

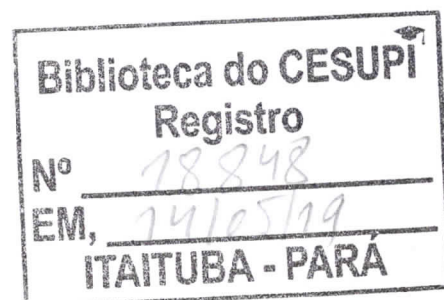


CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA MOTIVACIONAL: Percepções do
gestor e colaboradores da empresa Ideal Magazine
Ltda no município de Itaituba - PA**

MARINETE DA SILVA LIMA

ITAITUBA/PA
2016



658
L732I

MARINETE DA SILVA LIMA

**A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA MOTIVACIONAL: Percepções do
gestor e colaboradores da empresa Ideal Magazine
Ltda no município de Itaituba - PA**

Monografia de Graduação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Itaituba, como requisito para obtenção do título de Bacharela em Administração, orientada pelo Prof. Me. Vitor Hugo Jara Leite.

ITAITUBA/PA
2016



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
Av. Governador Fernando Guilhaon, 895
Jardim das Araras - Itaituba – PA
Telefone: (93) 3518 – 4320 / Fax: (93) 3518 – 4319
Site: www.unifaitb.edu.br / E-mail: fai@unifaitb.edu.br

Acadêmica: MARINETE DA SILVA LIMA

**TÍTULO: A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COMO
FERRAMENTA MOTIVACIONAL: Percepções do
gestor e colaboradores da empresa Ideal Magazine
Ltda no município de Itaituba - PA**

Monografia de Graduação apresentada à Banca Examinadora do Curso de Administração de Empresas – Bacharelado, da Faculdade de Itaituba, como requisito para obtenção do título de Bacharela em Administração, orientada pelo Prof. Me. Vitor Hugo Jara Leite.

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____
Prof. Dr. Francisco Cláudio de Sousa Silva

Orientador: _____ **Nota:** _____
Prof. Vitor Hugo Jara Leite

Avaliador: _____ **Nota:** _____

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba/PA, 12 de Agosto de 2016.

A Deus, que nos criou e foi criativo nesta
tarefa. Seu fôlego de vida em mim me foi
sustento e me deu coragem e
determinação para questionar a realidade
e propor sempre um mundo melhor e
cheios de possibilidades para as pessoas

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou o meu caminho durante esta caminhada. Agradeço também ao meu esposo, Paulo Cesar, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, me apoiando nos momentos de dificuldades, e não deixando de agradecer de forma grata e grandiosa meus pais, Manoel da Silva e Maria Aparecida, a quem eu rogo todas as noites a minha existência, a meus irmãos, Maria José, Marivane, Maxiel, Maik, Maikely, Maivan, minhas sobrinhas (os) Emanuely, Maria Eduarda, Raissa e Lucas Emanuel ao meu amigo Ricardo Santos pela paciência em me ajudar na elaboração desse trabalho.

Ao professor Mestre Vitor Hugo Jara Leite pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão desta monografia, que se disponibilizou desde o início a me ajudar e orientar da melhor forma possível, sem ele seria difícil a elaboração deste.

A todos os amigos e colegas de turma, vocês se tornaram uma segunda família para mim vou leva-los para sempre no meu coração, a todos vocês dedico essa vitória, com amor e carinho o meu sincero obrigado.

"Pela habilidade para lidar com as
pessoas, pagarei mais do que por qualquer
outra habilidade que se possa imaginar."

(John D. Rockefeller).

LIMA, Marinete da Silva. A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: Percepções do gestor e colaboradores da empresa Ideal Magazine Ltda no município de Itaituba PA. Monografia do Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Itaituba – FAI, Itaituba – Pará. 2016.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo descrever a relação entre liderança e motivação. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade, destacando como a liderança influencia na motivação de uma equipe, e quais habilidades o líder deve usar para motivar seus liderados. Para tanto, a metodologia utilizada foi inicialmente uma pesquisa bibliográfica, em fontes como: artigos, livros, sites, sendo a mesma pesquisa de campo do tipo descritiva, utilizando-se de uma abordagem quantitativa e qualitativa, a coleta de dados foi realizada através de questionários para o gestor e colaboradores da organização. Observando as atividades do líder dentro de um ambiente de trabalho onde sua participação é de suma importância para que sua equipe alcance resultados almejados. Temos que na presente pesquisa o gestor acredita que somente ele não poderá motivar sua equipe, assim é importante alinhar os objetivos organizacionais com os pessoais dos colaboradores, já por parte dos colaboradores entrevistados, a sua maioria apresentaram-se satisfeitos com os modelos de gestão praticados e com a sua empregabilidade, além disso, informam que o cumprimento de metas é importante para o bom desempenho. Assim, podemos extrair da pesquisa que a liderança e a motivação andam de mãos dadas e contribuem fortemente na evolução de qualquer líder diante de sua organização e perante seus liderados.

PALAVRAS-CHAVE: LIDERANÇA – MOTIVAÇÃO - GESTÃO - EQUIPE.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Liderança: Aptidões que deve ter um bom administrador	20
Figura 2: Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho	30
Figura 3: Motivação intrínseca e extrínseca	38
Figura 4: Pirâmide de Maslow	39
Figura 5: Teoria da expectativa de Vroom.....	42
Figura 6: Ciclo motivacional.....	44
Figura 7: Ambiente interno da empresa.....	49
Figura 8: Ambiente interno da empresa.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Teoria X e Y.....21

Quadro 2: Tipos de liderança 26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estilos de liderança.....	25
Tabela 2: Teoria dos dois fatores.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quanto ao gênero na empresa.	53
Gráfico 2: Quanto á faixa etária.....	54
Gráfico 3: Quanto á escolaridade.....	55
Gráfico 4: Quanto ao tempo de empresa.	55
Gráfico 5: Quanto ao saber a diferença entre liderança e motivação.....	56
Gráfico 6: Quanto à satisfação no atual ambiente de trabalho.....	57
Gráfico 7: Quanto à competitividade interferir na motivação para o trabalho.	57
Gráfico 8: Quanto ao estilo de liderança do líder fazer com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisão.	58
Gráfico 9: Quanto às características de liderança ideal que o gestor deveria adotar.	59
Gráfico 10: Como o líder valoriza a equipe quando os resultados são positivos.....	60
Gráfico 11: Estilo de liderança adotado pelo gestor que mais influencia positivamente no desempenho da empresa.	61
Gráfico 12: Quanto à motivação no desempenho de suas atividades profissionais.	61
Gráfico 13: Quanto a motivação no desempenho de suas atividades profissionais.	62

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1. A LIDERANÇA MOTIVACIONAL.....	17
1.1 CONCEPÇÕES INICIAIS ACERCA DE LIDERANÇA.....	18
1.1.1 Conceito	18
1.1.2 Objetivos	20
1.1.3 Primeiros e Principais estudos	21
1.2 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER.....	22
1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA.....	24
1.4 LIDERANÇA COMO FERRAMENTA PARA MOTIVAÇÃO	26
1.5 LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA DE RESULTADOS	28
2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	32
2.1 CONCEPÇÕES INICIAIS ACERCA DE MOTIVAÇÃO.....	32
2.1.1 Conceito	35
2.1.2 Objetivos	35
2.1.3 Primeiros e Principais estudos	36
2.2 MOTIVAÇÃO INTRINSECA E EXTRINSECA.....	37
2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	38
2.3.2 Teoria das Necessidades Humanas	39
2.3.3 Teoria dos Dois Fatores	40
2.3.4 Teoria da Expectativa	41
2.3.5 Teoria da Equidade.....	43
2.4 CICLO MOTIVACIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES	43
3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: percepções do gestor e colaboradores da empresa Ideal Magazine Ltda no município de Itaituba PA.....	46
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS NA PESQUISA	46
3.1.1 Justificativa	46
3.1.2 Problemática	47
3.1.3 Tipo da pesquisa e Abordagem do Estudo	47
3.1.4 Caracterização da população pesquisada	48
3.1.5 Coleta de dados	50
3.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	50

3.2.1 Dados coletados quanto a entrevista aplicada ao gestor da empresa Ideal Magazine.	50
3.2.2 Exposição dos dados coletados quanto as informações dos questionários aplicados com os funcionários da empresa Ideal magazine Ltda.	53
3.3 PROPOSTA DE MELHORIAS	62
CONCLUSÃO	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
APÊNDICES	

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso foi descrever a relação entre liderança e motivação. Visto que os líderes do mercado atual necessitam de características especiais e um diferencial em um mundo cada dia mais competitivo, sendo assim a busca de iniciativas diferenciadas, desempenho de boas práticas e maneiras, analisando as necessidades de influência perante seus liderados são requisitos essenciais para os novos padrões de liderança. Portanto, um líder que exerce tais influências desenvolvidas através da comunicação, ambientes organizacionais mais competitivos, pode sobressair-se, contudo, não existe um manual perfeito para o exercício da liderança positiva.

Ante, tal problematização, a presente monografia utilizou-se das referidas questões para nortear a pesquisa: O que o gestor da empresa analisada tem a dizer sobre as práticas motivacionais adotadas pela empresa que está sob sua liderança? Quais os desafios vivenciados no dia-a-dia da empresa concernente a motivação organizacional? Quais as opiniões dos colaboradores em relação às práticas de liderança e motivação que o gestor dispõem na empresa que estes atuam?

A pessoa que desempenha o papel do líder influencia o comportamento de seus liderados, onde a capacidade de liderar está intimamente ligada ao processo de motivação, em qualquer que seja a situação entre líder e liderados. A liderança e a motivação têm a finalidade de influenciar de maneira positiva na qualidade e desempenho do trabalho do colaborador, aperfeiçoando através de resultados os novos horizontes sempre de olho no futuro, no desenvolvimento de novos processos de gestão de pessoas, na identificação de quais práticas e ações desempenhar diante de determinada situação dependendo da necessidade arrolada na questão.

Diante do exposto, o presente trabalho pretende contribuir para uma visão de como a liderança e a motivação tem compromissos em identificar, aprimorar e inovar o potencial dos seres humanos de forma geral, onde o líder não tem somente a missão de dar ordens mas sim conhecer cada um de seus liderados, sabendo quais seus pontos fortes e fracos e buscando alternativas para cada um, já que todos somos diferentes uns dos outros.

Sendo assim, este trabalho discorre em seu primeiro capítulo sobre o histórico do surgimento da liderança, suas definições, características, estilos e eficácia da

liderança. Já o segundo capítulo relata sobre a motivação no ambiente organizacional, suas características, influência, principais estudos, motivação intrínseca e extrínseca, e as principais teorias motivacionais. Finalizando, o terceiro capítulo, apresenta os procedimentos metodológicos apresentados na pesquisa e a análise dos dados coletado, onde discutiu-se sobre liderança e motivação na empresa Ideal Magazine Ltda no município de Itaituba/PA.

1. A LIDERANÇA MOTIVACIONAL

A liderança motivacional é dada como uma ferramenta de extrema necessidade dentro de qualquer organização, pois liderança é uma forma de mostrar a responsabilidade de um líder em definir a melhor maneira de motivar seus colaboradores. A liderança organizacional é necessária para que o líder possa sentir o peso da responsabilidade perante seus subordinados, um bom líder deve ter a capacidade de buscar dentro de si mesmo a automotivação.

O líder deve saber porta-se perante qualquer situação que vier acontecer na organização deve saber qual o melhor método de liderança a ser usado de acordo com a necessidade, partindo do princípio de que nenhum líder nasce pronto e é através de conhecimentos e experiências adquiridas durante sua trajetória. (CHIAVENATO, 2009 apud OLIVEIRA et al., 2014: 97).

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 2014: 436).

Segundo CHIAVENATO (2000: 88), a liderança é um dos alicerces de qualquer organização, em qualquer setor ou departamento, desta forma passa a ser uma ferramenta crucial em qualquer função da administração, pois um administrador necessita conhecer e saber conduzir as pessoas, para que estas possam alcançar seus objetivos almejados, já que a liderança está intimamente ligada com a capacidade de um líder influenciar, inspirar, capacitar seus liderados agindo com paixão, sendo motivado por um sonho, para que de forma geral se consiga alcançar todas as metas imposta a eles.

Liderar é conduzir um grupo, influenciando seu comportamento, para atingir objetivos e metas de interesse comum do grupo, de acordo com uma visão do futuro com base em um conjunto de ideias e princípios. O líder organizacional deve ser capaz de alcançar objetivos por meio dos liderados e, para isso, conforme o tipo de liderado e a ocasião, agir de diferentes maneiras: ordenar, comandar, motivar, persuadir, compartilhar dificuldades e ações, ou delegar e cobrar resultados, alterando forma de agir conforme a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, visando a alcançar os objetivos da organização (LACOMBE, 2009:61).

No contexto empresarial, observa-se que a liderança passa a ser uma ferramenta necessária e essencial nas funções da administração pois o administrador precisa demonstrar a sua importância de um ambiente de trabalho agradável e transparente, através de um bom desenvolvimento e de tratamento mais humano, partindo de uma administração mais participativa e cooperativa.

A partir do uso desses métodos o líder pode e deve estabelecer uma relação transparente e amigável com seus liderados, essas influências e percepções são formas de mostrar que não só a organização possui suas necessidades, mas também as pessoas que ali trabalham, e que de alguma forma esperam que sejam supridas, com base nos fatores motivacionais tais como: atitudes, necessidades, bem estar, compreensão e satisfação pessoal, esses são fatores fundamentais para que um bom líder possa disponibilizar de forma equilibrada com espírito de equipe ativo para um melhor desempenho na execução de sua tarefa de liderar (CHIAVENATO, 2000:133 e 134).

1.1 CONCEPÇÕES INICIAIS ACERCA DE LIDERANÇA

A liderança é um tema com um grande relevância para quem lidera, como também para quem é liderado. Esse conceito assume-se como um "dom" mágico, uma atração que não se consegue explicar sobre o que pessoas exercem umas sobre as outras na ideologia de que cada ser humano é diferente um do outro. Não é estranho que a palavra "liderança" aborda conceitos derivados para pessoas diferentes. O tema liderança vem sendo usado na Língua Inglesa há cerca de duzentos anos (BERGAMINI, 1994: 103).

1.1.1 Conceito

A liderança está em constante processo de evolução, pois é relacionada com competências e habilidades que está intimamente relacionada com a transmissão de ideias, já que a liderança tem sido dita como um processo de influência e de desempenho de orientar para alcançar determinados resultados, podemos dizer que a liderança é a capacidade de influenciar outros por meio de inspiração e motivação que nasce de uma convicção quem tem um propósito interno de cada líder.

Assim a liderança é um dos temas que requer e tem tido muita atenção ao longo dos anos, já que o conceito de liderança não é, no entanto, consensual, há várias definições de diversos autores, tais como LACOMBE (2012:324), afirma:

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àquelas a quem influenciemos, é uma atividade que diz respeito a seres humanos, a pessoas, a gente, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente identificados.

Já WAGNER (2012:304), fala que liderança está diretamente interligada ao líder, pois de forma complexa envolve o líder por ele ser parte essencial de uma organização, os colaboradores se espelham nele, e isso só gera mais responsabilidades para os líderes, pelo fato de ele ser parte crucial dentro de uma organização este deve sempre agir de maneira justa e flexível com seus liderados.

Ser líder não é uma tarefa fácil de exercer, por ser uma atividade que estar diretamente voltada para alcançar metas e resultados positivos. Para que os líderes de forma geral possa desempenhar suas atividades com afinco e determinação eles precisam possuir sensibilidade, maturidade, respeito, humildade, visão e audácia, com o desempenho desses fatores ele sempre saberá a maneira certa de agir em qualquer que seja a situação.

A liderança, é composta pelo conjunto de pessoas que ocupam posições nas quais lhes cabe gerenciarem o trabalho de outros, é um dos recursos fundamentais para que a empresa consiga atingir seus objetivos. Ela irá conduzir as atividades identificando os problemas e principalmente influenciando o comportamento das pessoas. Contudo, é necessário que os líderes sejam pessoas preparadas e capacitadas para cumprir estas tarefas de maneira eficaz (OLIVEIRA, 2004:09).

A liderança no seu âmbito tem a capacidade de influenciar o ser humano a fazer o que devem, conduzindo de forma ampla e clara suas percepções e objetivos concreto de onde quer chegar. Assim sendo a liderança está entrelaçada em duas formas básicas de sua abrangência, onde a primeira descreve a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que é necessário ser feito, já a segunda está diretamente voltada para os seguidores com a liberdade de escolher a quem este devem seguir, e quais instrumentos são essenciais para satisfazerem seus objetivos e necessidades pessoais. (CHIAVENATO, 2007:307)

LIDERANÇA

- **APTIDÕES** que deve ter um **BOM ADMINISTRADOR**:

Técnicas → Academia

Conceituais → Visualização da organização como um todo

Humanas → Comunicação; motivação; coordenação; resolução de conflitos; **liderança**

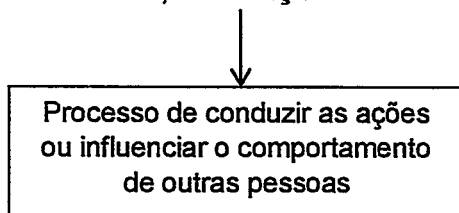


Figura 1: Liderança: Aptidões que deve ter um bom administrador
Fonte: Pinho (2014 n.d.)

1.1.2 Objetivos

Entende-se que a liderança tem papel fundamental e de uma curiosidade absurda, pelo simples fato de tentar entender o que há por trás do comportamento dos seres humanos que são consideradas líderes, pelo fato de tentar explorar as pessoas que tem o poder de mobilizar outras pessoas, com isso podemos afirmar que uma organização que tenha bons líderes, está por sua vez conseguindo se destacar no mercado mesmo com seus paradigmas e costumes já estabelecidos.

A grande maioria das empresas não estão dispostas a abrir mão desses costumes e maneira de atuar no mercado, mas essas mudanças dependem da força de vontade que o líder disponibilizar para a melhoria desta, já que a presença de um líder é importante para a eficácia das organizações, pois é através de sua força motivadora e incentivadora que se é possível o desenvolvimento contínuo das organizações.

O líder deve fazer um bom uso de sua liderança, o mesmo deve estabelecer uma relação amigável partindo do ponto de vista que não só a organização que possui necessidades, mas também os colaboradores que ali atuam, que está por sua vez também esperam que suas necessidades possam ser supridas, portanto a liderança tem sido como uma influência interpessoal que se é exercida numa dada situação, e dirigida através do processo da comunicação humana para a consecução de objetivos concretos, assim a liderança é um tipo especial de relacionamento de poder e

persuasão no que diz respeito a qualidade de vida de um membro ou grupo. CHIAVENATO (2000:558).

O segredo da liderança partilhada é saber em que situação deve agir como chefe e em que situação deve atuar como parceiro. Para ele "a tarefa do líder é desenvolver líderes", pois toda empresa necessita deles, ainda que muitas negligenciem o desenvolvimento (DRUCKER, 1996:162).

1.1.3 Primeiros e Principais estudos

De acordo com os autores MARUYAMA, JUNIOR e AMORIM (2011: 7 e 8), os primeiros estudos sobre liderança ganham visibilidade com a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow nos anos 50.

Nos anos 60 encontramos um dos estudos mais importantes sobre tipos de liderança, este é o modelo proposto por McGregor com a Teoria X e a Teoria Y conforme Quadro 1.

TEORIA X	TEORIA Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder.	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Quadro 1: Teoria X e Y.

Fonte: Chrisley (2013 n.d)

A Teoria X observa que a maioria das pessoas preferem ser lideradas do que assumir responsabilidades, enquanto na Teoria Y fala que as pessoas são dinâmicas, auto dirigem-se e são responsáveis se forem motivadas, não são preguiçosas e dirigem seus esforços para realizar os objetivos da empresa.

BERGAMINI (1994:104) refere que dentro dos estudos mais sistemáticos sobre liderança, aparecem alguns nomes que se destacam como Stogdil e Mann. Lewin, Freshman, Coons e Likert são outros pesquisadores conhecidos das Universidades de Ohio e Michigan e que também foram os principais responsáveis pelas investigações sobre os variados estilos de liderança. Já McClellan e Minner investigaram a motivação para a liderança. Todos são muito reconhecidos e considerados responsáveis sobre a sistematização dos estudo em liderança.

Segundo MARQUES (2012) na década de 1930, surgem as primeiras teorias sobre liderança, uma das primeiras foi a Teoria dos Traços de Liderança, que foi logo derrubada pois indicava que os líderes possuíam traços em suas personalidades diferentes do resto das pessoas, não apenas personalidade mas também traços físicos. Na mesma época da teoria anterior, surge a Teoria dos Estilos de Decisão dos Líderes que faz um estudo sobre o comportamento do líder em torno das decisões tomadas. Foram encontrados três tipos distintos: Liberal, democrático e o autocrático. A Teoria Situacional que é a que se segue busca identificar a teoria mais aplicável para a situação que está acontecendo.

A Teoria do Carisma é uma teoria em que o líder cria empatia com os seus seguidores, motivando-os para atingirem os objetivos. A Teoria de Atribuição mostra claramente quem é o líder e quem é o subordinado dentro da organização. Na Teoria da Liderança Transacional há uma relação incomum entre o líder e o subordinado, que é quando os dois troam de papéis. E por último, a Teoria Transformacional, que é quando o líder cria um vínculo com os seus subordinados, os dois evoluem juntos e encaram juntos as situações do dia-a-dia.

1.2 CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER

O líder, tem papel fundamental em uma organização ele defende valores e princípios que representam a coletividade, de forma contraria não seriam capazes de mobilizarem seus liderados, mas não para por aí não é tão fácil especificar com precisão o que faz um líder, se pode afirmar que um líder influencia as pessoas com

sua forma de agir e resolver os problemas que surgem nas organizações, pois um bom líder deve ser capaz de alcançar os objetivos através de seus liderados, conforme a realidade de cada problema e/ou situação. Um bom líder tem que saber comandar, dá exemplos, delega e cobra resultados, sempre com objetivos centrados nos resultados positivos para a organização (LACOMBE, 2009:191,193).

Um líder bem-sua cedido é o que vê outro quadro ainda não utilizado, que vê hoje coisas que ainda não estão lá, mas estarão no futuro. Ele faz as pessoas à sua volta entenderem que não é o seu objetivo que tem que ser realizado, mas o objetivo do grupo, um propósito comum, nascido dos desejos de todos. Muitos acreditam que a única postura do líder é a de elaborar uma visão que os liderados sejam capazes de adotar como sua, porque é realmente sua. Na realidade, o que é crucial sobre a visão não é a sua originalidade, mas quão adequada ela é e as necessidades e aos desejos dos seguidores, no caso de empresas: empregados, administradores, clientes e stakeholders (LACOMBE, 2009:194.195).

O autor afirma que os bons líderes devem ser acessíveis tem que manter contato direto e indireto com seus liderados, deve de maneira essencial saber se comunicar transmitir mensagens de forma clara e objetiva para que todos possam entender o real propósito da mensagem, sempre mostrando coerência, coragem e honestidade, mas o líder deve sempre saber qual a sua posição perante a organização que atua, é crucial que um líder mantenha-se sempre em busca de novos conhecimentos deve sempre estar atualizado, pois o conhecimento é a fonte que mantém acesa a boa liderança.

Liderar é fazer com que as metas que necessitam ser atingidas sejam alcançadas por meio de nossos colaboradores. Que estes, ao realizarem suas tarefas, as façam pensando em agradar e satisfazer primeiramente ao cliente, antes de agradar e satisfazer à chefia imediata ou a si mesmos CARVALHO (2012: 324 e 325).

Confiança em si, é uma das características de um líder é a confiança, pois nenhum líder inspira mas confiança em seus liderados do ele mesmo, uma boa dose de confiança fortalece a relação em líder e seus liderados, o líder tem que saber se impor diante de vários tipos de situações que acontecem diariamente nas organizações, um bom exemplo disso é: se um líder tem alguma dúvida sobre algo, seus liderados sempre terão maiores dúvidas.

Crença no que faz, é quando o líder tem que estar crente de sua decisão, sempre consciente no que faz e prega dentro da organização que atua, pelo fato de

encorajar seus liderados mostrando a ele que podem vencer, o encorajamento é umas das maneiras mas utilizada por um líder, o líder cativa as pessoas pela sua fé e capacidade em mostrar para as pessoas que elas podem se adaptar, crescer e aprender sempre coisas novas está sempre em busca de melhoria pessoal crescimento próprio sem precisar pisar em ninguém agindo de maneira humana e solidaria assim se faz uma boa liderança.

Visão clara aonde quer chegar, é sem dúvidas a característica fundamental de um líder, é a visão clara onde quer chegar e a capacidade que ele tem para tal feito seus desejos, suas ideias, etc.

Para um líder nem sempre as coisa são fáceis, para estes mostrar suas habilidades na organização é complicado, pois nem sempre suas decisões agradar a todo.

Assim a liderança não é feita de um dia para outro a mesma necessita de dedicação e perseverança em um nível elevado que gira em torno de um pequeno progresso que se destaca a cada dia. O líder é o maior responsável pela socialização de sua equipe, este tem que ter a capacidade de entender e conhecer quem ele lidera, suas opiniões e ideias, para isso terá que ouvir primeiro para falar depois.

O líder precisa confiar em seus funcionários para delegar funções, tem que estar por dentro de tudo e saber o que se passa, tem que dar feedback para um melhor desempenho de seus liderados. (VOIGTLAENDER, BEILER e WALKOWSKI, n d).

1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

LACERDA (2014) apresenta três estilos de liderança mais conhecidos:

- Liderança autocrática – que é um estilo em que o líder é focado apenas nas tarefas, e toma suas decisões isoladamente;
- Liderança democrática – Que é voltada para a participação dos seus colaboradores nas decisões; e
- Liderança liberal – que é um estilo de liderança que dá a liberdade às pessoas de realizar as tarefas e projetos por acreditar no valor das mesmas.

Estilos de Liderança

Autocrática	Democrática	Liberal
LÍDER:	LÍDER:	LÍDER:
Focado apenas nas tarefas	Voltado para as pessoas	Não avalia acontecimentos
Desconsidera a opinião	Considera a opinião	Sem supervisão constante.
Dominador e pessoal	Objetivo	Equipe madura.
Divide as tarefas	Grupo divide as tarefas	Grupo divide as tarefas.
Escolhe os Companheiros	Grupo escolhe os parceiros	Grupo escolhe os parceiros.
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

Tabela 1: Estilos de liderança
Fonte: Chrisley (2013 n.d)

De acordo com DUBRIN (2003) apud BRITO (2012), uma das teorias situacionais que um líder precisa para supervisionar os seus liderados, vai depender muito da sua prontidão. A disposição é uma das medidas na qual o indivíduo ou grupo, tem a confiança e motivação para a realização de uma tarefa.

Segundo DRAFT (2010) apud BRITO (2012: 4), a teoria do caminho-meta fala que os líderes podem mudar o seu comportamento de acordo com a situação. O seguinte Quadro mostra alguns tipos de liderança.

Liderança apoiadora	Envolve o comportamento do líder que mostra preocupação pelo bem estar dos subordinados e suas necessidades pessoais. O comportamento da liderança é aberto, simpático e acessível, e o líder cria um clima de equipe e trata os subordinados como iguais.
Liderança diretiva	Ocorre quando o líder transmite aos subordinados exatamente o que eles devem fazer. O comportamento de um líder inclui planejamento, programação de atividades, estabelecimento de metas de desempenhos e padrões de comportamento, e enfatiza a obediência as regras e regulações.
Liderança participativa	Significa que o líder consulta seus subordinados sobre as suas decisões. O comportamento do líder inclui solicitar as opiniões e sugestões, encorajando a participação na tomada de decisão, e reúne-se com seus subordinados em seus locais de trabalho. O líder participativo encoraja a discussão em grupo e sugestões escritas.
Liderança orientada	É quando o líder coloca metas claras e desafiadoras para os subordinados. O comportamento do líder enfatiza o desempenho de alta qualidade e melhoria em relação do desempenho atual. Os líderes orientados para a realização também demonstram confiança nos subordinados e hoje ajudam na aprendizagem de como alcançar altas metas.

Quadro 2: Tipos de liderança

Fonte: DRAFT e BRITO (2010; 5)

Sendo assim, a liderança apoiadora é quando o líder transmite segurança para os seus liderados e assim aumentando a confiança para atingir os objetivos. Na liderança diretiva o líder dá as instruções de forma clara e objetiva e com isso aumenta a satisfação dos colaboradores. Na liderança participativa o líder pede sugestões aos seus liderados contribuindo para a liberdade dos mesmos transmitirem suas ideias. E por último na liderança orientada este encoraja os subordinados a buscar uma maior eficiência e com isso dar mais confiança para estes atingirem os resultados pretendidos (DRAFT, 2010, apud BRITO, 2012: 4).

1.4 LIDERANÇA COMO FERRAMENTA PARA MOTIVAÇÃO

A liderança como ferramenta motivacional, tem influencias tanto positivas como negativas, ambas dependem da maneira como uma organização é gerenciada perante seus colaboradores, existem vários estudos voltados para a lideranças nas organizações, estes estudos concluíram que a liderança informal tem contribuído

significativamente para tal feito, pois líderes estabelecem e matem o controle sobre seus liderados dentro da organização onde atuam, a importância da liderança na atualidade é tratada como uma habilidade que os administradores devem usufruir e executar diariamente (CARVALHO, 2004: 250).

Sabe-se que é muito difícil definir e identificar fatores motivacionais, seja para um indivíduo ou para um grupo, o que motiva uma pessoa pode desmotivar outra. Um problema pessoal pode refletir no desempenho de um colaborador de formas diferentes, podemos ter uma queda na produção em razão de tal problema ou aumento na produção do funcionário em resposta à dificuldade que enfrenta.

Alguns colaboradores passarão a se empenhar cada vez mais para um dia atingir o êxito. No entanto, outros passarão a dedicar-se menos, falando que foram injustiçados e refletindo se realmente valeu a pena a sua dedicação. Cabe ao líder a identificação dos acontecimentos e identificar se cada colaborador e sua equipe está motivado ou não, para isso terá que extrair o melhor de cada um para atingir o objetivo organizacional.

Por esse e outros motivos que liderar pessoas é tão desafiante, se o líder estiver preparado maiores serão as chances de conseguir os resultados esperados. Este precisa conhecer as ferramentas disponíveis no mercado (palestra, treinamentos, benchmarking, entre outros), e conseguir aplicar essas ferramentas à realidade de cada empresa. Por outro lado, não somente os líderes deverão conhecer essas ferramentas mas que se dê a oportunidade aos seus colaboradores em ter acesso a tais instrumentos (PEREIRA, 2008).

A motivação é essencial dentro do processo de liderança. Não cabe ao líder motivar seus seguidores, quando as pessoas aceitam um emprego novo, elas já vêm motivadas, cheias de esperança, e com grandes expectativas. O líder necessita manter os níveis motivacionais e constituir um repertório básico de forças pessoais que cada um tem.

Não conhecendo a fonte natural de motivação de cada um representa um impulso fatal rumo à desmotivação. Ao descobrir que a motivação é um elemento-chave à eficácia do líder, entende-se que o maior desafio que este enfrenta é inviabilizar o processo de degenerescência do potencial motivacional (BERGAMINI, 1994: 105 e 106).

A capacitação dos funcionários e o modo como preparamos pessoas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios é muito importante. Para isso é

preciso envolver também a importante habilidade de disseminar o conhecimento e delegação de tarefas. Lidar com conflitos no ambiente de trabalho não é fácil, por isso a necessidade de se tirar melhor proveito da situação.

A otimização do relacionamento entre pessoas e os aspetos positivos na execução das atividades da empresa é um fator de motivação de equipe, incluindo o líder. Líderes desmotivados tornam os colaboradores desmotivados. A motivação está dentro de cada um e seus reflexos são sentidos em todos os colaboradores. Por isso o líder deve dar o exemplo. Esse exemplo depende de uma motivação real, desta forma não se pode demonstrar que se está motivado se não for a realidade. A maturidade faz com que as pessoas sintam esses exemplos (PEREIRA, 2008).

A liderança é uma forma de mostrar a responsabilidade de um líder em definir na realidade a melhor maneira de motivar seus colaboradores, pois quando falamos em motivação ela é necessária para que o líder também possa se sentir ainda mais motivado perante seus subordinados.

Um líder tem a capacidade de buscar dentro de si mesmo a automotivação, a qual é um processo de suma importância, um bom líder deve saber se impor-se perante qualquer situação que vier acontecer na organização deve saber qual o melhor método de liderança a ser usado de acordo com as circunstâncias partindo do princípio de que nenhum líder nasce pronto é através de conhecimentos e experiências adquiridas durante sua carreira já que a liderança é uma característica a ser desenvolvida. (PEREIRA, 2014:102)

1.5 LIDERANÇA COMO ESTRATÉGIA DE RESULTADOS

A liderança é a capacidade de influência e uso de poder para que seus seguidores consigam uma melhor produtividade, e a organização se torne competitiva. A produtividade é o engajamento dos funcionários no desempenho de suas tarefas, depende da forma de como o líder comanda cada colaborador.

A influência dos líderes está diretamente ligado à forma e à posição que ocupam na empresa, estes vão além da autoridade formal pois motivam pessoas e desempenham tarefas além das definidas. É natural então a compreensão do interesse da organização em estimular o crescimento da liderança com base em motivação e desenvolvimento de pessoas em seus funcionários (CARVALHO, PALMEIRA e MARIANO, 2012: 7).

A liderança surge como algo a quem nos comprometemos, como um relacionamento. O líder tem influência sobre o comportamento de seus liderados, para que as demandas a serem realizadas sejam bem executadas. O verdadeiro líder dá o exemplo com honestidade e transparência nos processos para com os seus colaboradores.

A função principal de um líder é treinar, estimular a cooperação e o trabalho em equipe com todas as pessoas que trabalham com ele, despertando assim o envolvimento pleno e com isso conseguir os resultados esperados. O líder tem que ter a preocupação em agregar valores buscando diferentes performances em seus liderados, como por exemplo a dedicação e os resultados. A liderança é um resultado que se faz em conjunto entre todos, é uma situação que busca uma boa performance e resultado final (BENUCCI, 2007).

De acordo com LUSTRI e MIURA (2004: 8), os líderes devem ter o comprometimento com a qualidade do serviço, realizando avaliações de comportamento, desempenho e desenvolvimento de todos seus colaboradores. Pois como foi descoberto por HARTLINE e FARREL (1996), apud LUSTRI e MIURA (2004; 8), as reações de comportamento e atitudes dos funcionários durante o contato com os clientes é determinante para a avaliação do cliente ao serviço prestado.

Uma equipe de trabalho que tenha uma liderança positiva, consegue um alto nível de desempenho em que este aumenta os resultados da organização sem a necessidade de investimento.

[...] grupo é um conjunto de pessoas que interagem umas com as outras, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem-se como um grupo". Eles podem ser formais e informais. Os formais são criados por gestores e líderes para cuidar de mudanças rápidas de contextos ou resolver problemas simples e ajudar na tomada de decisões. Já os informais surgem da necessidade de relacionamento entre os membros da organização e o desenvolvimento saudável desse tipo de grupos pode ser muito importante na eficácia da organização (SCHEIN, 1982, apud BRITO, 2012; 7).

Para que um grupo se possa tornar uma equipe, ele necessita de algo mais, algo que vai além da interação, da consciência psicológica e da percepção de grupo.

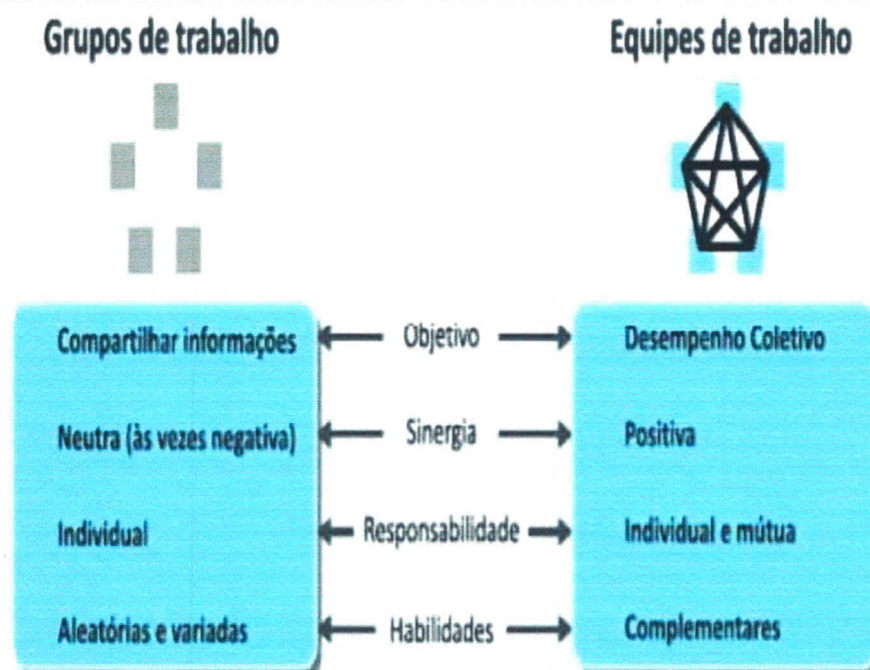


Figura 2: Comparação entre Grupos de Trabalho e Equipes de Trabalho
Fonte: Robbins (2005) apud, BRITO (2012: 7)

O que o autor ROBBINS (2005), apud, BRITO (2012) apresenta na Figura N° 2 é que nas equipes o principal objetivo é um desempenho em conjunto em vez de haver só uma mera partilha de informações. A responsabilidade e habilidade dos membros de uma equipe terão muito mais êxito nos resultados da empresa devido à interação e ajuda entre os membros e à liderança que existe.

De acordo com BENUCCI (2007), o verdadeiro líder precisa “gostar de pessoas”, pois ele terá que os fazer refletir e participar, mostrando o caminho em uma só direção, que é os resultados positivos da empresa, e com isto também mostrar as consequências de tudo que planejaram e fizeram.

A liderança é dada como uma ferramenta de suma necessidade dentro de qualquer organização se as organizações tiverem um bom líder sem dividas ela se destacara na frente do ramo de mercado em que atuam.

Segundo CHIAVENATO (2009) apud, OLIVEIRA et al (2014: 97) lidar com pessoas nas organizações está se tornando uma responsabilidade pessoal, indelegável e crucial de todos aqueles que ocupam posições executivas ou de liderança. Nos dias de hoje o investimento que traz mais rápido e seguro retorno em

qualquer negócio é aquele feito em pessoas: seja em capacitação, treinamento, orientação, liderança, coaching, apoio e suporte.

Somente assim, as pessoas podem ser inseridas como valores humanos dotados de conhecimento e competências, aptos a se adaptarem a um contexto complexo e mutável e a aliar qualidade, produtividade e competitividade para agregar valor os negócios.

2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

O comprometimento das pessoas está sendo cada vez mais valorizado pelas organizações como um todo, com isso os níveis de motivação estão cada vez mais competitivo, em busca de objetivos metas satisfação pessoal, porém os gestores devem saber qual a melhor forma de motivar seus colaboradores, já que isto não é uma tarefa fácil partindo de uma visão que quanto mais pessoas se sentem motivadas maiores serão seus resultados e comprometimento perante a organização onde estes atuam (OLIVEIRA et al, 2014: 90).

Por outro lado os colaboradores precisam assumir compromissos com a produtividade de suas tarefas devem prestar conta sobre os resultados alcançados, porém esses o precisam da orientação de um gestor que este vai determinar políticas da qualidade, disponibilizar os recursos para que as metas sejam alcançadas com êxito, os gestores ainda tem vários problemas para se criar um ambiente favorável que propicie a motivação e a mantenha a longo prazo, porém não é uma tarefa fácil. Esses gestores precisam identificar os fatores da motivação que são: metas, reconhecimento, incentivo, remuneração, elogio, liberdade e respeito são fatores de extrema necessidade dentro de qualquer organização (OLIVEIRA et al, 2014: 91).

2.1 CONCEPÇÕES INICIAIS ACERCA DE MOTIVAÇÃO

A motivação como uma estratégia organizacional, tem sido utilizada como uma ferramenta que é capaz de influenciar alguém a determinada forma de comportamento para o auto aperfeiçoamento sendo vital no planejamento organizacional. A motivação traduz o princípio que identifica o indivíduo como alguém que nunca está satisfeito consigo mesmo, sempre buscando novas formas de executar seu trabalho. (CARVALHO, 2006:177).

Para GIL (2001:202) apud OLIVEIRA et al. (2014:89):

Motivação é a força que estimula as pessoas agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores e chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

Advogando OLIVEIRA, et al. (2014: 90, 91), pessoas motivadas são sem dúvidas sinônimo de trabalho bem sucedido convivência harmoniosa, pois pessoas motivadas transmitem confiança, equilíbrio, honestidade etc. Os agentes de transformação têm como retorno as recompensas que são vindas de remuneração e incentivos que as organizações disponibilizam para seus colaboradores e estes por sua vez precisam assumir compromissos não só com suas atividades de rotinas, e sim com a produtividade para alcançar os resultados almejados pela organização.

Por outro lado os gestores também assumem responsabilidades tais como, disponibilizar recursos, criar clima de incentivos e confiança e adotar políticas de qualidade, e assim os resultados serão alcançados de forma satisfatória, pois o primeiro passo para se motivar uma pessoa é saber em qual nível de necessidade que está se encontra, quando falamos sobre motivação se pensa em uma ferramenta das mais importantes para o sucesso de qualquer empresa, pois ela afeta de forma ampla o desempenho funcional dos colaboradores que serve como um impulsionador de desempenho dos colaboradores, até mesmo no que diz respeito ao processo de produção para se alcançar os objetivos esperados e a fidelidade dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos, mas para que isso ocorra primeiro tem que atingir um determinado grau de excelência perante a sociedade de forma geral.

Justificando ROBBINS, (2010: 235).

Outro método para melhorar a significância do trabalho é oferecer aos funcionários programas de assistência mútua. Os funcionários que podem se ajudar diretamente por meio do trabalho acabam enxergando a si mesmos e as organizações em que trabalham em termos mais positivos e pró-sociais, o que pode aumentar o comportamento afetivo do funcionário. As evidências sugerem que essa prática motivacional de desenho de trabalho reduz os custos de absenteísmo e de rotatividade e aumenta o grau de satisfação; são igualmente eficientes. Algumas evidências recentes sugerem que o enriquecimento de tarefas funciona melhor quando compensa o feedback e o sistema de recompensas insuficientes.

A motivação será alta na medida em que as recompensas recebidas pelas pessoas, por seu bom desempenho, satisfizerem as necessidades dominantes coerentes com suas metas individuais.

Hoje em dia, apesar dos vários tipos de tecnologias e sistemas que as empresas podem estar utilizando para aprimorar seu relacionamento com empregados muitas ainda usam sistemas de aprisionamento deixando assim seus

trabalhadores de “mãos atadas” dessa forma muitas saem perdendo grandes chances de renovação e de se manterem atualizadas, diante deste ponto de vista as empresas negam-se a optarem por novas mudanças, não usam nenhum tipo de programa de incentivo que possam estimular seus colaboradores, e estes por sua vez não demonstram suas habilidades. (CARVALHO, 2012; 147)

Afirma ainda o autor que:

A motivação faz parte da constituição do sujeito, ou seja, ela é interna e nesse sentido deve ser estimulada para que a pessoa possa melhorar seu estado emocional, promovendo maior prazer na própria vida e, conseqüentemente, despertando maior interesse pelo que produz.

Assim surge um novo mundo mostrando que a realidade mudou como as responsabilidades dadas aos trabalhadores se expandiu como, por exemplo: muitas das obrigações e/ou atividades que eram diretamente dos gerentes, hoje passam a serem responsabilidades de todos, assim sendo para que o sucesso se torne rotina no ambiente de trabalho é preciso que os ambientes sejam propícios a criatividade e inovação, assim se as empresas usam um artefato ou diferencial competitivo dependendo de sua criatividade e inovação podendo usá-los como forma de transferir conhecimentos e solução para problemas de forma criativa e inovadora.

Dessa forma o processo de motivação parte do princípio de que cada indivíduo desenvolve impulsos e reações distintos em momentos diferentes agindo dessa maneira, isso pode afetar diretamente a forma de encarar o trabalho e até mesmo suas próprias vidas. (VOLPATO E CIMBALISTA, 2002:81)

Para se entender a forma de como o ser humano é motivado, é extremamente complexo por se tratar de seres humanos que sempre estão mudando suas atitudes e comportamentos, assim a dificuldade de entender o processo motivacional é amplo e complicado, um exemplo é que podemos determinar como um trabalhador irá se comportar em seu local de trabalho na atuação de trabalhadores ao mesmo tempo tenham um nível elevado de conhecimento por exemplo antes deve-se levar em consideração as desigualdades e peculiaridades individuais de cada um. (VOLPATO E CIMBALISTA, 2002:78).

Os grandes realizadores não são motivados pela avaliação de seu desempenho nem pelas recompensas organizacionais; portanto, eles pulam direto esforço para metas pessoais. Lembre-se de que esses indivíduos são motivados internamente, desde que o trabalho lhes proporcione responsabilidade pessoal, feedback e riscos moderados. Eles não estão

interessados nas relações esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensas-meta individuais. A teoria de esforço aparece em nosso modelo por meio do reconhecimento de que as recompensas organizacionais reforçam o desempenho individual. Se a empresa tiver um sistema de recompensas percebido pelos funcionários como algo pelo qual vale à pena ter um bom desempenho, essas recompensas vão reforçar e encorajar a continuação do bom desempenho (ROBBINS, 2010:219).

2.1.1 Conceito

Afirma CHIAVENATO (2009) apud OLIVEIRA et al (2014; 93), a motivação é um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Torna-se necessário conhecer a motivação das pessoas para compreender o comportamento das mesmas. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. À análise motivacional procura identificar determinados objetivos para cujo atendimento o ser humano gasta suas energias e esforços.

Motivação é tudo que leva a pessoa a agir de uma determinada forma, ou pelo menos, que dá origem a um comportamento específico, podendo esta ação ser provocada por um estímulo externo (vindo do ambiente) como também ser gerado internamente (nos processos mentais do indivíduo) (CHIAVENATO, 1999, apud TADIN et al. 2005: 2).

Já MARQUES (2016), afirma que tudo aquilo que movimenta a Natureza Humana se chama motivação, a procura por um objetivo. Dito isto, as atividades e obrigações nas mais variadas fases da vida precisam de motivação para serem realizadas. Devido à sua importância no dia-a-dia das pessoas, a motivação é motivo de estudo.

2.1.2 Objetivos

A motivação tem peso no que diz respeito ao desempenho empresarial sempre usada como forma eficaz para se alcançar o sucesso seja ele na realização de um projeto ou uma gestão, seja ele no ponto de vista da administração como na visão de trabalhadores e no ápice o sucesso que por sua vez é tipo de motivação que nasce sozinho dependendo de bons esforços, trabalhadores e tecnologias que podem ser adotadas pelas organizações ficando a disposição das pessoas que ali desempenham

seu trabalho onde todos tem o foco nos mesmos objetivos. (VOLPATO E CIMBALISTA, 2002:78)

Portanto, são existentes três elementos-chaves que envolvem a motivação que podemos destaca-los em: intensidade, direção e persistência todos de suma importância para qualquer organização, baseando na ajuda e no esforço que é buscar dos objetivos da organização. Ainda que vários estudos identificaram que a recompensa ou salário ainda é a maior forma de motivação para certas tarefas, hoje muitas organizações buscam outras forma de despertar a motivação em seu funcionários como por exemplo determinam metas e objetivos a serem almejados desde que haja recompensas para quem alcança-los.

Para que as organizações possam estar sempre em destaque é preciso que seus gestores proporcionem incentivos e ações motivadoras para seus colaboradores sejam eles intrínsecos ou extrínsecos para que o trabalho se torne uma tarefa fácil e prazerosa. (ROBBINS, 2010: 242).

2.1.3 Primeiros e Principais estudos

Segundo MARRAS (2007), apud, SANTOS (n.d.), os primeiros estudos sobre motivação são do séc. XX, quando em 1900 Frederick Taylor fez um discurso sobre motivação, de acordo com o mesmo as pessoas só faziam mais se ganhassem mais dinheiro. Além da abordagem científica de Taylor, no início do séc. XX também viriam a nascer as teorias clássicas (1906) e burocráticas (1909). Ligado à primeira que estar direcionada Henry Fayol, que acreditava que (prever, comandar, organizar, coordenar, controlar), se aplicavam em todas as organizações. Já a segunda, a abordagem burocrática foi idealizada por Max Weber, em que este achava que a burocracia era a forma mais eficiente de administração, pois se trabalhava em um ambiente hierárquico seria de forma mais prazeroso, sem ter que estar sujeito a caprichos pessoais e com aval dos especialistas (KWASNICKA, 2003, apud, SANTOS, n.d.).

Mais tarde surgiram algumas teorias de conteúdo sobre a motivação. A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (referida anteriormente). A teoria dos dois fatores de Herzberg, que segundo o mesmo existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. A teoria das necessidades adquiridas de McClelland que identificou assim como Maslow três necessidades: poder, afiliação e realização. A teoria ERC de Alderfer em que este

reduziu a pirâmide de Maslow para apenas três níveis: necessidade de existência, necessidade de relacionamento e necessidade de crescimento. A teoria X e Y de McGregor (referida anteriormente).

Depois temos também as teorias de processo em que são indicadas as seguintes: A teoria de equidade de Adams, em que este foca os conceitos que o trabalhador tem sobre seu trabalho. A teoria contingencial de Vroom, em que este afirma que a motivação de um indivíduo depende de três fatores: valor atribuído ao resultado de cada um "*Valência*" a percepção de cada resultado está ligado a uma compensação "*Instrumentalidade*" e a expectativa que ele tem de poder obter cada resultado "*expectativa*". Depois vem a teoria de expectativa de Lawler III em que este se voltou para o pensamento de Taylor ao afirmar que o dinheiro pode não motivar apenas o desempenho, como também a dedicação e companheirismo. (SANTOS, n.d.).

2.2 MOTIVAÇÃO INTRINSECA E EXTRINSECA

O IBC (2015), instituto brasileiro de coaching, fala que motivação intrínseca está relacionado à força interior, está se mantém ativa mesmo perante as dificuldades. É um tipo de motivação independente do ambiente, das ocasiões e mudanças, está relacionada aos interesses dos indivíduos e só podem ser mudados por opção da pessoa.

Já a motivação extrínseca está relacionada ao ambiente, situações e fatores externos. Este é um tipo de motivação que leva ajuda às pessoas e serve como fator complementar. Isto é, em momento algum os indivíduos podem ser dependentes da motivação extrínseca, na realidade devem sempre estimular a automotivação.

De acordo com ELÓI (2012), a motivação extrínseca tem origem nos fatores externos ao indivíduo, dando o exemplo de recompensa financeira. A pessoa trabalha para ser compensado e não punido. A recompensa é tudo que faz mobilizar a pessoa. Já na motivação intrínseca, a origem vem de fatores internos ao indivíduo, está relacionado com a forma de ser da pessoa, seus gestos e interesses. Neste tipo de motivação não existe necessidade de recompensa pois está relacionado com a felicidade e realização pessoal.

Na perspectiva do autor MARQUES (2015)

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Trata-se da motivação que depende exclusivamente do indivíduo, e está diretamente ligada a seus sentimentos, gostos, prioridades, desejos e outros estímulos relacionados às questões internas.

Podemos também dizer que é a capacidade de se automotivar, uma habilidade determinante para o desenvolvimento contínuo do indivíduo. Nesse sentido, o autoconhecimento é fundamental para compreender claramente o que o impulsiona e gera energia para concretizar seus objetivos.

MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

A motivação extrínseca é bastante utilizada pelas empresas como forma de manter os funcionários engajados. Trata-se da motivação relacionada por estímulos ambientais, que vêm de fora para dentro. Um bom exemplo de motivação extrínseca é um sistema de compensação, em que é concedida uma premiação ou benefício a partir do alcance de um resultado positivo ou execução de uma tarefa específica.

Comparação	
Motivação Intrínseca	Motivação Extrínseca
- Relacionada aos fatores pessoais; - A motivação intrínseca diz respeito às recompensas que se originam da atividade em si, nesse caso dizemos que o comportamento é intrinsecamente recompensador.	- Relacionada aos fatores ambientais; - A motivação extrínseca se refere às recompensas que não são obtidas da atividade, mas são a consequência dessa atividade.

Figura 3: Motivação intrínseca e extrínseca

Fonte: Rafaela Sampaio (2016: 3)

2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias sobre motivação têm como objetivo a identificação e análise dos fatores que estimulam o comportamento do ser humano. Estas hipóteses são baseadas em teorias hedônicas desenvolvidas pelos filósofos gregos que olhavam para o comportamento das pessoas como atitudes que lhes davam algum prazer. São considerados três estímulos principais de comportamento das pessoas: ganho material, reconhecimento social e realização pessoal.

Algumas teorias motivacionais feitas identificaram as necessidades internas que influenciam o comportamento humano. Essas teorias são utilizadas em várias áreas com o intuito de compreender, prever e influenciar as atitudes das pessoas (MARQUES, 2016).

2.3.2 Teoria das Necessidades Humanas

De acordo com essa teoria existe no ser humano uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, em que são elas: fisiológicas, segurança, social (amor, relacionamento), estima e auto realização como nos mostra a **figura 3** (SILVA, 2011).

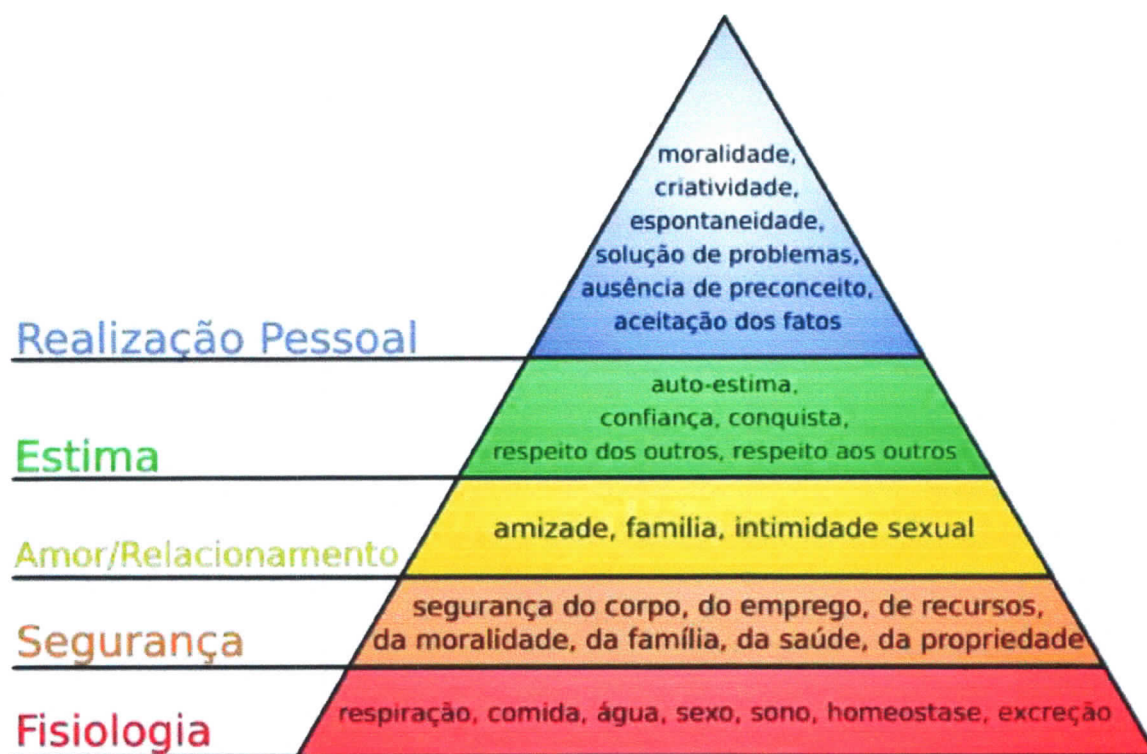


Figura 4: Pirâmide de Maslow
(Rosália Silva, 2011)

De acordo com o autor PERIARD (2011):

- 1 – Necessidades fisiológicas:** São aquelas que relacionam-se com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, etc.
- 2 – Necessidades de segurança:** São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc.
- 3 – Necessidades sociais:** São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

4 – Necessidades de estima: É a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima.

5 – Necessidades de auto realização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir.

2.3.3 Teoria dos Dois Fatores

Esta teoria foi feita por Frederick Herzberg, desenvolvida a partir de cerca de 200 entrevistas a engenheiros e contadores da indústria de Pittsburgh. Este estudo procura identificar alguns aspetos da vida profissional dos entrevistados, com o objetivo de saber o que os leva a serem felizes ou infelizes no seu trabalho.

Fatores Higiênicos: são os que se encontram no ambiente que rodeia as pessoas, dentro das quais estas desempenham os seus trabalhos. Essas condições são controladas pela empresa, seus proprietários e administradores, os fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipos de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais do trabalho, políticas da empresa, regulamentos internos, etc. Quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles aumentam a insatisfação do funcionário.

Fatores motivacionais: estão relacionados com o conteúdo do cargo e das tarefas que o funcionário desempenha. Estes fatores envolvem crescimento individual e reconhecimento profissional (PERIARD, 2011).

Os fatores considerados motivadores atuam no sentido positivo, com foco no aumento da produtividade e nos resultados, já no contexto oposto os fatores higiênicos, tem como finalidade atuar no sentido de impedir reações negativas, isto posto se não forem bem administrados, logo a produtividade tende a cair. Partindo do princípio de que os fatores motivacionais são internos de cada ser humano, onde a motivação estar dentro de cada um, já os fatores higiênicos externos e/ou parcialmente externos (LACOMBE 2009:161).

Teoria Dos Dois Fatores De Herzberg.

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Tabela 2: Teoria dos dois fatores
Fonte: Chrisley (2013)

Conforme a Tabela 2, os estudos de Herzberg concluem que os fatores que levam à satisfação profissional são diferentes dos que levam à insatisfação. Assim os que causam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações e reconhecimento daquilo que é feito. Já os que levam à insatisfação são externos a tarefa e estão relacionados com salários, condições de trabalho, relações interpessoais, etc. (TOLENTINO, 2015).

2.3.4 Teoria da Expectativa

A teoria das Expectativas foi desenvolvida por Victor H. Vroom e tem como objetivo explicar a função dos objetivos e escolhas de cada pessoa e das expectativas de cada um tem quando atinge esse resultado. Os principais componentes da teoria são:

- Valor: relacionado a um incentivo ou recompensa;
- Instrumentalidade: relação entre o desempenho e recompensa;
- Expectativa: são os esforços para o primeiro nível de resultados (SILVA e SOUZA, 2012).

Valor

As diferentes compensações ligadas às alternativas A, B e C terão diferentes valores ("valências") para uma pessoa. Um novo emprego, por ex., poderá ter como valores positivos um maior salário e uma maior visibilidade e poderá ter como valor negativo uma carga maior de trabalho e uma mudança para outra cidade.

Instrumentalidade

Toda pessoa tem uma percepção da compensação que terá se alcançar certo resultado. Ela pode, por ex., estar convencida de que se chegar a B será promovida. Essa relação entre desempenho e compensação, na linguagem de Vroom, é chamada de "instrumentalidade".

Expectativa

Uma pessoa avalia a probabilidade de obter certo resultado comparando os esforços necessários para tanto com suas próprias capacidades. Se ela entender que a probabilidade ligada à alternativa A, por exemplo, é muito baixa, ela irá fazer sua escolha entre B e C. Se ela achar que, para ela, é impossível atingir C, ela não fará qualquer esforço para isso. "Não, isso não dá para conseguir de jeito nenhum!" ou "Não tem problema; eu chego lá!" são posturas típicas decorrentes dessa expectativa.

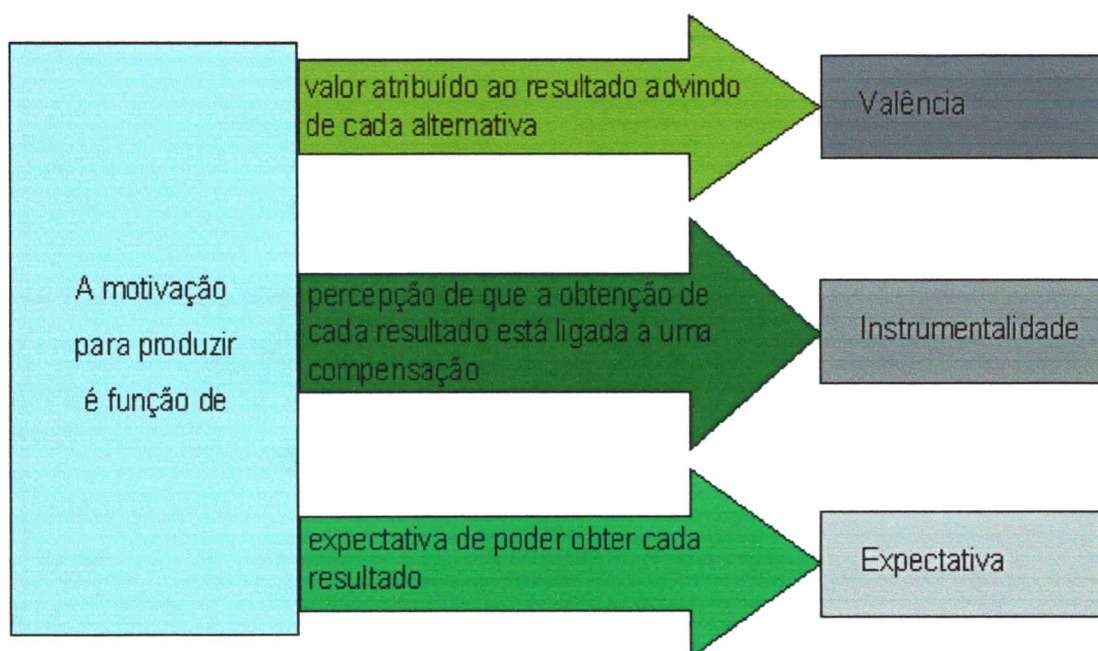


Figura 5: Teoria da expectativa de Vroom
Fonte: Santos (2008)

Conforme a figura 4, se um esforço for feito por uma pessoa que disponibilize meios e competências para atingir resultados, este será um desempenho bem sucedido (expectativa esforço – desempenho). De outra forma, tem que se considerar a expectativa de que se um esforço tiver sucesso é recompensado (expectativa esforço – resultado) (SILVA e SOUZA, 2012).

2.3.5 Teoria da Equidade

A teoria da equidade, também conhecida como teoria do equilíbrio, fala que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se dois funcionários realizam o mesmo trabalho e esforço então a recompensa terá que ser igual para ambos.

Esta teoria refere-se ao clima no trabalho, pois permite a compreensão quanto à reação das pessoas diante de recompensas oferecidas ao grupo. A percepção de cada um em relação às recompensas se processa de forma comparativa entre eles com base em quatro tipos de referências: (FACCIOLI, 2008)

1. A própria pessoa, numa posição ou situação diferente na mesma organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
 2. A própria pessoa, numa situação diferente em outra organização, que pode ser percebida como igual, melhor ou pior que a situação atual.
 3. Outra pessoa ou grupo de pessoas, na mesma organização.
 4. Outra pessoa ou grupo de pessoa, em organizações diferentes.
- Estas medidas de comparação percebidas pelo indivíduo não resultam em conflitos no trabalho, haja vista que prevalece a equidade do comportamento, todavia, se há falta de isonomia no trato das pessoas, ter-se-á implicações motivacionais para a organização (FACCIOLI, 2008).

2.4 CICLO MOTIVACIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

Em toda a motivação existe um ciclo motivacional, que surge com uma necessidade, então, sem necessidade não existe ciclo. A necessidade causa ao indivíduo um desconforto que leva a um motivo para sair da situação. Quando as pessoas não sentem necessidade, elas se acomodam aos lugares que ocupam, por um lado é bom, mas por outro as pessoas que se acomodam costumam ficar para trás, por isso o dito incômodo faz as pessoas correrem atrás de grandes realizações e avanços como seres humanos ou para outra coisa qualquer.

Dentro do ciclo motivacional nem sempre a necessidade pode ser satisfeita. Neste caso ela é liberada causando frustrações, apatia, depressão, etc. Contudo quando não é liberada em aspetos psicológicos pode causar problemas ao organismo. A necessidade pode ser transferida de lugar, como por exemplo a não conquista de uma necessidade é compensada por outro benefício (CHIAVENATO, 2009; 125).

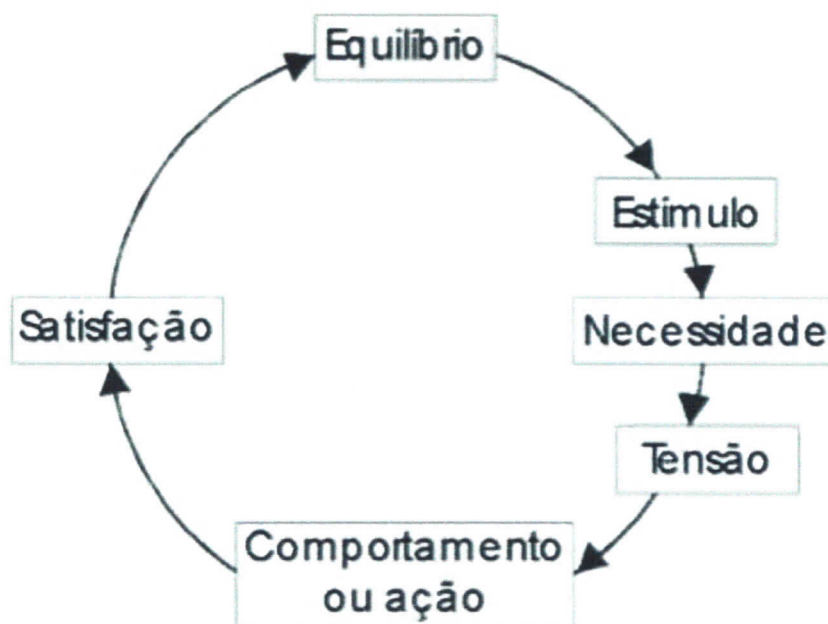


Figura 6: Ciclo motivacional
Fonte: Miranda (2011: 12)

Para LOPES (1980) apud, MIRANDA (2011; 11 e 12), a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Tal ciclo é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade, o equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente necessária. A tensão (ou stress) gera ansiedade e sofrimento, provocando um consumo mais elevado de energia física e mental e a satisfação de necessidades devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Já para MIRANDA (2011; 11), o ciclo motivacional é um estímulo para satisfazer uma necessidade que se transforma numa tensão tradutora de desequilíbrio do organismo. Se a necessidade não for satisfeita a tensão não abrande e mantém-se o desequilíbrio. Um novo equilíbrio só é atingido quando a pessoa colocar em prática os comportamentos de acordo com a satisfação dessa necessidade.

Portanto, o ciclo motivacional é dado como um dos fatores de satisfação pessoal junto ao ambiente interno da organização, voltado para a motivação, lealdade e sua identificação com a empresa, baseando na interação com os demais colaboradores, sendo que o líder deve priorizar em criar um clima motivacional satisfatório para que seus liderados desempenhem suas atividades de maneira eficaz, e que estas atinjam reconhecimento apropriado.

Assim o líder tem um papel fundamental na elaboração do ciclo motivacional na formação do ambiente proposto de melhorias é necessário que este leve em consideração a honestidade, integridade e uma comunicação ampla entre seus liderados, já que de forma clara o ciclo motivacional reflete na qualidade e desempenho das atividades exercidas pela organização (LACOMBE:2009, 220;221).

3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL: percepções do gestor e colaboradores da empresa Ideal Magazine Ltda. no município de Itaituba PA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS ADOTADOS NA PESQUISA

3.1.1 Justificativa

A elaboração deste trabalho de conclusão de curso pretende analisar a motivação e a liderança nas organizações nos tempos atuais, onde o capital humano é um fator decisivo para que as instituições possam se destacar e concorrerem com mais competência e competitividade. O mesmo busca discutir quais habilidades e competências os líderes usam para manter seus colaboradores motivados, pois a motivação humana nos dias atuais não tem sido só uma grande preocupação mais também um grande desafio das gestões organizacionais modernas. Com isso, a cada dia surgem novas teorias que tentam explicar o sentido de como as pessoas estão agindo dentro das empresas para alcançarem seus objetivos.

Ainda quando falamos em liderança e motivação logo chegamos a uma conclusão que não existe liderança sem motivação, um líder motivado é fundamental em qualquer organização seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Para ser um bom líder, primeiramente o mesmo tem que dar exemplo para que seus liderados possam saber como fazer e alcançar os objetivos finais, pois liderar é inspirar e influenciar as pessoas a realizarem suas atividades de modo satisfatório, já que a liderança hoje é vista como um fenômeno social.

Os líderes devem estar sempre em busca de novos conhecimentos, para que este possa cada vez mais servir de exemplo para seus liderados, assim a liderança tem papel de suma importância para o sucesso das organizações, pois líderes motivados tem maior capacidade de criar, inovar e transformar. Assim colocarem em prática seus conhecimentos adquiridos através de treinamentos internos ou externos.

O tema possui relevância social, pois esclarece que a liderança e motivação são de aspectos de suma importância no âmbito organizacional, já que indivíduos liderados e motivados têm maior capacidade de desenvolver suas atividades com

maior qualidade. Justifica-se, a relevância do presente estudo uma vez que o mesmo procura analisar as práticas de liderança e motivação adotadas em uma empresa de Itaituba/PA.

3.1.2 Problemática

Discutir a liderança como ferramenta motivacional, é o objetivo principal deste trabalho de conclusão de curso. Sabe-se que pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho tendem a se torna um problema para qualquer organização. Além de afetar significativamente a produtividade de suas atividades que também não serão desempenhadas corretamente. Para que isto não prejudique a empresa, estas necessitam de líderes capazes de trabalhar e motivar seus colaboradores de forma a facilitar a resolução de problemas seja eles em grupo ou individual.

Observa-se que muitas empresas embora sejam competentes, gastam muito tempo e energia em busca de soluções para uma série de problemas, mas será que essas organizações obtiveram sucesso nessa busca? Quais seriam esses problemas que as empresas atuais enfrentam? Seria o tempo na entrega de produtos ou até mesmo na realização de um serviço, existe também o problema de poder como se diz se quer conhecer alguém de verdade de poder a ela, muitos líderes se deixam levar pelo cargo alcançado e acabam confundido os cargos dentro da organização e isso só gera desentendimentos entre gestores e líderes.

Afim de melhor encaminhar o estudo, foram levantadas as seguintes questões norteadoras:

O que o gestor da empresa analisada têm a dizer sobre as práticas motivacionais adotadas pela empresa que está sob sua liderança?

Quais os desafios vivenciados no dia-a-dia da empresa concernente a motivação organizacional?

Quais as opiniões dos colaboradores em relação às práticas de liderança e motivação que o gestor dispõem na empresa que estes atuam?

3.1.3 Tipo da pesquisa e Abordagem do Estudo

O método utilizado nessa pesquisa foi descritivo e teve uma abordagem qualitativa e quantitativa evidenciando dados que foram coletados através de uma

pesquisa de campo realizada na empresa IDEAL MAGAZINE LTDA feita no município de Itaituba/PA. Advogando (GIL,2008) pesquisa de campo e de fato um aprofundamento de uma realidade específica. Ou seja é realizada por meio de observação direta das atividades que o grupo executa com intuito de captar informações, explicações e interpretação daquela realidade.

Importante frisar que antes de ir à campo foi necessária uma produção bibliográfica, pois a mesma resultou pesquisas com base em diversos autores acerca do assunto para uma melhor explanação deixando claras as dúvidas em relação ao tema abordado.

Segundo GIL (2008) pesquisa descritiva, tem por finalidade descrever características relacionadas a fenômenos ou população. Sendo que umas de duas funcionalidades está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, como pode-se citar questionários referente a idade, sexo, procedências entre outros.

Observa-se que a pesquisa está classificada como qualitativa, uma vez que estimula o entrevistado a pensar e a se expressar livremente sobre o assunto abordado, obtendo assim, opiniões e informações dos entrevistado (SEVERINO, 2007), e pode ser também classificada como quantitativa, pelo fato de traduzir em números as opiniões e informações para obter a análise de dados.

Depois de feito o levantamento bibliográfico e a coleta de dados, foram realizada as transcrições e análise do conteúdo, este feito por meio da interpretação, e agrupamento dos elementos coletados em categorias e, somente após foi realizado o procedimento estatístico e interpretativo sobre análise de conteúdo (BARDIM ,2011).

3.1.4 Caracterização da população pesquisada

A empresa de razão social IDEAL MAGAZINE LTDA e de nome fantasia IDEAL MAGAZINE é uma empresa grupo Leal que atua no ramo de vestuário, calçado, perfumaria, cama, mesa e banho composta por mais de vinte lojas espalhadas pelo território Brasileiro, com sua matriz na cidade de Caxias-MA, em Itaituba antes de se instalar o grupo fez uma pesquisa de mercado num período de 2 (dois) anos, onde analisaram as perspectivas do mercado local levando em consideração o atendimento, qualidade, diversidade em produtos, espaço, localização, formas de pagamento etc...



Figura 7: Ambiente interno da empresa Ideal Magazine.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Com o levantamento da pesquisa de mercado foi possível perceber que o município de Itaituba-PA era de fato um município que havia a necessidade de se implantar um loja do porte da Ideal Magazine, apesar da economia local ser bastante influente ainda não existia uma loja do porte da Ideal Magazine. Portanto, acreditando no potencial do município e nas riquezas que ele dispõe então implantaram a empresa no município, percebe-se que a empresa tem a intenção de continuar investindo com seu potencial competitivo na cidade de Itaituba-PA, visando sempre seu espaço na sociedade local, com intuito de conquistar a sociedade Itaitubense suprimindo as necessidades da demanda do mercado local.



Figura 8: Ambiente interno da empresa Ideal Magazine
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Para o senhor Fagner Muriel Campos Fernandes, gerente local o mercado local está suprimindo as expectativas que o grupo esperava na Cidade de Itaituba-PA, atuando à 01(um) ano e 06(seis) meses no mercado Itaitubense, é composta por uma equipe de 15 (quinze) funcionários, estar localizada na avenida Dr. Hugo de Mendonça N° 531, Bairro Centro, telefone (93) 3518-5349, inscrita no CNPJ 21.870.176/0001-74. A intenção do grupo Leal é expandir criando uma sobre loja para melhor comodidade de seus clientes que já são mais de 70% da população, e isso é uma forma de gera renda e empregos diretos e indiretos para o município

3.1.5 Coleta de dados

Os instrumentos de coletas de dados referem-se aos meios de captação de dados e informações da realidade. Estão associados aos procedimentos e ou modelos para atingir determinado objetivo, foi aplicado uma entrevista semiestruturada com o gestor Fagner Muriel Campos Fernandes, afim de entender qual o papel do líder dentro da empresa. Entrevista foi aplicada na primeira quinzena do mês de julho do correte ano.

Para obter melhor resultado com relação a opinião de funcionários da empresa IDEAL MAGAZINE LTDA, foi desenvolvido um questionário para 15 (quinze) colaboradores contendo 13 (treze) perguntas abertas e fechadas que tiveram como finalidade de analisar o conteúdo temático deste trabalho relacionando à discussão teórica e prática sobre o objetivo deste estudo.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

3.2.1 Dados coletados quanto a entrevista aplicada ao gestor da empresa Ideal Magazine.

A seguir, apresenta-se a entrevista aplicada ao gestor da empresa ao norte mencionada o Sr. Fagner Muriel, líder da empresa local.

A primeira pergunta foi relacionada quanto ao gênero:

Em resposta, o Senhor Fagner Muriel é do sexo masculino.

A segunda questão foi relacionada a faixa etária:

O gerente tem uma idade compreendida entre os 26 e 35 anos.

A terceira foi referente a escolaridade:

A escolaridade do entrevistado é o ensino superior incompleto na área de Engenharia Civil.

A quarta foi relacionada a quantidade de tempo que atua na empresa:

O gerente trabalha a 1 ano e 6 meses na empresa.

A quinta questão foi relacionada com a função na empresa:

Em resposta, o senhor Fagner informou que é Auxiliar administrativo e gerente.

Na sexta pergunta questiona-se sobre a definição de liderança:

A resposta foi atitude, competência e ética.

A sétima pergunta foi em relação à definição de motivação:

Em resposta, o gerente assinalou os resultados satisfatórios esperados para o futuro.

Na oitava foi questionado sobre os estudos que afirma que líder é diferente de chefe, questionando se chefia deveria coincidir com a liderança e por quê:

Segundo o gerente, sim, pois a chefia precisa liderar, participar das questões empresariais e não só deixar nas mãos de um funcionário.

A nona pergunta questiona-se se a liderança eficaz precisa estar de mãos dadas com a motivação:

Sua resposta foi: Sempre, pois a liderança eficaz já é uma motivação.

A decima questão foi relacionada a trajetória até chegar ao cargo de líder:

O gerente falou que traçou uma trajetória em busca de crescimento sempre, uma trajetória de esforços e muito aprendizagem.

A decima primeira questão foi abordada como o gestor de descreve como líder de sua equipe:

A resposta foi, aprendendo ainda, mais sempre liderando de acordo com as normas da empresa que sempre estou repassando para meus liderados.

A decima segunda questão foi em relação à forma que motiva seus liderados:

Em resposta, palestras motivacionais.

A décima terceira pergunta foi se seus liderados trabalham motivados ou é preciso estar sempre motivando-os:

O gerente afirmou que sim, é preciso sempre estar motivando-os para terem mais foco em seus objetivos.

A decima quarta questão foi relacionada ao maior desafio que teve enquanto líder:

Em resposta, lidar com funcionários.

A decima quinta questão foi direcionada à forma que ele lida com os conflitos de sua equipe:

Foi afirmado, com muita serenidade e calma para que não possa ultrapassar os limites.

A decima sexta questionou-se sobre os métodos que desenvolve para encorajar as pessoas serem mais motivadas e criativas:

Segundo o gerente foi o foco nos seus objetivos para que possam sempre crescer.

A decima sétima questão foi relacionada aos fatores que são capazes de desmotivar uma equipe de trabalho:

Em resposta, não atingir as metas nas vendas e desmotivação do próprio líder.

A decima oitava questionou-se sobre os fatores que considera indispensáveis no momento de uma elaboração motivacional:

O gerente afirmou que são as palestras, reuniões, confraternizações jantares entre outras.

Na decima nona questionou-se sobre sua motivação profissional:

Foi afirmado pelo gerente que os seus objetivos são sempre de conquista, para uma vida mais estabilizada.

Na vigésima questionou-se se sua liderança é o suficiente para motivar os seus liderados e/ou é preciso deixá-los se auto motivarem:

Em resposta, o senhor Fagner informou que não, mas sim com a sua liderança juntamente com os objetivos de cada colaborador e seu meio de motivação pessoal.

3.2.2 Exposição dos dados coletados quanto as informações dos questionários aplicados com os funcionários da empresa Ideal magazine Ltda.

Quanto ao gênero:

Verificando o gênero dos entrevistados verificou-se o seguinte:

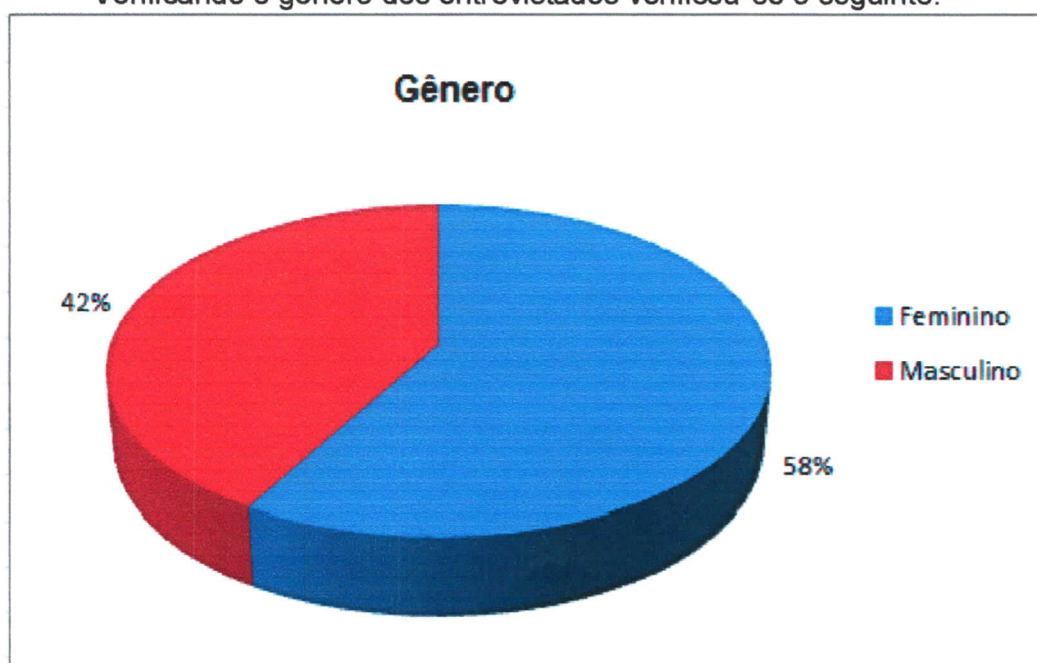


Gráfico 1: Quanto ao gênero na empresa.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se que no gráfico 01, a predominância de gênero é feminina com 58%, enquanto o gênero masculino tem 42%.

Quanto à faixa etária:

Questionados quanto à sua faixa etária, os entrevistados responderam o seguinte:

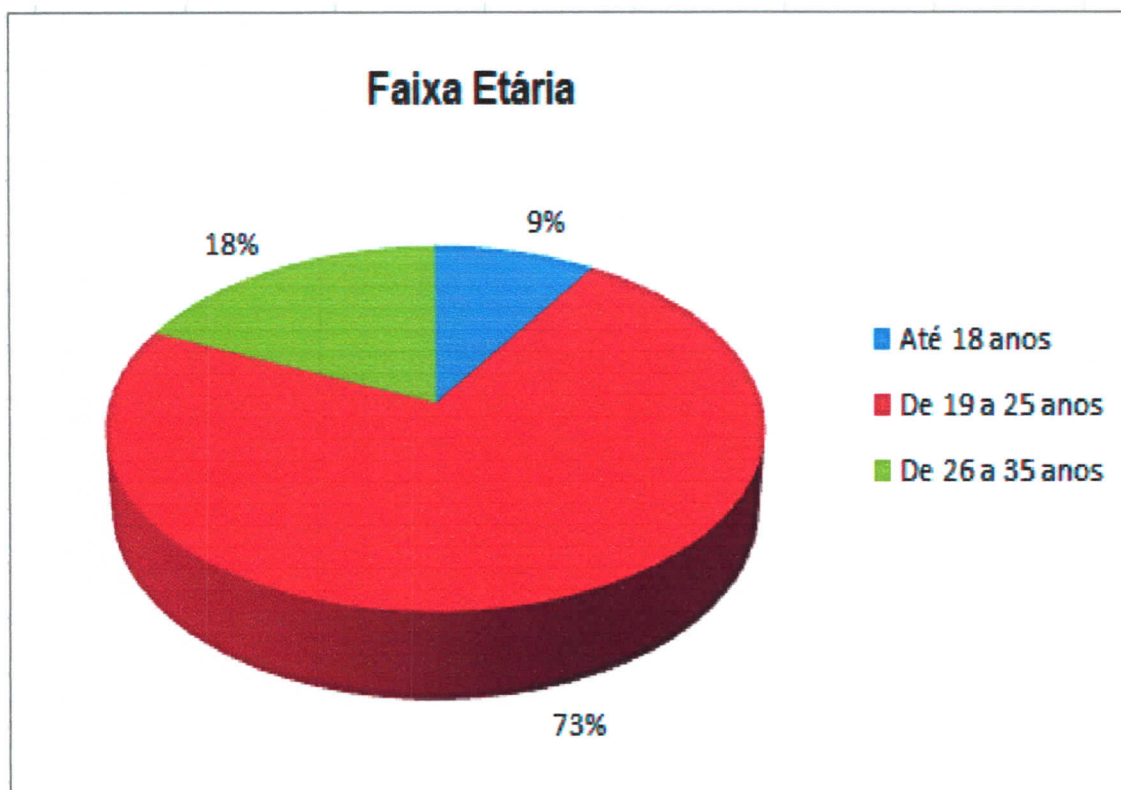


Gráfico 2: Quanto à faixa etária
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

No gráfico 02 pode observar-se que a faixa etária predominante é a de 19 a 25 anos com 73%, seguindo de 26 a 35 anos com 18% e até 18 anos com 9% respectivamente. Também se pode observar que os entrevistados do sexo masculino estão todos na faixa etária de 19 a 25 anos, enquanto o feminino já altera entre as idades.

Quanto à escolaridade:

Questionados quanto à escolaridade, os entrevistados responderam o seguinte:

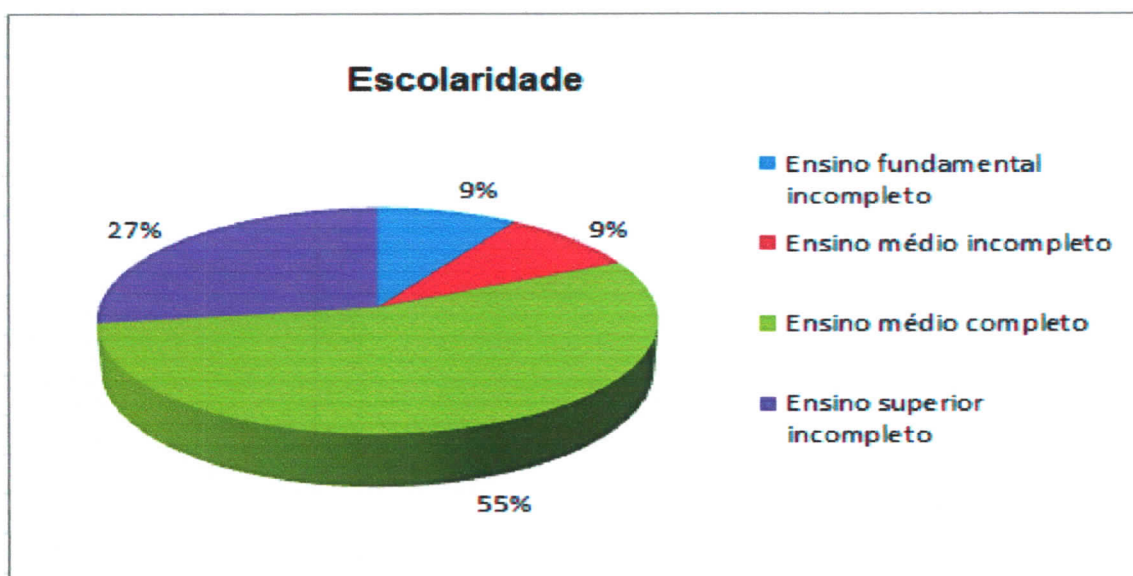


Gráfico 3: Quanto á escolaridade
 Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Pode observar-se no gráfico 03, quanto á escolaridade que no ensino fundamental incompleto estão 9% dos entrevistados, no ensino médio incompleto 9%, no ensino médio completo 55% e no ensino superior incompleto 27%.

Quanto ao tempo de empresa:

Questionados quanto ao tempo que tinham de empresa, os entrevistados responderam o seguinte:

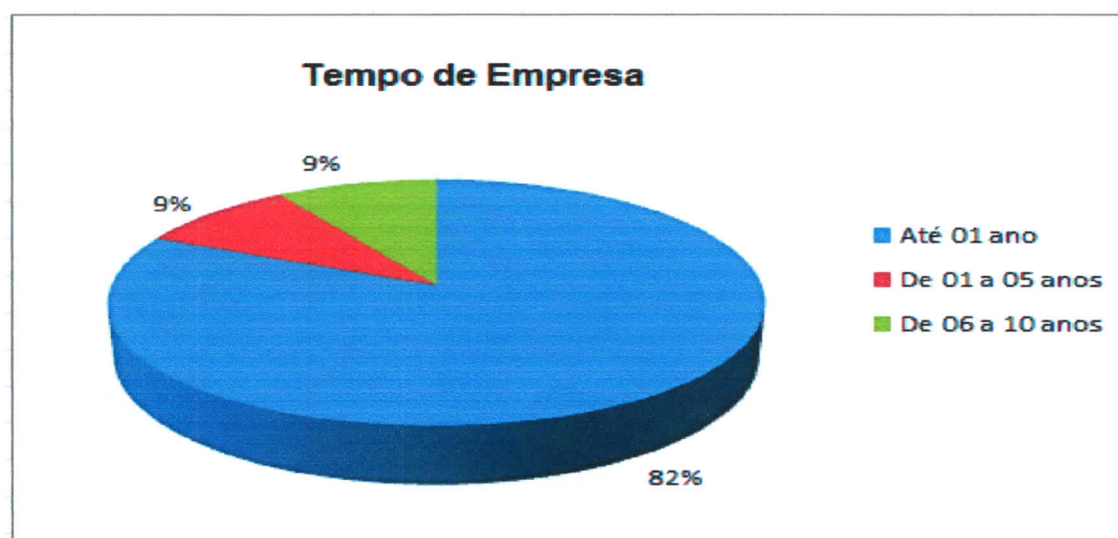


Gráfico 4: Quanto ao tempo de empresa.
 Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se que no gráfico 04, a predominância é até 01 anos de idade com 82%, seguido de 01 a 05 anos e de 06 a 10 anos com 9% respectivamente. Observa-se também que todo o sexo masculino trabalho até 01 anos na empresa.

Quanto à diferença entre motivação e liderança:

Questionados se sabem a diferença entre motivação e liderança, os entrevistados responderam o seguinte:

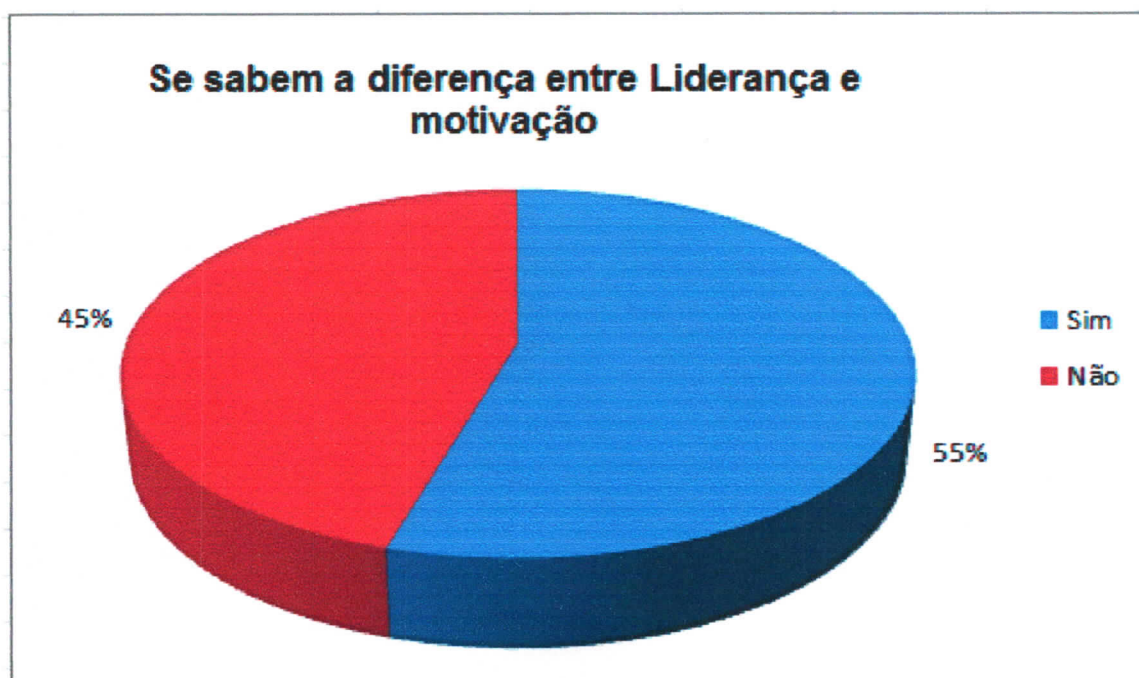


Gráfico 5: Quanto ao saber a diferença entre liderança e motivação.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Pode observar-se no gráfico 05 que o conhecimento entre liderança e motivação é 55% para o sim (conhecem a diferença), e 45% para o não (que não conhecem a diferença).

Quanto à satisfação no atual ambiente de trabalho:

Questionados quanto á atual satisfação no ambiente de trabalho, os entrevistados responderam o seguinte:

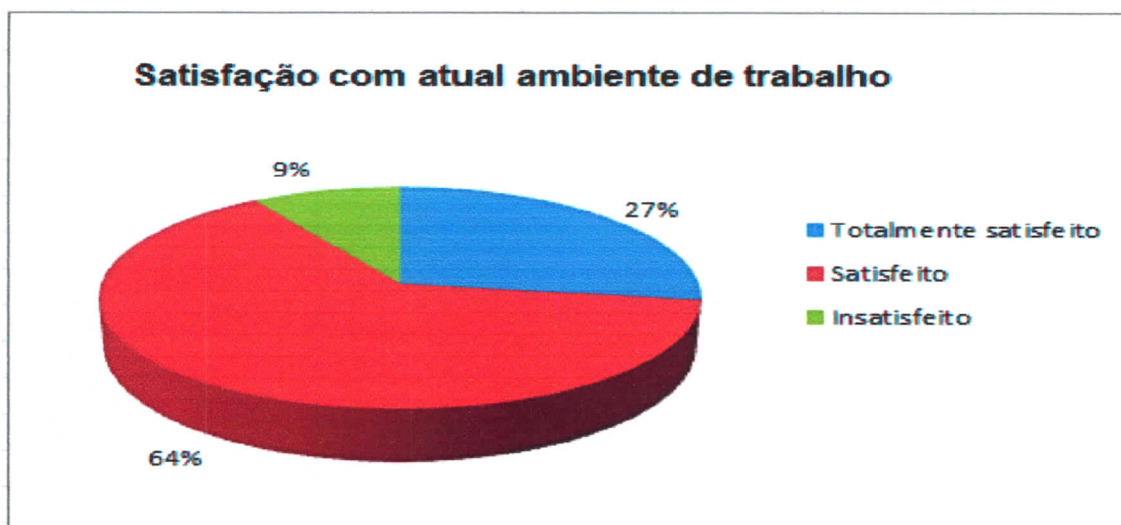


Gráfico 6: Quanto à satisfação no atual ambiente de trabalho.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se no gráfico 06 que 27% dos entrevistados estão totalmente satisfeitos quanto ao atual ambiente de trabalho na empresa, 64% estão satisfeitos e 9% insatisfeitos.

Quanto à competitividade interferir na motivação para o trabalho:

Questionados sobre se a competitividade pode interferir na motivação para o trabalho, os entrevistados responderam o seguinte:



Gráfico 7: Quanto à competitividade interferir na motivação para o trabalho.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Pode observar-se que quanto á competitividade interferir na motivação para o trabalho 55% dos entrevistados falaram que sim (interfere), 36% falaram que não interfere e 9% não sabem responder.

Portanto de forma ampla a liderança tem a papel fundamental na maneira de influenciar uma equipe a desempenha o uso do poder para que gestores e colaboradores consigam uma melhor produtividade, e a organização se torne competitiva, já que a competitividade esta entrelaçada com a motivação cada pessoa tem sua própria maneira de ser competitivo seja ela favorável ou não, justo é afirma que sem dúvidas a competitividade interfere na execuções de tarefas de qualquer colaborador(CARVALHO, PALMEIRA e MARIANO,2012:7)

Quanto ao estilo de liderança do líder fazer com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisão:

Questionados sobre se o estilo de liderança do seu líder faz com que ocorra participação dos membros na tomada de decisão, os entrevistados responderam o seguinte:



Gráfico 8: Quanto ao estilo de liderança do líder fazer com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisão.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se que quanto ao estilo de liderança do líder fazer com que ocorra participação dos membros na tomada de decisão, 64% dos entrevistados responderam que sim, 27% não souberam responder e 9% responderam que não.

Quanto às características de liderança ideal que gestor deve ter:

Questionados sobre quais as características de liderança que o gestor deve ter, os entrevistados responderam o seguinte:



Gráfico 9: Quanto às características de liderança ideal que o gestor deveria adotar.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se no gráfico 09 que quanto às características de liderança ideais que o gestor deveria adotar, 9% dos entrevistados falaram que deveria ser alguém que controle e dirija seus comandados, 36% deveria ser alguém que impõe suas ideias e decisões ao grupo, 46% alguém que incentiva a participação do grupo nas tomadas de decisão e 9% que seria alguém que oriente o grupo nas discussões e decisões.

Quanto ao existir resultados positivos como o líder valoriza a equipe:

Questionados como o líder valoriza a equipe quando os resultados são positivos, os entrevistados responderam o seguinte:

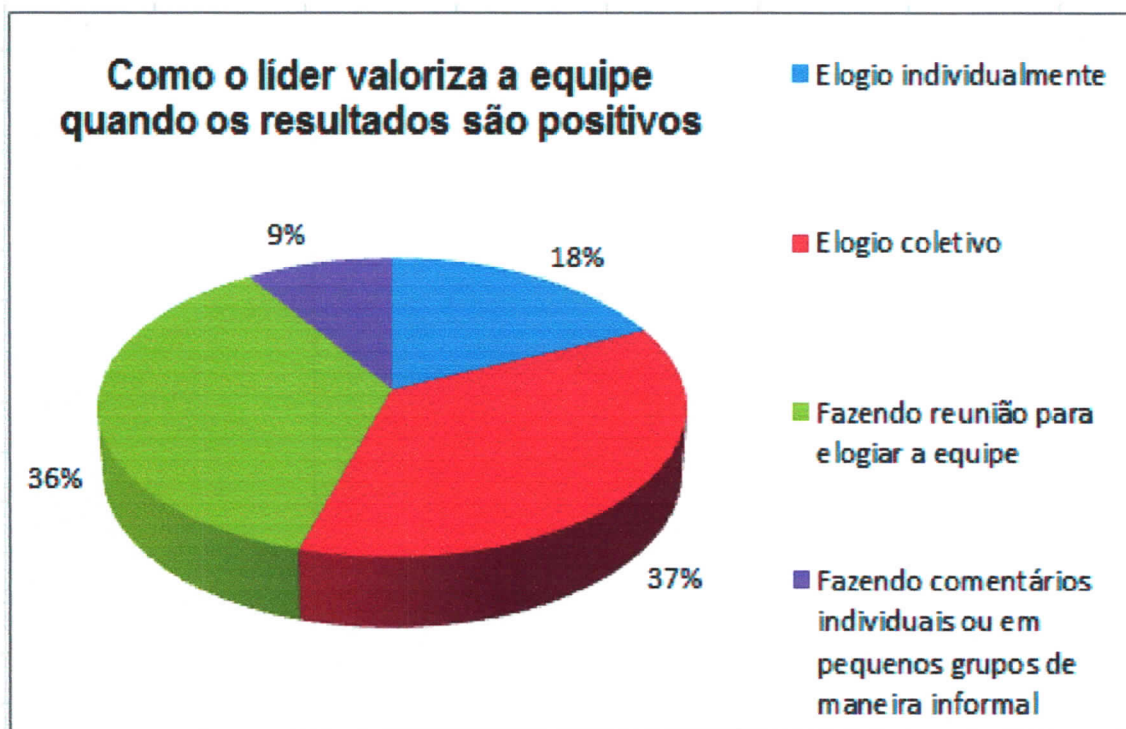


Gráfico 10: Como o líder valoriza a equipe quando os resultados são positivos.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se no gráfico 10 que quando os resultados são positivos 18% dos entrevistados falam que o líder elogia individualmente, 37% afirmam que ele faz um elogio coletivo, 36% que é feito uma reunião para elogiar a equipe e 9% que o líder faz comentários individuais ou em pequenos grupos de maneira informal.

Quanto ao estilo de liderança do gestor influenciar no desempenho da empresa:

Questionados que estilo de liderança adotado pelo seu gestor mais influencia positivamente no desempenho da empresa, os entrevistados responderam o seguinte:



Gráfico 11: Estilo de liderança adotado pelo gestor que mais influencia positivamente no desempenho da empresa.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se que quanto ao estilo que o gestor adota e influencia positivamente o desempenho da empresa, 46% dos entrevistados responderam que no cumprimento das metas de vendas, 18% no trabalho de equipe, 18% na motivação da equipe e 18% no clima organizacional da empresa.

Quanto ao se considerar motivado(a) no desempenho de suas atividades profissionais:

Questionados quanto à motivação no desempenho de suas atividades profissionais, os entrevistados responderam o seguinte:



Gráfico 12: Quanto à motivação no desempenho de suas atividades profissionais.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Pode observar-se no gráfico 12 que quanto á motivação no desempenho de suas atividades profissionais 46% dos entrevistados responderam que estão totalmente motivados, 36% parcialmente motivados e 18% pouco motivados.

Quanto ao se sentir realizado(a) profissionalmente trabalhando na empresa e no cargo que exerce:

Questionados quanto ao se sentirem realizados profissionalmente trabalhando na empresa e no cargo que exerce, os funcionários responderam o seguinte:



Gráfico 13: Quanto a motivação no desempenho de suas atividades profissionais.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Observa-se no gráfico 13 que a realização profissional trabalhando na empresa e exercendo seu cargo, 46% dos entrevistados estão totalmente realizados, 36% parcialmente realizados e 18% pouco realizados.

3.3 PROPOSTA DE MELHORIAS

Com a aplicações das questões anteriores aos colaboradores e líder da empresa Ideal Magazine Ltda. pode-se afirmar que apesar de ser uma empresa recém chegada no município de Itaituba/PA, já atua em outros estado a bastante tempo e é notório que a empresa tem um grande potencial de mercado, com uma logística de

grande porte que a empresa desempenha para que seus produtos cheguem em boas condições ao consumidor final vindo diretamente de Caxias/MA.

Portanto a liderança e motivação são de suma importância para qualquer empresa seja ela de grande, médio ou pequeno porte, onde a motivação de pessoas em um fator decisivo em uma organização, considerando que a motivação é algo que vem de dentro de cada ser humano tornando assim um fator intrínseco.

Partindo do ponto de vista e em concordância com os questionários respondidos pelos colaboradores da empresa ao norte mencionada foi possível fazer uma análise de melhorias para a mesma que são:

- Melhoria do ambiente interno (clima organizacional);
- Melhor a comunicação do líder com seus liderados;
- Treinamentos e cursos de aperfeiçoamento em vendas;
- Poderia destacar o vendedor do mês;
- Definir missão, visão e valores da empresa;

A partir do desenvolvimento da pesquisa de campo e também de uma fundamentação teórica bem elaborada, deveria ser desenvolvido um plano de melhoria para a empresa na área de Gestão de pessoas, com foco na motivação. O plano consiste em ações de reconhecimento e bonificações aos funcionários, trabalhos a partir de vídeos de palestras motivacionais, desenvolvimento de dinâmicas em grupo, confraternizações, reuniões entre o líder e os funcionários, bem como formação de equipes de trabalho.

O resultado esperado a partir deste estudo e a consequente dinamização são de que a empresa obtenha um maior rendimento em seus processos, gerados a partir do aumento da alta estima dos funcionários, do interesse sobre seu trabalho, desenvolvimento do espírito de equipe, que gerará maior satisfação tanto para o funcionário como para o empregador, pois o resultado final será o aumento da qualidade dos produtos e processos da organização. Assim, tomando a organização cada vez mais competitiva no mercado e fazendo com que ela conquiste um espaço cada vez maior no seu setor de atuação.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa objetivou descrever a relação entre liderança e motivação. E, após a realização da pesquisa identificou que a liderança e motivação proporcionam uma série de vantagens e diferencias. Em dias atuais onde a mão de obra qualificada está cada vez mais difícil de ser encontrada, e quando descoberta deve-se saber aproveitar e desenvolver o melhor potencial para a qualidade e desempenho dentro da organização. Ante, tais desafios é de suma importância que a organização de modo geral saiba reter seus talentos, criar planos de carreira, treinamento e desenvolvimento profissional explorando ao máximo o potencial de cada colaborador.

Observa-se que a presente monografia debruçou-se sobre a problematização acerca de liderança e motivação e para alcançar o seus objetivos foi norteada pelos seguintes questionamentos: O que o gestor da empresa analisada tem a dizer sobre as práticas motivacionais adotadas pela empresa que está sob sua liderança? Quais os desafios vivenciados no dia-a-dia da empresa concernente a motivação organizacional? Quais as opiniões dos colaboradores em relação às práticas de liderança e motivação que o gestor dispõe na empresa que estes atuam?

Assim sendo, o gestor deve e precisa conhecer os funcionários que está lidando diariamente, descobrir suas habilidades, ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, criar planos de avaliação de desempenho a fim de obter o conhecimento de cada um e saber também como estão se sentindo, e se estão motivados para a realização do trabalho.

Os líderes atuais devem estar sempre em busca de novos conhecimentos, para ter a capacidade e motivação para transmitir aos seus colaboradores e quais os estilos de liderança adequados deve desempenhar perante seus liderados, já que a motivação é à base de um trabalho bem feito e com resultados surpreendentes.

Partindo da ideia de que a evolução do trabalho e as teorias motivacionais de gestão de pessoas fornecem aos gestores elementos que são essenciais para a compreensão e resolução dos problemas de insatisfação e baixa motivação dos colaboradores, que na maioria das vezes estão relacionadas às dificuldades gerenciais em direcionar sua atenção para os aspectos e necessidades humanas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIM, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: ed.70. 2011.

BENUCCI, Mauro. **A influência do líder**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/4787/a-influencia-do-lider.html> acesso em 08 Junho 2016.

BRITO, Ediane. **Liderança e a sua interferência no trabalho em equipe nas organizações**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/38516814.pdf> acesso em 08 Junho 2016

BERGAMINI, Cecília. **LIDERANÇA: A administração do sentido**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> acessado em 23 Maio 2016

CARVALHO, Antônio Viana de. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo, Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, Milena. PALMEIRA, Eduardo e MARIANO, Marcela. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=LIDERAN%C3%87A+BASEADA+NA+MOTIVA%C3%87%C3%83O+E+DESENVOLVIMENTO+DE+PESSOAL+COMO+ESTRAT%C3%89GIA+DE+COMPETITIVIDADE+DAS+ORGANIZA%C3%87%C3%95ES&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar&sa=X&ved=0ahUKEwiij_jeipLNAhVY92MKHZHIAFUQgQMIIzAA acesso em 05 Junho 2016

CARVALHO, Antônio Vieira de, 1932-2006, **Administração de recursos humanos/** Antônio Vieira de Carvalho, Luiz Paulo do Nascimento, Oziléia Glen Gomes Serafim. -2. Ed. Ver. – São Paulo: Cengage Learning, 2012

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e pratica/** Idalberto Chiavenato. -4 ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração/** Idalberto Chiavenato. -3. Ed.- Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENTO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração/** edição compacta/ Idalberto Chiavenato. - 2ª ed. Revista e atualizada - Rio de Janeiro: Elsevier, 2000 – 10ª reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O capital humano das organizações;** São Paulo, editora Campus, 2009.

CHRISLEY, Chrystian. **Estilos de liderança**. Disponível em: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com.br/2013/05/estilos-de-lideranca.html> acesso em 28 Maio 2016

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. Tradução de Nivaldo Montigelli Júnior, São Paulo: Pioneira, 1996

ELÓI, Jorge. **Motivação: Extrínseca Vs Intrínseca**. Disponível em: http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/ acesso em 09 Junho 2016

FACCIOLI, Cyntia. **Teorias motivacionais**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/> Acesso em 09 Junho 2016

GIL, Antônio Carlos, **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**/ Antônio Carlos Gil. 6. Ed. São Paulo: Atlas 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/> acesso em 09 Junho 2016

LACERDA, Humberto de Oliveira. **Tipos e estilos de liderança: qual o seu enquadramento?** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/9331/tipos-e-estilos-de-lideranca-qual-o-seu-enquadramento.html#> acesso em: 28 Maio 2016

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**/ Francisco Lacombe. - São Paulo: Saraiva, 2009.

LUSTRI, Denise. MIURA, Irene. **Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria**. Disponível em: http://www.cohros.com.br/arquivos/artigos/influencia-do-estilo-de-lideranca-nos-resultados-organizacionais_-_um-estudo-de-caso-em-empresa-de-consultoria.pdf acesso em 08 Junho 2016

MIRANDA, Vitoria. A motivação no ambiente organizacional. Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/K217473.pdf acesso em 09 Junho 2016

MARUYAMA, Andréa. JUNIOR, Carlos e AMORIM, Maria. **O CENTENÁRIO DO TAYLORISMO E OS ESTUDOS SOBRE LIDERANÇA**. Disponível em: revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/6692/5063 acesso em: 28 Maio 2016

MARQUES, José. **O que é Liderança**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-lideranca/> acesso em 28 Maio 2016

MARQUES, José. **Conheça mais sobre as teorias motivacionais.** Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao/> acesso em 09 Junho 2016.

MARQUES, José. **Qual a diferença entre motivação intrínseca e extrínseca?** Disponível em: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/> acesso em 09 Junho 2016

OLIVEIRA, Ana Paula Crema Ricardo de et al. **Motivação e Liderança.** Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, V.2 Nº 2, art.6p 87-103.abril 2014, ISSN 2317-0727. Disponível em www.revistareage.com.br acesso dia 20/11/2015.

OLIVEIRA, M.M, **Conceitos relativos à liderança consistência entre recomendações da literatura acadêmica e de consultoria.** Taubaté: Universidade de Taubaté, 2004.

PEREIRA, Fabricio. **Liderança e Motivação.** Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/%20Lideranca/Artigo/5159/lideranca-e-motivacao.html> acesso em 05 Junho 2016.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona.** Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/> acesso em 09 Junho 2016

PINHO, David. **Liderança Aptidões que deve ter um bom administrador.** Disponível em: <http://slideplayer.com.br/slide/228510/> acesso em 05 Junho 2016

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional.** 14 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMPAIO, Rafaela. **Apresentação de psicologia organizacional.** Disponível em: <http://pt.slideshare.net/RafaelaSampaio3/apresentao-de-psicologia-organizacional-motivao-intrnseca> acesso em 09 Junho 2016

SANTOS, Eronilde. **Motivação: por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes?** Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes.shtml> acesso em 08 Junho 2016.

SILVA, Rosália. **Comunicação, motivação, liderança e relações interpessoais.** Disponível em: <http://rosaliasilvajornalista.blogspot.com.br/2011/03/comunicacao-motivacao-lideranca-e.html> acesso a 08 Junho 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho científico.** 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração/** Reinaldo Oliveira da Silva. --São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SOUZA, Cristiane. SILVA, Roseni. Teoria das expectativas de Vroom. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/teoria-das-expectativas-de-vroom/112479/> acesso em 09 Junho de 2016

TADIN, Ana. RODRIGUES, José. DALSOQUIO, Paulo. GUABIRABA, Zenaide. MIRANDA, Isabella. **O conceito de motivação na teoria das relações humanas.** Disponível em: <http://www.maringamanager.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/36/19> acesso em 08 de Junho de 2016

TOLENTINO, Carolina. **Teoria dos dois fatores.** Disponível em: <http://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/teoria-dos-dois-fatores.htm> acesso em 09 Junho 2016

WAGNER, John A., 1952 **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva/** John A. Wagner III, John R. Hollenbeck; tradução Silvio Floreal Antunha. —São Paulo: Saraiva, 2012.

VOLPATO, Maricelia, CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações.** 2002. Disponível em www.inifae.com.br acesso dia 18/11/2015.

VOIGTLAENDER, Karin. BEILER, Grazielle e WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e motivação nas organizações.** Disponível em: http://www.convibra.org/upload/paper/adm/adm_2911.pdf acesso em 05 Junho 2016

APÊNDICES

CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

1) Preencha os campos a seguir

2) Qual a sua faixa etária?

b) () De 19 a 25 anos

c) () De 26 a 35 anos

d) () De 36 a 44 anos

e) () 45 anos ou mais

3) Qual é a sua escolaridade?

a) () Ensino Fundamental Incompleto

b) () Ensino Fundamental Completo

c) () Ensino Médio Incompleto

d) () Ensino Médio Completo

e) () Ensino Superior Incompleto. Qual área? _____

f) () Ensino Superior Completo. Qual área? _____

4) Quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) () Até 1 ano
- b) () De 02 a 05 anos
- c) () De 06 a 10 anos
- d) () 10 anos ou mais

5) Qual sua função na empresa?

6) Qual é a sua definição sobre liderança?

7) Qual é a sua definição sobre motivação?

8) Muitos estudiosos afirmam que líder é diferente de chefe, mas você considera que chefia deveria coincidir com liderança. Por quê?

9) A liderança eficaz precisa estar sempre de mãos dadas com a motivação?

10) Qual foi sua trajetória até o seu cargo de líder?

11) Como você se descreve como líder de sua equipe?

12) De que forma você motiva os seus liderados?

13) Você sente que os seus liderados trabalham motivados ou é preciso estar sempre motivando-os?

14) Qual foi o seu maior desafio quando se tornou líder?

15) Como você lida com os conflitos de sua equipe?

16) Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais motivadas e criativas?

17) Que fatores são capazes de desmotivar uma equipe de trabalho?

18) Que fatores o Sr. considera indispensáveis no momento de se elaborar uma ação motivacional?

19) Qual a sua motivação profissional?

20) Você acha que a sua liderança é o suficiente para motivar todos os seus liderados ou é preciso deixá-los se auto motivarem?

APÊNDICE B

Questionário aplicado aos funcionários da Ideal Magazine - Ltda



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Este questionário destina-se apenas para **FINS ACADÊMICOS**, portanto o seu preenchimento não acarretará quaisquer danos para os entrevistados. O questionário permanecerá somente com o aplicador. Sua opinião é de fundamental importância e suas respostas permanecerão sob sigilo.

1) Preencha os campos a seguir:

a) Sexo: () Feminino () Masculino

2) Qual a sua faixa etária?

f) () Até 18 anos

g) () De 19 a 25 anos

h) () De 26 a 35 anos

i) () De 36 a 44 anos

j) () 45 anos ou mais

3) Qual é a sua escolaridade?

g) () Ensino Fundamental Incompleto

h) () Ensino Fundamental Completo

i) () Ensino Médio Incompleto

j) () Ensino Médio Completo

k) () Ensino Superior Incompleto. Qual área? _____

l) () Ensino Superior Completo. Qual área? _____

4) Quanto tempo trabalha na empresa?

a) () Até 01 ano

b) () De 01 a 05 anos

c) () De 06 a 10 anos

d) () Acima de 10 anos

5) Conhece a diferença entre liderança e motivação?

a) () Não

b) () Sim.

Descreva: _____

-
-
- 6) Você está satisfeito(a) com o atual ambiente de trabalho em que está inserido(a)?
- a) ☐ Totalmente satisfeito
 - b) ☐ Satisfeito
 - c) ☐ Insatisfeito
 - d) ☐ Totalmente Insatisfeito
- 7) A competitividade interfere na motivação para o trabalho?
- a) ☐ Sim
 - b) ☐ Não
 - c) ☐ Não sei responder
- 8) Na sua opinião, o estilo de liderança adotado pelo seu líder faz com que ocorra a participação dos membros na tomada de decisões?
- a) ☐ Sim
 - b) ☐ Não
 - c) ☐ Não sei responder
- 9) Para você, quais as características de liderança ideal que o seu gestor deveria adotar?
- a) ☐ Alguém que controle e dirige seus comandados
 - b) ☐ Alguém que impõe suas ideias e decisões ao grupo
 - c) ☐ Alguém que incentiva a participação do grupo nas tomadas de decisões
 - d) ☐ Alguém que oriente o grupo nas discussões e decisões
 - e) ☐ Alguém que delega as decisões para que sejam tomadas pelo grupo
 - f) ☐ Alguém que não tem controle
- 10) Quando os resultados são positivos como o seu líder valoriza a equipe?
- a) ☐ Enviando um e-mail individualmente
 - b) ☐ Enviando um e-mail coletivo
 - c) ☐ Fazendo reunião para elogiar a equipe
 - d) ☐ Fazendo comentários individuais ou em pequenos grupos de maneiras informais
 - e) ☐ Não faz nenhuma ação de valorização
- 11) Em que, o estilo de liderança adotado pelo seu gestor mais influencia positivamente no desempenho da empresa?
- a) ☐ No cumprimento das metas de venda
 - b) ☐ No trabalho em equipe
 - c) ☐ Na motivação da equipe
 - d) ☐ No clima organizacional da agência
 - e) ☐ Não há nenhuma influência positiva

12) Você se considera motivado(a) no desempenho de suas atividades profissionais?

- a) () Totalmente motivado
- b) () Parcialmente motivado
- c) () Pouco motivado
- d) () Desmotivado

13) Você se sente realizado(a) profissionalmente trabalhando nesta empresa e com o cargo que exerce?

- a) () Totalmente realizado
- b) () Parcialmente realizado
- c) () Pouco realizado
- d) () Não realizado