS.

LIMA, D. V. P. A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo. 2014. Disponível em: <<http://www.fatecgarca.edu.br/revista/volume4/artigos/2.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2016

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. **As pessoas na organização**. 13. ed. São Paulo: Gente, 2002.

LOPES, C. (2012). **Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local**. Tese de Mestrado. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

LOPES, Humberto Elias Garcia; TEIXEIRA, Dalton Jorge. **As relações entre estratégia e marketing: um estudo sobre a mensuração da qualidade percebida dos serviços prestados por pequenas e médias empresas do Estado de Minas Gerais**. Projeto de pesquisa apresentado à FAPEMIG. Belo Horizonte, 2007.

LYONS, J. B., & Schneider, T. R. (2009). **The effects of leadership style on stress outcomes**. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 737-748. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.06.010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Uma orientação aplicada. Tradução de Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARQUES, José Roberto. **Coaching e Mentoring – Entenda as diferenças**.

Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Artigo/7763/coaching-e-mentoring-40-entenda-as-diferencas-html>> Acesso em: 01 maio 2016.

MARINHO, Iris. **Liderança e comunicação**: Disponível em:

<http://www.ebah.com.br/contet/ABAAAm_gAL/lideranca-comunicacao?part=2>. Acesso em: 03 fev. 2019.

MARQUES, José Roberto. **Conceito de liderança transformacional**. 2016.

Disponível em: Acesso em: 03 jun. 2016.

MARQUES, R. **O papel da liderança na motivação de equipe**. Gestão

Contemporânea, v.2, n.2, 2012. Disponível em:

<<http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigoliderancaemotivacao.pdf>>. Acesso em: 08 set. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 9. ed. São Paulo: Futura, 2004. 332 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 7. ed. São Paulo: Futura, 2003. 332 p.

MASCARENHAS, Sidnei A. (Org.). **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2012.

MASLOW, A.H. (1954). **Motivation and Personality**, New York: Harper e Row.

MASLOW, ABRAHAM. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1970.

MATOS, M. (2013). **O Papel das lideranças institucionais na motivação, satisfação e desenvolvimento pessoal dos colaboradores das CCAM - uma abordagem comparativa**. Tese de Doutorado. Minho: Universidade do Minho.

MATTOS, Geraldo. **Dicionário Júnior da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora FTD S.A, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas. 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração**: manual para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 271p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana a revolução digital. ed. Atlas, 2010.

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

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução Margarida Maria C. Oliveira. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MICAEL, F. (2013). **Liderança e Motivação**: A perspectiva dos enfermeiros de um hospital da região centro (Dissertação de Mestrado). Viseu: Instituto Politécnico de Viseu.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

NAKAYAMA, Marina Keiko et al. Construção da relação entre confiança e as cinco disciplinas de Senge na gestão de equipes virtuais e semi-virtuais. **Renote: Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v. 5, n. 2, dez. 2007.

NEWMAN, W. H. **Ação Administrativa** – As técnicas de organização e gerência. São Paulo: Atlas, 1991

NEWSTROM W. J. (2008). **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill.

OLIVEIRA, J. (2016). **O sistema de recompensas da PSP como fator de (des) motivação**. Lisboa: ISCPSI.

OLIVEIRA, J. F. **Profissão líder**: Desafios e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2006.

PAIVA, M. (2016). **Influências da Liderança no Processo de Criação do Conhecimento Organizacional**: Proposição de Modelo e Estudo de Caso em Organização Brasileira (Tese de Doutorado). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

PAIVA, M. L. M. F. & Boruchovitch, E. (2010). Orientações motivacionais, crenças educacionais e desempenho escolar de estudantes do ensino fundamental. **Psicologia em Estudo**, 15(2), 381-389.

PALADINI, E. P. (2010). **A base humanística da gestão da qualidade**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART422.pdf> .

PARO, D. S. (2015). A Influência Da Liderança Na Motivação. **Revista Fafibe On-Line**, Bebedouro SP, 8(1), 441–450. Disponível em: <<http://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistafafibeonline/sumario/36/30102015191256>>

PEREIRA, Vânia Tanús. **Manual de metodologia científica do ILES/ULBRA Itumbiara**. Goiás: ILES/ULBRA, 2011.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016.

PINTO, A. (2016). **A internacionalização das Organizações Não-Governamentais pela atuação conjunta com Forças Nacionais Destacadas**. O impacto da Liderança e da Motivação (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Academia Militar.

PIZOLOTTO, Maira Fátima; SILVA, Marivane da. **Estudos organizacionais: abordagem estrutural e humanista**. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. 138p. (Coleção educação à distância. Série livro-texto).

RAMOS, Albenides. **Metodologia de pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. Atlas, 2009.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma conceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora de Fundação Getúlio Vargas, 1898.

REGO, A.; CUNHA, M. **Liderança Positiva**. 2. ed. Lisboa, 2010.

REZENDE, M. D. **Pessoas: empreendedorismo e liderança**. Canoas: Ed. Ulbra, 2010.

RIBAS, R. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação**. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/article/view/7781/>>. Acesso em: 07 jun. 2013.

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

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos e Científicos Editora, 1998.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Airton (Org). **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson, 2015.

RODRIGUES, R. A. S. (2012). **Estudo da Motivação e Produtividade Laboral**. (Master's thesis, universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Psicologia). Disponível em: <<http://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/3536>>.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.
- SANTANA, P. B. O (2016). Terceirização na Administração Pública: Análise da Motivação dos Colaboradores Terceirizados no Serviço Público. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, 10(30-supl2), 38-84.
- SANTANA, Talyhane Pires. **Motivação no serviço público municipal: um estudo de caso feito à luz da Teoria de Frederick Herzberg**. Dissertação da Universidade Federal da Bahia. Salvador/2011.
- SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SANTOS, Glaucia Fernanda; ASSUNÇÃO, Juliana Janaina de Oliveira. Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas MCGregor Universitária, **Revista Científica do UNISALESIANO**. Disponível em: Acesso em: 23 mar. 2010.
- SARMENTO, M. (2013). **Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses**. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- SILVA, E. (2015). **A liderança participativa aplicada às organizações públicas visando uma administração eficiente e produtiva** (Dissertação de Mestrado). Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- SILVA, L. R. F. et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, 5(3), p. 241-249, set./dez. 2015.
- SILVA, R. A. (2015). A Influência da Motivação no Local de Trabalho. **Revista de Administração da UNISAL**, 5(8),83-102.
- SILVA, Sara Chaves. **Aplicação das técnicas de liderança e motivação em busca da competitividade empresarial: uma aplicação de caso na Johnson & Johnson**. Disponível em: Acesso em: 20 mar. 2016.
- SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). Universidade Aberta do Brasil (Coord.). **Método de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- SINGH, A. **Motivations Parameters of engineering managers using Maslow's theory**. **Journal of Management in Engineering**, v.15, Issue: 5, Pág 44-55. Set-Out 1999.
- SMITH, P. B. (2005). **Liderança, organizações e cultura: Modelo da administração do evento**. São Paulo: Pioneira.
- SNELL, Bateman. **Administração, Novo Cenário Competitivo**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- STEFANO, Rhandy Di. **O líder Coach: Líderes criando Líderes**. 1. ed. 13. Reimpressão. Editora Qualitymark, 2016.

STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. 2008. 176 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

STOLL, E.E. Motivations for Success: Case of U.S. Textile and Apparel Small and Medium-Sized Enterprises. **Clothing and Textiles Research Journal**, v.30, Issue 2, P. 149-163, Abril 2012.

TANNENBAUM, R. **Liderança e organização**. São Paulo: Atlas, 1970.

TEIXEIRA, S. (2011). **Gestão das Organizações**. Lisboa: Verlag Dashofer.

TEIXEIRA, S. (2013). **Gestão das Organizações**. 3 ed. Lisboa: Editora Escola.

TOLFO, S. R. **A liderança: da teoria dos traços ao coach**. In: BITENCOURT, C. **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004. pp.270-307.

VARGAS, N. **Organização do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

VAZQUEZ, A. C. (2013). **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

VAZQUEZ, A. C. S (2016). **Avaliação do engajamento das pessoas com seu trabalho**: a versão brasileira da escala Utrecht de engajamento no trabalho (UWES). In: C. S. Hutz. **Avaliação em Psicologia Positiva: Técnicas e Medidas**. São Paulo: CETEPP Hogrefe.

VERGARA, S.C. (2009). **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas.

VERGARA, Sylvia Constant. (2000). **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.

VIEIRA, B. (2002). **Liderança militar**. Academia Militar. Lisboa: Estado-Maior do Exército.

VIEIRA, C. B. Motivação na administração pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADM Gestão Estratégica**, v. 4, n.1, 2011.

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica conceitos**. 12^o reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

1 2 3 4 5 6

9. Um líder deve estimular e motivar os seus colaboradores, de modo a torná-los mais comprometidos com os objetivos da organização.

1 2 3 4 5 6

10. A minha liderança aceita críticas e sugestões vindas dos colaboradores.

1 2 3 4 5 6

11. Quando surge um problema a minha liderança auxilia na resolução do mesmo.

1 2 3 4 5 6

12. Sinto-me motivado/a com o meu trabalho.

1 2 3 4 5 6

13. Os funcionários, quando estão motivados, são mais produtivos e dão o melhor de si para a organização.

1 2 3 4 5 6

14. Estou satisfeito/a com a minha instituição.

1 2 3 4 5 6

15. Tenho perfeito conhecimento das minhas obrigações nesta instituição.

1 2 3 4 5 6

16. Penso que a minha liderança está motivada com as funções que exerce.

1 2 3 4 5 6

17. A minha liderança atual influencia a motivação dos colaboradores nesta organização.

1 2 3 4 5 6

18. Sinto-me reconhecido/a pela minha liderança.

1 2 3 4 5 6

19. Penso que o meu trabalho é importante para o sucesso desta organização.

1 2 3 4 5 6

20. A motivação intrínseca, na minha opinião, significa fazer algo por prazer.

1 2 3 4 5 6

21. Na sua opinião, a motivação extrínseca tem uma forte relação com fatores externos e está ligada às recompensas materiais.

1 2 3 4 5 6

22. Sinto-me motivado/a com o estilo de liderança da minha instituição.

1 2 3 4 5 6

23. Qual estilo de liderança se aplica nesta organização?

() **Liderança autocrática:** o líder é focado apenas nas tarefas. A eficácia deste tipo de líder está ligada à sua característica comportamental de ser um planejador e programador de trabalho, coordenando as atividades dos colaboradores.

() **Liderança democrática:** este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório; o líder considera a opinião dos seus colaboradores, oferecendo-lhes apoio e ajuda.

() **Liderança liberal:** significa "deixar fazer", pois as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos. Estes líderes acreditam que a autonomia facilita a participação dos colaboradores no processo decisório, melhora a comunicação, promove a cooperação e facilita a resolução de conflitos.

Muito obrigada pela sua colaboração!