



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

ANA CAROLINA AMORIM

**O PAPEL DO LÍDER COMO AGENTE MOTIVADOR DOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

ANA CAROLINA AMORIM

**O PAPEL DO LÍDER COMO AGENTE MOTIVADOR DOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

ANA CAROLINA AMORIM

**O PAPEL DO LÍDER COMO AGENTE MOTIVADOR DOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Msc. Clodoaldo Fabricio José Lacerda

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à Deus, pela minha vida, pela minha saúde e por todos os dons que Ele me concedeu e que me permitiram chegar até aqui, com muita fé e perseverança.

À minha família, em especial minha mãe Cida, minha irmã Andréa e minha sobrinha Beatriz, por acreditarem no meu sonho e no meu potencial, por me apoiarem, por terem sido minha base na vida e por estarem sempre ao meu lado, e por todo amor e compreensão. Amo muito vocês!

Ao meu querido orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves, por todo o tempo dedicado, pelo conhecimento compartilhado, pela preocupação, por todos os momentos de descontração e por todos aqueles em que me incentivou e me deu forças para prosseguir. Obrigada de coração por todo o crescimento que me proporcionou, tanto profissional quanto pessoalmente, a realização deste trabalho não seria possível sem seu apoio.

A todos os professores do curso de graduação em Administração do IPTAN, pela contribuição positiva com seus conhecimentos, experiências e por toda dedicação, e por formarem profissionais capacitados. Vocês fazem toda a diferença.

Aos meus velhos e bons amigos, pelo apoio e pelo carinho, e aos novos amigos que conquistei e que tornaram meus dias mais felizes. Levarei vocês sempre em meu coração.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desse sonho.

“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcutá)

RESUMO

Este trabalho monográfico busca mostrar de que maneiras o líder de uma organização pode agir de forma a motivar seus colaboradores, visando atingir os objetivos e metas propostos. A motivação é algo intrínseco do ser humano, e cada um tem necessidades e prioridades diferentes, que os motivam quando satisfeitas. Assim sendo, cabe ao líder compreendê-las e buscar satisfazer estas necessidades, para que o desempenho de cada um seja melhorado e possibilite o sucesso organizacional. Quando não satisfeitas estas necessidades, o resultado pode ser negativo e trazer prejuízos. Por isso, é importante manter os colaboradores sempre motivados, satisfeitos com o trabalho e com o ambiente organizacional ao qual estão inseridos, e dessa forma se faz necessário a presença constante de um líder que contribua para que todas estas necessidades estejam dentro dos níveis desejados. Dessa forma, este trabalho monográfico trará um estudo de caso na empresa X, realizado através da aplicação de um questionário aos colaboradores da mesma, que possibilitou compreender como o líder pode ser um agente motivador e quais os benefícios isso traz no alcance de resultados da organização.

Palavras-chave: Colaboradores; líder; motivação; necessidades; organização.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow	21
FIGURA 2 – Os fatores da motivação	25

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Perfil dos gerentes a Teoria X e Teoria Y	28
QUADRO 2 – Aspectos das teorias motivacionais.....	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO	11
1.1 Conceitos acerca de líder e liderança	11
1.2 Tipologia dos perfis de líder e liderança	12
1.2.1 Diferenciando líder de chefe.....	15
1.3 Importância do líder no ambiente de trabalho	16
2 MOTIVAÇÃO E SUAS PRINCIPAIS TEORIAS.....	18
2.1 Definições de motivação	18
2.2 Principais Teorias Motivacionais	19
2.2.1 Teoria de Maslow	20
2.2.2 Teoria ERG.....	22
2.2.3 Teoria de Herzberg.....	23
2.2.4 Teoria X e Y.....	26
2.2.5 Teoria de Vroom	29
2.3 Influência da motivação no clima organizacional	31
2.4 Quadro resumo: Aspectos das teorias motivacionais.....	33
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	35
3.1 Metodologia de trabalho.....	35
3.2 Histórico da empresa X.....	36
3.3 Análise e discussão dos dados	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS.....	44
ANEXO.....	46

INTRODUÇÃO

Em uma organização, a liderança é um tema de fundamental importância, porque está relacionada com o sucesso ou o fracasso, em atingir ou não os objetivos definidos, pois o líder tem a função de unir os elementos do grupo, para que juntos possam alcançar os objetivos propostos. A liderança está relacionada com a motivação, porque um líder eficaz sabe como motivar os elementos do seu grupo ou equipe.

Assim, percebe-se que a motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano, já que sem ela é muito mais difícil cumprir tarefas. É ela quem faz com que os indivíduos deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam, além de ser um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos.

Dentro destas considerações, o problema de pesquisa deste estudo busca identificar se o líder pode ser um agente motivador, influenciando no comportamento e desempenho dos colaboradores de uma empresa.

Justifica-se esta monografia, pois é de extrema importância desenvolver o conhecimento sobre liderança e motivação dentro do curso de Administração, sendo estas umas das mais importantes ferramentas para uma boa gestão. Para que uma empresa alcance seus objetivos e metas traçadas é necessário que todas as partes envolvidas se comprometam. Dentro deste raciocínio, chega-se ao ponto de que, para que haja comprometimento, deve-se haver motivação. Cada indivíduo é motivado de uma forma diferente, seja ela financeira ou não. Assim, o líder, sendo a peça chave para influenciar, motivar, trazer as pessoas para junto de si e formar times vencedores, deve buscar entender o fator motivacional de cada colaborador, para aproveitar ao máximo os resultados de trabalho de cada um, sendo essa relação saudável e positiva para ambas as partes.

O objetivo geral deste trabalho é analisar se o líder pode ser um agente motivador perante os colaboradores, visando o alcance e maximização dos resultados da organização. Os objetivos específicos são: conceituar líder e liderança, apresentando suas tipologias; diferenciar líder e chefe, abordando suas atuações frente aos colaboradores; definir motivação e o ciclo motivacional do indivíduo;

apresentar e abordar as principais teorias motivacionais, sua aplicabilidade e importância no ambiente de trabalho; trazer ao leitor um estudo de caso na empresa X, para melhor entendimento e visualização do tema preposto.

A monografia será realizada, basicamente, através de pesquisas bibliográficas, que permitem que se tome conhecimento de material relevante, tomando-se por base o que já foi publicado em relação ao tema, de modo que se possa delinear uma nova abordagem sobre o mesmo, chegando a conclusões que possam servir de embasamento para pesquisas futuras. Além da pesquisa bibliográfica, será utilizada também uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, através do estudo de caso na empresa X. Busca-se, através deste estudo de caso, fazer um levantamento da maior problemática da organização, que é a relação entre líder x colaboradores dentro da empresa, e averiguar de que maneira isto influencia na obtenção de resultados, e apresentar possíveis melhorias para a situação.

No capítulo I, a abordagem será em torno dos principais conceitos acerca de líder e liderança, bem como suas tipologias. Diferenciará ainda o líder do chefe, além de mostrar a importância do seu papel no ambiente organizacional.

O capítulo II trará os conceitos de motivação e as principais teorias motivacionais (Maslow, ERG, Herzberg, X e Y e Vroom) e suas definições, bem como esta influência no ambiente de trabalho e na obtenção de resultados.

O terceiro capítulo será em torno do estudo de caso na empresa X, apresentando a metodologia de trabalho, expondo o histórico da empresa, e, assim, podendo analisar e discutir os dados obtidos no estudo de caso para responder o problema de pesquisa.

1 O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO

No capítulo I, a abordagem será em torno dos principais conceitos de líder e liderança, bem como suas tipologias. Diferenciará ainda o líder do chefe, além de mostrar a importância do seu papel no ambiente organizacional.

1.1 Conceitos acerca de líder e liderança

O líder desenvolve um papel de suma importância dentro de diversos grupos e organizações. É ele quem deve relacionar-se construtivamente com outras pessoas, a fim de alcançar objetivos maiores e comuns. Através de sua conduta e métodos, o líder procura conduzir seus colaboradores no caminho para o sucesso. Segundo Gómez (2005, p. 125):

Podemos afirmar que líder é aquele que é capaz de se entusiasmar e mobilizar os demais em prol de objetivos comuns. Líder é aquele que é capaz de ajudar seu pessoal a crescer e a se elevar acima de sua rotina cotidiana e de suas limitações, até alcançar a estatura própria do líder.

Uma liderança bem estabelecida garante à organização maiores possibilidades de se alcançar as metas, obtendo assim o êxito planejado. Ela influencia diretamente o comportamento das pessoas envolvidas, fazendo com que elas sigam ou não os caminhos estabelecidos, o que está diretamente relacionado com a força da influência e da execução do papel do líder. Robbins (2005, p.258) afirma que a liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas. Nesse sentido considera ainda, que:

Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quanto a influência formal, ou até mais.

Para Vergara (2006, p.74), faz-se necessário um bom uso dessa influência que os líderes possuem, para que assim as empresas tenham maiores

possibilidades de alcançarem objetivos e resultados cada vez melhores. Se não há liderança, não existe colaboração, apenas obediência ou cumprimento de regras. Isto nos mostra que a liderança não está relacionada, necessariamente, com o poder, mas sim com a persuasão do líder sobre os outros.

É importante trazer, quando se fala em Liderança, na obra de Maquiavel (1997, s. p), “O Príncipe”, escrito por ele ao príncipe Lorenzo de Médici em 1513, em que ele aborda a melhor forma de se liderar. Em um trecho, ele cita que:

Os romanos, nas províncias de que se assenhorearam, observaram bem estes pontos: fundaram colônias, conquistaram a amizade dos menos prestigiosos, sem lhes aumentar o poder (...). E quem não encaminhar satisfatoriamente esta parte, cedo perderá a sua conquista e, enquanto puder conservá-la, terá infinitos aborrecimentos e dificuldades.

Ou seja, enquanto o líder mantiver uma relação harmoniosa e amigável com seus subordinados, o fluxo das atividades da organização correrá com muito mais facilidade e, conseqüentemente, a obtenção de resultados será positiva, enquanto que quando esta relação se tornar autoritária e maçante, tudo tenderá a se tornar mais difícil e errôneo.

Sendo assim, o próximo capítulo trará a abordagem conceitual de estilos de líder e liderança.

1.2 Tipologia dos perfis de líder e liderança

Sabe-se que o contexto do mercado é hoje extremamente competitivo, e o comportamento e envolvimento dos subordinados nos assuntos da organização são de suma importância para a obtenção de resultados positivos. Para isso, é necessário que o líder saiba aproveitar da melhor maneira do potencial de cada um, a fim de atingir esses objetivos. Segundo Vergara (2006, p. 74):

Difícilmente, missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito; logo, é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Este é o papel da liderança.

Isto nos mostra que a liderança é responsável por mover as pessoas na direção favorável ao sucesso das empresas, grupos e organizações. Através dela, torna-se possível unificar os interesses comuns e trabalhar as adversidades para melhorar o desempenho individual e do grupo, a fim de alcançar à todas as expectativas e metas preestabelecidas. Chiavenato (2009, p. 90) complementa esta ideia afirmando que:

Durante muito tempo, achava-se que a liderança era uma capacidade pessoal determinada exclusivamente por características de personalidade e que o líder já nascia com tais características, como empatia, determinação, facilidade de relacionamento com as pessoas. Era a chamada teoria dos traços de personalidade.

Existia o pensamento de que, para ser líder, era necessário nascer com o dom para isso. Considerava-se uma característica intrínseca do ser humano. Atualmente liderança é encarada não mais como uma característica apenas, mas como um comportamento e, como tal, é algo que poderia ser aprendido no decorrer do tempo. Para Maximiano (2000, p.337 *apud* GARCIA, 2012, s.p.):

Os líderes têm determinados traços de personalidade. No entanto, as pessoas que possuem os mesmos traços não são nem se tornam, necessariamente, líderes. Além disso, até hoje não se conseguiu identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes.

Dentro deste novo contexto, pode-se observar que existem diferentes tipos de liderança, que variam com as necessidades de cada organização. Maximiano (2011, p. 176) diz que em essência, o estilo de liderança pode ser autocrático ou democrático, dependendo da relação do líder com os liderados. Esses dois estilos básicos se desdobram em outros. Todos podem ser válidos e eficazes, dependendo da situação. Com isso, faz-se importante escolher o estilo de liderança mais compatível com a realidade da empresa. A teoria popularmente mais conhecida refere-se a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

1- Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O

trabalho só se desenvolve com a presença do líder. Complementando, Maximiano (2006, p. 152) relaciona a liderança autocrática como sendo a liderança orientada pela tarefa, ou diretiva, onde o poder de tomar decisões está concentrado no líder. Já Chiavenato (2009, p. 90) afirma que a principal característica da liderança autocrática é a tomada de decisão pelo líder e a imposição de ordens aos subordinados sem justificativa ou explicação, além de que “pesquisas têm demonstrado que a liderança autocrática cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação e de perspectiva de futuro.” (CHIAVENATO, 2009, p. 91).

2- Liderança liberal (*laissez-faire*): é o tipo de liderança em que não há qualquer tipo de controle do líder sobre as atividades executadas, sendo de total responsabilidade do grupo. Muitas vezes, esse tipo de liderança revela o despreparo e incapacidade para liderar. Imperava-se o individualismo agressivo e pouco respeito ao líder. Chiavenato (2009, p. 91) diz que neste tipo de liderança, “os objetivos do trabalho também não são explicados”, e que “as pesquisas sugerem que a liderança liberal também cria sentimentos de desorientação, insatisfação, falta de cooperação entre as pessoas e forte presença de agressividade.”

3- Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. Houve uma grande integração grupal dentro de um clima de satisfação. “Os resultados das pesquisas mostram que a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e colaboração, além de elevada motivação para resultados.”, como diz Chiavenato (2009, p. 91).

Neste perfil de liderança, é possível notar que o líder busca a participação ativa dos colaboradores, sem deixar de exercer seu papel e função, além de que ele toma frente às tarefas, ao invés de impor e cobrar resultados, passivamente. Maximiano (2012, p. 292) complementa dizendo que “quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes dos grupos, mais democrático é o comportamento do líder. “

No próximo subcapítulo, veremos a diferença de líder e chefe.

1.2.1 Diferenciando líder de chefe

Muitas pessoas que ocupam posições de chefia não estão preparadas para liderar. Isso porque todo líder é um chefe, mas nem todo chefe é um líder. Ser líder é uma atividade que está além de cargos, é mais uma característica intrínseca do ser humano, que leva outras pessoas a seguirem seus passos. Segundo Garcia (2012, s.p.):

Nesse sentido, pode-se afirmar que nenhuma liderança pode ser imposta. Ninguém ensina uma pessoa a ser líder, pois esta habilidade é adquirida com as experiências vividas, com os problemas enfrentados e com as oportunidades que vão surgindo com o passar do tempo. Quanto mais o líder se comprometer, maior será sua responsabilidade. Assim, entende-se que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, já que liderar não é tarefa fácil e exige paciência, disciplina, respeito, humildade e compromisso.

Já o chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, cujo cargo foi atribuído com base em normas institucionais ou organizacionais, e que possui atribuições e capacidade para representar a empresa, deliberar e decidir, dentro das limitações de sua competência. É a mais clara expressão de ordem social que define diferenças de status e, por consequência, de poder e autoridade dentro do grupo.

Segundo Sobrinho e Almeida (2002, p.26 *apud* GARCIA, 2012, s.p.), chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial. Líder é aquele que dirige um grupo com a colaboração dos seus membros graças à sua personalidade. Para Maximiano (2012, p. 283):

Autoridade formal é diferente de liderança, porque são diferentes as bases nas quais se assenta a motivação dos seguidores. Chefes são diferentes de líderes – a base em que se assenta a capacidade de influenciar é diferente de um para outro. São diferentes o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobiliza seus empregados em uma manifestação ou greve contra essa mesma empresa. O primeiro tem poder formal (ou autoridade formal) sobre seus funcionários, enquanto o segundo tem liderança informal, ou simplesmente liderança, sobre os mesmos funcionários. A autoridade do primeiro baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto a liderança do segundo baseia-se no interesse dos funcionários em protestar contra essa mesma empresa.

Em suma, pode-se observar que a chefia e a liderança diferem-se principalmente na influência e na visão que os subordinados têm sobre os eles. A chefia é respeitada por questões impostas e burocráticas, enquanto a liderança é uma escolha, baseada na admiração e respeito entre o líder e seus seguidores.

Considerando todas as informações dadas, veremos qual a importância do líder para a organização.

1.3 Importância do líder no ambiente de trabalho

O líder desenvolve um papel de suma importância no ambiente de trabalho. Ele, normalmente, é aquele que foi selecionado para exercer importantes tarefas, como a gestão da empresa e a condução das pessoas envolvidas no processo organizacional, a fim de que a missão corporativa da empresa não fique só no papel, como também na prática e na rotina de todos. Ele é o principal responsável pelo sucesso ou fracasso da organização. Isso porque, uma vez adotado um estilo de liderança ou uma qualidade que facilita o relacionamento, como por exemplo sua capacidade de comunicação, os funcionários podem ser levados a ser motivados e, por consequência, trabalharem com afinco em prol dos objetivos organizacionais. Embasando esta afirmação, Maximiano (2000, p.347 *apud* GARCIA, 2012, p. 6) diz que:

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostra-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, então o estilo é eficaz.

Para que uma organização possa alcançar espaço no mercado corporativo, é de fundamental importância que os funcionários participem no processo de crescimento, pois o grupo de colaboradores nada mais é do que parte da “alma” da empresa, pois através dela surgem as ideias, críticas, sugestões e melhorias para que se alcance os objetivos propostos, e haja excelência na qualidade do trabalho. Segundo Robbins (2009, p. 70) o envolvimento dos funcionários pode ser definido como um processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários e tem por objetivo estimular um crescente comprometimento com o sucesso da

organização. Diz ainda que, envolvendo os funcionários nas decisões que lhes dizem respeito e aumentando sua autonomia e controle sobre o próprio trabalho, eles vão se tornar mais motivados, comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego. Assim, cabe ao líder incentivar e desenvolver sua equipe de trabalho para lutar em busca do sucesso.

Segundo Cabral et al (2007, p. 9 *apud* BOYATZIS et al 2002; HSM, 2005), embora exista uma predisposição para a liderança, a consolidação dos quatro domínios fundamentais da inteligência emocional é adquirida com o tempo: consciência de si mesmo, autocontrole, consciência social e destreza social. Estes fatores, quando bem aprimorados, possibilitam ao líder uma boa relação com os liderados, pois a partir do momento que se têm autoconhecimento, torna-se mais fácil conhecer os outros e, assim, conduzi-los em prol de um objetivo.

Vale ressaltar que a qualidade do trabalho dos líderes será percebida na produtividade e no alcance de resultados dos colaboradores. Se o líder não é organizado, não cumpre as normas da empresa e não age com ética e responsabilidade, a equipe desse líder se espelhará em suas atitudes, tornando-se ineficiente e improdutiva. Gómez (2005, p. 125) reforça esta ideia com a seguinte afirmação:

Ser líder supõe lidar com conceitos como: capacitar, educar, ajudar a crescer, orientar, entusiasmar e mobilizar, implantar valores e modelar condutas. Na verdade, um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado.

Segundo Maximiano (2012, p.282), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas.” Diz ainda que “líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo.”

Pode-se ver que a liderança está diretamente relacionada com a motivação dos envolvidos, não é possível que uma funcione sem a outra. É o que veremos no capítulo seguinte.

2 MOTIVAÇÃO E SUAS PRINCIPAIS TEORIAS

O capítulo 2 trará os conceitos de motivação e as principais teorias motivacionais (Maslow, ERG, Herzberg, X e Y e Vroom) e suas definições, bem como estas influenciam o ambiente de trabalho e a obtenção de resultados.

2.1 Definições de motivação

Quando bem aproveitada, a motivação das pessoas pode ser um agente facilitador para o alcance e obtenção de resultados, pois pessoas motivadas tendem a realizar tarefas com maior empenho e dedicação. A motivação pode ser despertada por outras pessoas, principalmente quando há objetivos e metas em vista, sejam eles profissionais ou pessoais. Robbins (2002, p. 151) define “motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” Em outras palavras, é o empenho e dedicação do indivíduo àquilo em que ele acredita e busca alcançar, é um impulso que faz com que as pessoas ajam de forma a atingir seus objetivos.

A motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos. Assim, segundo Chiavenato (2009, p. 95) “motivação significa estimular alguém a comportar-se de uma determinada forma. Motivar, portanto, significa despertar o interesse e o entusiasmo por alguma coisa.” Para Gil (2010, p. 202):

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou 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 a outra.

Houve uma mudança na concepção do surgimento da motivação. Passamos a entender que a necessidade é o maior impulsionador para agirmos, e que influências externas apenas as estimulam, mas não são o principal.

Milioni (2006, p.116 *apud* GARCIA, 2012 p. 07), por sua vez, define motivação como “o estado de ânimo expresso em atitudes e comportamentos de um indivíduo ou grupo”. Ou seja, a motivação pode ser vista de acordo com a dedicação, envolvimento e comprometimento da pessoa com o seu trabalho: quanto mais dedicada for, mais motivada está. O próximo tópico abordará os principais conceitos das teorias motivacionais.

2.2 Principais Teorias Motivacionais

Segundo Robbins (2009, p. 48) a década de 50 foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação, onde foram formuladas especificamente três: a hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria de dois fatores. A motivação é vista como uma maneira de trazer desenvolvimento para a empresa e para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador presente no ambiente organizacional.

Gil (2010, p. 205) afirma que “a complexidade do fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno” e que “diversas teorias sobre motivação partem do princípio de que mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo.” Complementando, Robbins (2005, p. 132) diz ainda que:

[...]outras explicações mais válidas sobre motivação foram elaboradas desde aquela época, mas devemos conhecer as teorias antigas por, pelo menos, duas razões: (1) elas representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e (2) alguns executivos ainda utilizam esses conceitos e sua terminologia para explicar a motivação de seus funcionários.

Após abordar de forma ampla os conceitos acerca de motivação, a seguir serão apresentadas as teorias mais trabalhadas na atualidade.

2.2.1 Teoria de Maslow¹

A teoria de Maslow, ou teoria da hierarquia das necessidades, é tida como a teoria motivacional mais conhecida. Ela relaciona que a motivação só pode ser alcançada após a satisfação das necessidades do ser humano. Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, de acordo com sua predominância e probabilidade. De acordo com Chiavenato (2009, p. 95), “o estudo da motivação parte do estudo dos motivos ou necessidades humanas. Embora profundamente diferentes entre si, as pessoas apresentam determinadas necessidades humanas básicas (ou motivos).” São elas, segundo Robbins (2002, p. 152):

- *Fisiológicas*: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
- *Segurança*: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
- *Sociais*: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
- *Estima*: inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima como status, reconhecimento e atenção.
- *Auto Realização*: a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Gil (2010, p. 205) tem uma visão mais reflexiva, em que analisa as necessidades da seguinte forma :

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais,

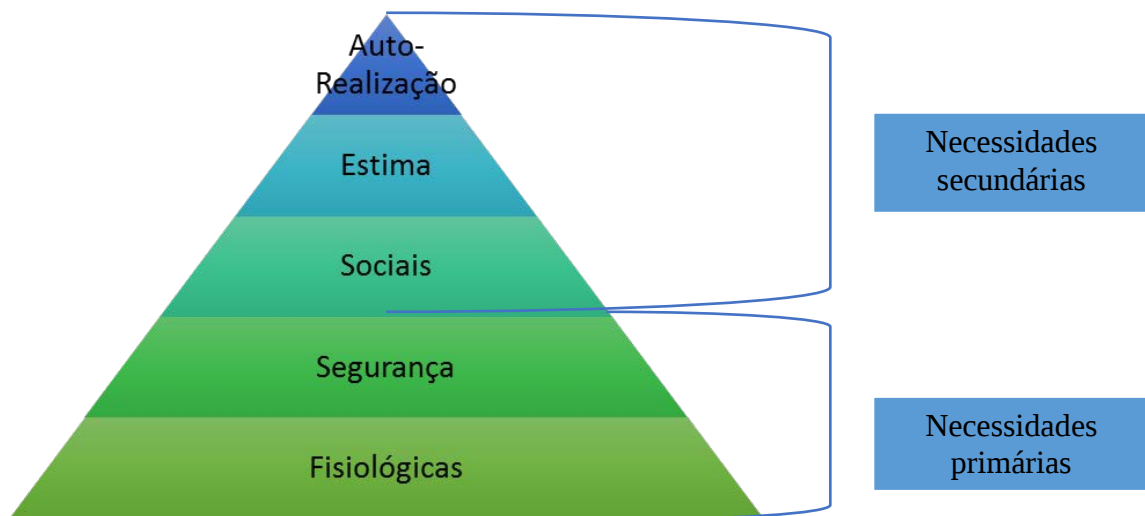
¹ Abraham Harold Maslow foi o filho mais velho de pais judeus que migraram da Rússia para os EUA, nascido no dia primeiro de abril de 1908. Maslow cedeu aos desejos de seus pais para estudar Direito, mas logo ficou claro para ele que a lei não era a sua vocação na vida: ele resolveu pular para dentro da Psicologia. Em 1930, Maslow terminou sua Bacharelado em psicologia da Universidade de Wisconsin. Em 1931, terminou o seu mestrado e mais tarde o seu doutoramento (em 1934) no mesmo campo. Em 1937, Abraham Maslow se mudou para Brooklyn, e começou a ensinar psicologia na faculdade de Brooklyn, uma posição que manteve durante 14 anos. Foi nessa época que algumas de suas melhores obras foram produzidas. Seu artigo intitulado "A Teoria da Motivação Humana" foi publicado pela primeira vez na revista Psychological Review em 1943, e foi impresso e reimpresso em várias publicações em seguida. Maslow morreu em 8 de junho de 1970, vítima de um ataque cardíaco. (HISTORIADAADMINISTRACAO, 2009, s. p.)

precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados.

Nesse sentido, observa-se que as necessidades variam não somente de indivíduo para indivíduo, como também das situações em que o indivíduo se encontra, ou seja, dependem das prioridades do momento.

Assim, segue-se a figura 1, que ilustra a teoria.

Figura 1 – Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 96)

Na figura, vemos que as necessidades de Maslow são divididas também em primárias e secundárias, sendo a primeira divisão considerada as necessidades básicas para manutenção da vida, e a segunda as necessidades mais supérfluas, que garantem mais status e posições sociais. Essas duas divisões se diferem também no fato de que as de primeiro nível são satisfeitas externamente, e as do segundo nível são satisfeitas internamente.

A próxima teoria a ser conceituada no capítulo seguinte será a ERG, de Alderfer.

2.2.2 Teoria ERG

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer², que se baseou na teoria de Maslow e a implementou com suas novas pesquisas, a teoria ERG (do inglês *Existence, Relatedness e Growth*; ou ERC, Existência, Relacionamento e Crescimento) concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém tem algumas divergências com a Teoria de Maslow em alguns pontos. Segundo Robbins (2002, p. 157), a teoria de Alderfer substitui as cinco necessidades de Maslow em apenas três, pois ela demonstra que mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo, e se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. Ainda de acordo com Robbins (2002, p. 157):

A hierarquia das necessidades de Maslow, segue uma progressão rígida com etapas consecutivas. A teoria ERG não assume a existência de uma hierarquia rígida, na qual uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes de se poder seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, estar trabalhando em seu crescimento pessoal, mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem estar operando simultaneamente.

Maslow acreditava que as necessidades eram satisfeitas de forma progressiva pelas pessoas dentro da hierarquia, ou seja, primeiro as necessidades de higiene, em seguida as de segurança, e assim sucessivamente. Já Alderfer percebia que as pessoas subiam e desciam dentro da hierarquia das necessidades, que não havia uma ordem a ser seguida, e que existiam apenas três fatores essenciais para motivação, São eles, de acordo com Robbins (2002, p 157):

- 1- *Existência*: se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Isto inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança.

²Clayton Alderfer Paul é um psicólogo americano nascido no dia 01 de setembro de 1940 em Sellersville, Pensilvânia. Atualmente trabalha como consultor para mais de 60 organizações sem fins lucrativos, organizações públicas e privadas. Frequentou Yale para receber sua B.S. em Administração Industrial entre 1958-1962. Também recebeu seu Ph.D. em Comportamento Organizacional pela Universidade de Yale entre 1962-1966. De acordo com o Instituto NTL, Alderfer é um autor de três livros, e também escreveu mais de 100 artigos e capítulos de livros sobre as necessidades humanas, as relações intergrupo, relações raciais, órgãos dirigentes e diagnóstico organizacional. (PREZI, 2013, s. p.).

- 2- *Relacionamento*: o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido, e compara-se às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima.
- 3- *Crescimento*: um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria de estima de Maslow, bem como as características incluídas sob a auto-realização.

Essa teoria adota o princípio de frustração-regressão, ou seja, uma necessidade de nível inferior pode voltar a ser priorizada quando uma necessidade mais elevada não é satisfeita, e ressalta também que mais de uma necessidade poder ser focalizada de uma única vez. Para Robbins (2002, p. 157), a teoria ERG é a que mais apresenta as diferenças entre os indivíduos, pois “variáveis como educação, antecedentes familiares e ambiente cultural podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para uma pessoa”, ou seja, cada indivíduo tem para si algum fator mais importante do que outro, não se pode estipular níveis de importância com absoluta certeza, pois cada um tem suas opiniões e influências.

Sendo assim, o próximo subcapítulo trará a abordagem conceitual de Herzberg.

2.2.3 Teoria de Herzberg³

Herzberg baseou-se também na teoria clássica de Maslow, mas assim como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades. Segundo Silva (2008, p. 213), “sua teoria foi derivada da análise de ‘incidentes críticos’ descritos em entrevistas com muitas pessoas em diferentes empresas e países, relacionados ao que provocava satisfação ou insatisfação no trabalho.”

³ Frederick Irving Herzberg nasceu em Lynn, Massachusetts, em 18 de abril de 1923. Foi um psicólogo americano que se tornou um dos nomes mais influentes na gestão empresarial. Ele é famoso por introduzir o enriquecimento do trabalho e a teoria dos Fatores de Motivação (teoria dos dois fatores). Publica em 1968 o artigo "One More Time: How Do You Motivate Employees?", tinha vendido 1,2 milhões de reimpressões até 1987, e foi o artigo mais solicitado da Harvard Business Review. morreu em 18 de janeiro de 2000, em Salt Lake City. (HISTORIADAADMINISTRACAO, 2009, s. p.).

Para Herzberg, a motivação depende do próprio trabalho, e não dos incentivos que são dados aos funcionários pelos empresários, e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e são satisfacientes, para Herzberg algumas apenas evitam a não satisfação. Complementando, Silva (2008, p. 213) diz ainda que os resultados das pesquisas de Herzberg diziam que “quando as pessoas falavam sobre o sentimento de insatisfação com relação ao trabalho, elas falavam de *fatores extrínsecos* ao trabalho, e que, quando falavam sobre sentir-se bem e satisfeitas, falavam de *elementos intrínsecos*.”

Herzberg classifica a motivação em duas categorias:

- 1- Fatores de Higiene: são os fatores extrínsecos e previnem a insatisfação; são dados a partir do “contexto do cargo”: como a pessoa se sente em relação à empresa, as condições de trabalho, salários, prêmios, benefícios, vida pessoal, status, relacionamentos interpessoais, políticas da organização. Silva (2008, p. 213) diz que “os fatores de higiene não produzem nenhum crescimento nas respostas do trabalhador, mas evitam perda no desempenho, causada por restrição de trabalho.” O colaborador precisa sentir-se bem em seu local de trabalho para que execute suas tarefas de maneira proveitosa e com maior eficiência. Bueno (2002, s.p.) complementa dizendo que:

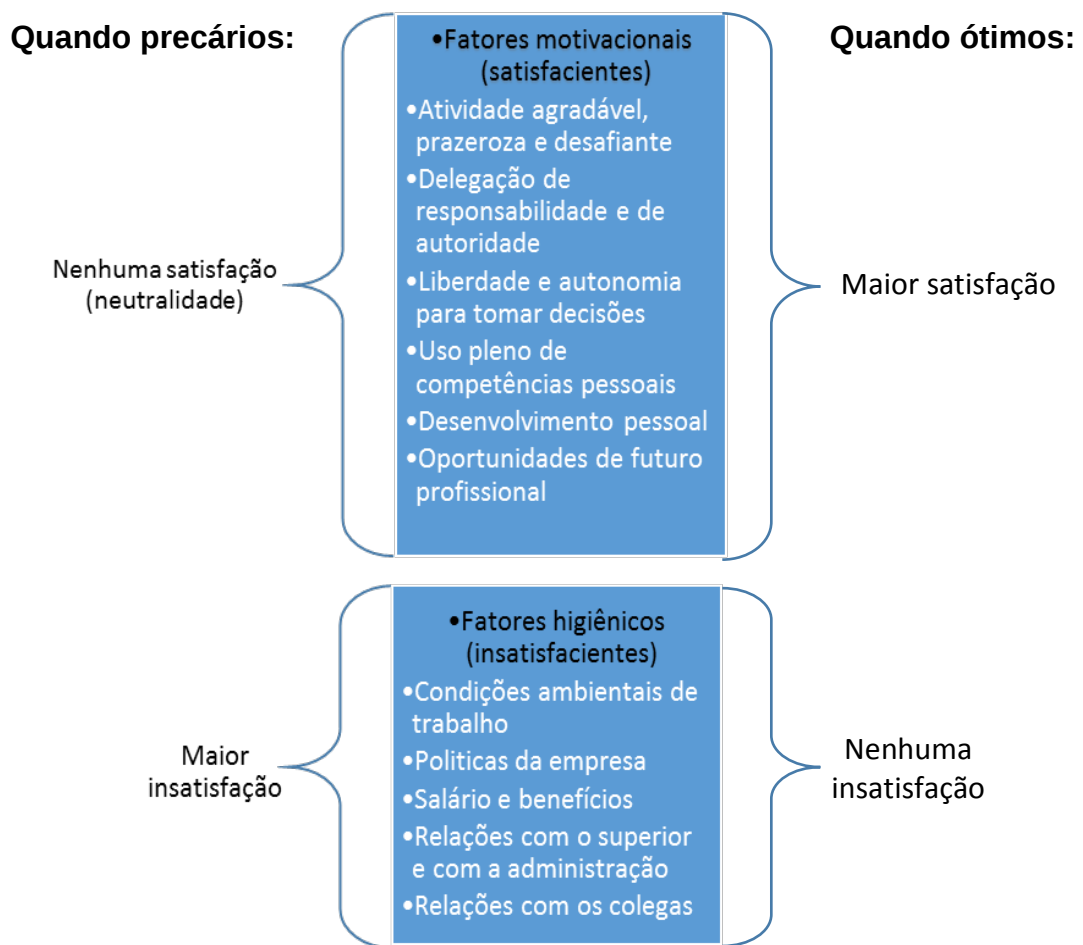
Quando os fatores higiênicos são ótimos, apenas evitam a insatisfação, não elevando a satisfação ou, se a elevam, não a mantêm continuamente. Por outro lado, quando são péssimos, provocam a insatisfação. Devido a isso, são caracterizados como Fatores Insatisfacientes.

Ou seja, a função dos fatores de higiene é apenas não deixar que o colaborador se sinta insatisfeito no ambiente de trabalho, para que assim ele trabalhe com mais empenho e, assim, consiga estímulos que o deixem satisfeito.

- 2- Fatores de Motivação: são os fatores intrínsecos do ser humano, associados a sentimentos positivos e que estão relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada na organização, o trabalho em si, realização pessoal, reconhecimento, responsabilidades que lhes são dadas. Para Silva (2008, p. 214), “motivadores são necessários para manter a satisfação e o alto desempenho no cargo.” Isto porque a motivação é um fator que deve ser trabalhado

constantemente: se o colaborador está sempre motivado, sempre trabalhará bem; se perde a motivação, perde o interesse no trabalho. Complementando este pensamento, Chiavenato (2010, p. 251) diz que “os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que conduzem a sentimentos de satisfação e de auto realização. Estão relacionados com as necessidades secundárias da pessoa.” Ilustrando esta teoria, segue a figura 2.

FIGURA 2 – OS FATORES DA MOTIVAÇÃO



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 98)

A figura ilustra o conceito de que os fatores motivacionais satisfacientes servem para impulsionar a satisfação, e que está diretamente relacionada à qualidade com que estes são trabalhados (precários levam à insatisfação e ótimos satisfazem.), e os fatores higiênicos, que servem para evitar a insatisfação, quando

precários causam maior insatisfação, e quando ótimos não deixam com que o indivíduo fique insatisfeito. Sendo assim, veremos agora a teoria X e Y.

2.2.4 Teoria X e Y

1-Teoria X

Nesta teoria, Douglas McGregor⁴ parte-se do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, e demais artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador. Robbins (2009, p. 50) diz que “a teoria X pressupõe que as necessidades de nível baixo dominam o indivíduo.” Diz ainda que a teoria X baseava-se em uma visão negativa do ser humano.

Os princípios básicos da Teoria X são, de acordo com Robbins (2002, p. 153):

1. Os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

⁴ Nascido em Detroit no ano de 1906, e falecido em 1964, McGregor partilhou as suas idéias sobre as necessidades do indivíduo com Maslow e Likert. Psicólogo social especialista em comportamento humano, professor do MIT e de Harvard, tornou-se famoso pela sua teoria X (gestão autoritária) e teoria Y (gestão participativa) criada em 1960. Esta última desafia as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. A teoria X nega a existência de qualquer potencial na força de trabalho e assume que as pessoas são preguiçosas, imaturas e precisam ser controladas para ter resultados. (HISTORIADAADMINISTRACAO, 2009, s. p.).

Nota-se que as necessidades de ordem inferior, ou seja, higiênicas e de segurança dominavam as pessoas nesta teoria, pois elas não demonstravam interesse de crescimento ou de auto realização.

2- Teoria Y

Nesta teoria, a visão é diferente. Nela, os trabalhadores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativas, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão, sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão. McGregor acreditava que as necessidades de ordem superior dominavam as pessoas nesta Teoria. Complementando, Robbins (2009, p. 50) diz que:

McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y são muito mais válidas que as da Teoria X. Por isso, ele propôs ideias, tais como o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras que demandam muita responsabilidade e um bom relacionamento em grupo, como formas de maximizar a motivação do funcionário.

Ainda segundo Robbins (2002, p. 153), a Teoria Y aborda teorias essenciais na caracterização dos colaboradores:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho. Em contrapartida, Robbins (2009, p. 50) afirma que:

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de quaisquer dessas teorias sejam válidas, nem que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual de acordo com elas resulte em um funcionário mais motivado. [...] Ambas as teorias podem ser apropriadas, dependendo da situação.

Existem indivíduos que se sentem mais à vontade trabalhando sob supervisão, como mostra a teoria X, que é julgada como negativa; assim como existem pessoas que preferem trabalhar de forma individual, sem excessiva supervisão e com mais responsabilidades. Como já foi dito anteriormente, depende de cada um.

Gil (2010, p. 207) faz um comparativo entre o perfil dos gerentes da teoria X e Y, como vemos no quadro que segue:

QUADRO 1 – Perfil dos gerentes da teoria x e teoria y

Teoria X

O gerente admite que:

- se não controla diretamente, a equipe não produz;
- às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais;
- para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe;
- a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão;
- as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.

Teoria Y

O gerente admite que:

- qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada;
- de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança;
- em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões;
- seus empregados são capazes de se autocontrolarem;
- sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Gil (2010, p. 207)

Analisando o quadro, é possível considerar a Teoria Y melhor do que a Teoria X; porque nela o indivíduo é enxergado de uma forma positiva, ao contrário

do que é mostrado teoria X. Ressalta-se também que na Teoria Y, o gestor ou gerente consegue trabalhar em conjunto com seus subordinados, havendo maior confiança e participação, enquanto que na Teoria X, não existe esta relação “amigável”, apenas imposição de ordens, falta de confiança e de interação. Porém, existem situações em que é necessário um comportamento mais firme e menos flexível com certos indivíduos, para que eles se adaptem à realidade da empresa e para o crescimento profissional e pessoal.

A próxima teoria a ser explicada é a de Vroom.

2.2.5 Teoria de Vroom

A Teoria de Vroom, ou Teoria da Expectação foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom⁵ e baseia-se em uma visão econômica do indivíduo, que enxerga as pessoas como seres individuais e que possuem diferentes vontades e desejos em relação ao trabalho, e isto faz com que eles tomem decisões escolhendo aquilo que tem maior importância e prioridade no momento. De acordo com Bueno (2002, s. p.), Vroom “desenvolveu um modelo contingencial de motivação, baseando-se na observação de que o processo motivacional não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido.” Chiavenato (2010, p. 258) faz a afirmação de que “a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) são maiores do que o esforço feito.”

Os componentes principais da teoria são:

- a) Valência: a importância que o indivíduo dá para um resultado particular a ser alcançado; é o valor relacionado a um incentivo ou recompensa. Para Bueno (2002, s. p.),

⁵ Professor Vroom é uma autoridade na análise psicológica do comportamento nas organizações, particularmente na liderança e tomada de decisão. Seu livro de 1964, Trabalho e Motivação, é considerado como marco nesse campo, e seus livros sobre liderança, Liderança e Tomada de Decisão e os novos dirigentes, são amplamente citados como avanços no estudo do comportamento organizacional. Um nativo do Canadá, Professor Vroom consultou para mais de 50 grandes corporações, incluindo de Bell Labs, GTE, American Express, e General Electric. (SOM, 2014, s. p.).

[...] significa o valor real que o indivíduo dá à Instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas.

Chiavenato (2010, p. 258) complementa este raciocínio da seguinte forma:

Valência é o valor ou importância focada em uma recompensa específica. Cada pessoa tem preferências (valências) para determinados resultados finais [...]. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final.

b) Expectativa: o nível de desempenho aplicado pelo indivíduo para o primeiro nível de resultados, ou seja, o quanto os trabalhadores acreditam que seus esforços irão levá-los aos resultados desejados. Bueno (2002, s. p.) acredita que sejam “seus objetivos individuais, e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir estes objetivos.” Ele diz ainda que através destes dois aspectos, podem-se determinar os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Chiavenato (2010, p.258) faz a seguinte descrição:

Existem objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um resultado final (fins). [...] Os resultados intermediários não têm valência em si mesmos, mas ganham valência enquanto estiverem relacionados com o desejo da pessoa de atingir resultados finais por meio.

Ou seja, os resultados intermediários só têm importância se estiverem diretamente ligados com os objetivos almejados.

c) Instrumentalidade: a relação entre o desempenho e a recompensa, a probabilidade percebida pelo indivíduo de alcançar ou não os seus objetivos. Se seus esforços obtiverem resultados, teremos uma relação positiva, caso contrário, será negativa. Bueno (2002, s. p.) completa: “Vroom ressalta que a Instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muitos, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão da criatividade.”

Dentro dessa visão, os indivíduos tomam suas escolhas a partir do que acreditam querer alcançar, de recompensas não obtidas ainda. Estas recompensas devem estar dentro de um período médio de tempo médio, para que exista uma relação desempenho-recompensa; e por fim, o indivíduo sabe quais são as expectativas existentes sobre ele, e comporta-se da maneira esperada. Complementando, Bueno (2002, s. p.) faz a seguinte ressalva:

A Teoria de Vroom levanta uma questão até então inédita: é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através do alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo de ligação entre treinamento e motivação.

Esta teoria sustenta que a motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seu esforço, ou seja, quando há um motivo que o faça perseguir um determinado objetivo.

O próximo subcapítulo fará uma abordagem sobre como a motivação influencia no clima da organização.

2.3 Influência da motivação no clima organizacional

A motivação é um fator de extrema importância na organização, pois quando os colaboradores estão motivados, tendem a trabalhar melhor e com mais empenho, possibilitando o alcance do sucesso esperado. Quando aliado a uma boa liderança, os resultados obtidos tornam-se ainda melhores. O sucesso de uma empresa depende do conhecimento geral do quanto os seus colaboradores se sentem ou não motivados. Adaptar uma estratégia voltada para a motivação é essencial. Para Chiavenato (2009, p. 95):

A motivação é um poderoso instrumento de direção. Um motivo é algo que leva a pessoa a praticar com afinho uma determinada ação. Um motivo é a causa, a razão de algum comportamento. Como as pessoas são diferentes entre si e reagem individualmente a uma mesma situação, a direção deve tratá-las levando em conta suas diferenças individuais.

As considerações feitas por Robbins (2005, p. 132) abordam diferentes elementos-chave à nossa concepção:

Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa despende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é a medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

A motivação dentro das organizações é muito importante, pois profissionais motivados conseguem atingir melhor suas metas devido ao maior comprometimento com o trabalho a ser executado e com os objetivos da organização. Atualmente, as empresas presentes no mercado buscam pessoas felizes consigo mesmas, porque estas tendem a ser mais produtivas e mais fáceis de se lidar e trabalhar, por serem mais abertas à sugestões, críticas e elogios. Segundo segundo Malik (1998, p.58 *apud* GARCIA, 2012, p. 11):

Um trabalhador motivado tem vontade de fazer as coisas, aprender novos conhecimentos, aumentar seu vínculo com a organização, aprimorar seu desempenho, etc. [...] Um trabalhador desmotivado chega a pensar em sabotar a organização: quebrar máquinas, revelar segredos, trabalhar pela sua falência.

Então, faz-se importante as organizações saberem como incentivar os seus funcionários, cada um individualmente, para que as necessidades de todos enquanto profissionais sejam ouvidas.

Tendo como base todos estes conceitos, o próximo subcapítulo trará um quadro resumo com as principais características e aspectos das teorias motivacionais abordadas neste trabalho.

2.4 Quadro resumo: Aspectos das teorias motivacionais

QUADRO 2 – Aspectos das teorias motivacionais

TEORIA MOTIVACIONAL	AUTOR	ANO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS
Teoria da Hierarquia das necessidades	Abraham Harold Maslow	1943	Existe uma hierarquia de cinco necessidades - fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização - que são satisfeitas de ordem progressiva, a medida que cada uma é satisfeita, a seguinte torna-se dominante.
Teoria ERG	Clayton Alderfer Paul	1969	Inspirada na teoria de Maslow, a Teoria ERG divide a hierarquia das necessidades em três grupos: existência, relacionamento e crescimento.
Teoria de Dois Fatores	Frederick Irving Herzberg	1968	Fatores intrínsecos (satisfacientes) estão associados à satisfação com o trabalho e as responsabilidades a ele atribuídas, enquanto fatores extrínsecos (insatisfacientes) estão relacionados ao ambiente, condições de trabalho, salários, prêmios, e servem para prevenir a insatisfação.
Teoria X e Y	Douglas McGregor	1960	Teoria X: os indivíduos não gostam de trabalhar, são preguiçosos, irresponsáveis, e necessitam de uma gestão autoritária para realizar tarefas. Teoria Y: os indivíduos gostam de trabalhar, são criativos, responsáveis, buscam auto-orientação e necessitam de uma gestão participativa.
Teoria da Expectativa	Victor H. Vroom	1964	A motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seu esforço, ou seja, quando há um motivo que o faça perseguir um determinado objetivo.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após visualização dos conceitos abordados, o próximo capítulo trará o estudo de caso na empresa X, buscando responder ao problema de pesquisa deste trabalho monográfico.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

O terceiro capítulo será em torno do estudo de caso na empresa X, apresentando a metodologia de trabalho, expondo o histórico da empresa, e, assim, podendo analisar e discutir os dados obtidos no estudo de caso para responder o problema de pesquisa monográfico.

3.1 Metodologia de trabalho

O trabalho em questão será realizado através de uma pesquisa de natureza exploratória, do tipo estudo de caso, de caráter qualitativo, que não objetiva criar padrões matemáticos, estatísticos ou numéricos e, sim, trazer o leitor ao real cenário de atuação da empresa X, para posterior análise e discussão frente ao tema exposto.

De acordo com Gil (2002, p. 41), as pesquisas exploratórias têm por objetivo trazer uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Segundo ele, ainda pode-se dizer que o principal objetivo das pesquisas exploratórias é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Ou seja, através das pesquisas é possível ter uma visão holística do problema, e com isso encontrar soluções mais eficazes para solucioná-los.

Sobre o estudo de caso, Gil (2002, p. 137) afirma que não há um consenso por parte dos pesquisadores quanto às etapas a serem seguidas em seu desenvolvimento, mas que existem autores que estabeleceram um conjunto de etapas que podem ser seguidas na maioria dos casos. São elas:

- a) formulação do problema;
- b) definição da unidade-caso;
- c) determinação do número de casos;
- d) elaboração do protocolo;
- e) coleta de dados;
- f) avaliação e análise de dados; e
- g) preparação do relatório.

Martins (2002, p. 36) complementa com a ideia de que os estudos de caso são “estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou algumas) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade... São validados pelo rigor do protocolo estabelecido.”

Assim, o estudo de caso realizado na empresa X, será através de questionário estruturado, de caráter qualitativo, a ser aplicado aos colaboradores, para buscar o entendimento do cenário organizacional e, desta forma, responder o problema de pesquisa proposto.

3.2 Histórico da empresa X⁶

A empresa X é uma empresa mineira do ramo de engenharia e construção civil, que conta com um quadro técnico com mais de 30 anos de experiência acumulados por seus profissionais em obras civis e industriais. Com sede em São João Del Rei – MG, atua em todas as regiões do estado de Minas Gerais com qualidade e eficiência, prestando aos seus clientes uma completa estrutura administrativa, que busca resolver questões de forma rápida e objetiva, sempre adequando o custo/benefício ao empreendimento.

3.3 Análise e discussão de dados

Visando responder à problemática da pesquisa e concretizar o estudo de caso da monografia, foi aplicado um questionário qualitativo (em anexo) aos colaboradores da organização. Após os questionários terem sido respondidos, foi feita uma análise a partir das respostas dadas pelos colaboradores.

O questionário apresentou um total de 10 perguntas, referentes à liderança e motivação. Estas foram aplicadas a oito funcionários da empresa X, o que representa 100% do efetivo atual da mesma, e dos quais somente cinco responderam, representando 62,5% do total. O intuito destas perguntas é coletar os principais dados referentes ao tema de pesquisa monográfica na visão dos colaboradores e qual o cenário atual apresentado na organização.

⁶ Informações obtidas no site da empresa X.

Foi percebido que a maior problemática da empresa X é a relação do líder com seus subordinados, o que causa desmotivação e interfere diretamente na obtenção dos resultados esperados. Desta forma, a pesquisa tem o intuito de saber o que cada funcionário pensa a respeito da liderança, da importância da motivação e da importância do líder no ambiente de trabalho.

A primeira pergunta do questionário referia-se ao que o funcionário entendia por líder. Houve uma predominância nesta questão, pois os cinco funcionários responderam que o líder é a pessoa capaz de conduzir um grupo de pessoas, de inspirá-las, que ensina através de exemplos, toma decisões para a empresa e mantém o grupo motivado, permanecendo junto com a equipe.

Já a questão dois abordava o entendimento sobre o conceito de chefe. Houve também uma homogeneidade nas respostas, pois todos responderam que o chefe é a pessoa que comanda pessoas, impõe ordens de forma autoritária, não se importa com as condições de trabalho e somente com a obtenção dos resultados, que não sabe ouvir sugestões e não participa das atividades do grupo.

Analisando estas questões, foi possível observar que todos os funcionários tinham entendimento sobre os conceitos de líder e chefe, sabendo distingui-los de forma correta e percebendo qual o impacto estes causam na organização e nas atividades dos colaboradores, o que pode ser visto no subcapítulo 1.2.1, que aborda a diferença entre líder e chefe.

A terceira pergunta verificou se os membros da organização consideravam-se liderados ou chefiados, e por quê. Todos os colaboradores responderam que acreditam ser chefiados, pois recebem ordens de forma autoritária, não tem espaço de opinar nos assuntos e decisões, não há o apoio necessário para a realização da tarefa e o chefe não sabe compreender e coordenar o serviço, atrapalhando seu fluxo.

Pode-se perceber que todos veem seu superior hierárquico como alguém que não sabe lidar com a equipe, e que estas atitudes tomadas por ele de forma centralizada acabam prejudicando o fluxo das atividades e consequentemente a obtenção de resultados satisfatórios e positivos, além de não terem chance de participação na tomada de decisões. Nesta questão e na que se segue, foi possível identificar semelhanças entre o gestor da empresa X com o perfil de liderança

autocrático, apresentado no subcapítulo 1.2, que aborda as tipologias de líder e liderança.

A questão quatro trouxe os conceitos de liderança autocrática, democrática e liberal, e questionou sobre em qual destas lideranças o colaborador acreditava estar inserido e por que. Todos responderam que estavam inseridos numa liderança autocrática, pois as ordens são impostas e as tomadas de decisões centralizadas. Assim, entende-se que o líder não abre espaço aos colaboradores para que haja interação e discussão, e que eles somente seguem as ordens que lhes são impostas.

A questão cinco verificou qual era o papel do líder dentro da organização. Todos responderam que o papel do líder é manter a equipe unida e motivada, prover recursos e guiar seus colaboradores a fim de alcançar objetivos, saber ouvir, ensinar, corrigir quando necessário e dar reconhecimento quando for merecido. Com isso, pode-se entender que todos os funcionários acreditam que a participação do líder na rotina de cada um é primordial, porque o envolvimento e a interação dele com o grupo é que coordena todas as atividades e mantém a ordem. Esta abordagem relaciona-se com o subcapítulo 1.1, que traz os conceitos acerca de líder e liderança.

Já a questão seis abordou o conceito de motivação na visão do funcionário. A abordagem feita por todos os funcionários foi a de que a motivação é um elemento essencial para o desenvolvimento do ser humano, uma força que vem de dentro de cada um e que impulsiona a querer fazer o melhor, com prazer, capacidade e dedicação, concentração, cumprindo com os objetivos da empresa, e cada um se motiva por algo diferente. Ou seja, todos acreditam que a motivação seja algo intrínseco, e que ela está refletida em nossas ações e na qualidade das mesmas. Quanto maior o grau de motivação, maior o empenho e sucesso na execução das atividades, e vice-versa. Todos os funcionários compreendiam bem os conceitos acerca de motivação, que foram apresentados no subcapítulo 2.1.

Na sétima pergunta foi questionado se os membros se sentiam motivados e por quê. Esta questão foi a mais divergente, pois três funcionários responderam que não se sentem motivados, por trabalharem com empenho e dedicação e não tem reconhecimento e nem valorização. Um funcionário respondeu que se sente motivado, pois gosta do que faz, gosta de interagir com pessoas e a função que

executa na empresa permite isso, e são fatores que o motivam. Já um dos funcionários respondeu que se sente motivado em partes, pois gosta do que faz, mas não tem um bom relacionamento com o superior, não há diálogo, e isso o desestimula.

Nesta questão, foi possível perceber que a motivação é dada por diversos fatores. Os que não se sentem motivados estão assim por falta de reconhecimento e valorização, ou seja, por falta de estímulo pessoal e financeiro. O que se sente motivado em partes é estimulado pelo próprio trabalho, pela execução das tarefas, mas precisa também de estímulo e reconhecimento pelo que faz. Já o que se sente motivado, tem por fator motivacional a execução de suas tarefas e o relacionamento interpessoal. Verificou-se que os fatores motivacionais variam de acordo com os interesses de cada indivíduo, e foi possível identificar fatores motivacionais apresentados nas teorias abordadas no subcapítulo 2.2.

Na oitava questão, foi perguntada qual a importância do ato de motivar as pessoas. Dois funcionários responderam que ao serem motivadas, surge a possibilidade de crescimento e realização profissional, pois a qualidade no trabalho é melhorada. Outros dois responderam que motivar as pessoas é importante porque assim a produtividade é maior, e as pessoas tendem a trabalhar com mais empenho e dedicação. O mesmo funcionário que respondeu se sentir motivado disse que ninguém pode motivar o outro, o que se faz é utilizar de incentivos para que as pessoas deem o melhor de si.

Analisando esta questão, é perceptível que o entendimento da importância de se motivar as pessoas varia de acordo com o que as mesmas necessitam para estarem motivadas. Para aquelas que necessitam de reconhecimento dos outros, é importante, pois possibilita o crescimento profissional; para as que necessitam de recompensas e incentivos, é importante, pois melhora a qualidade do trabalho e a obtenção de resultados; e para aquelas que necessitam apenas do trabalho para estarem motivadas, não existe o ato de motivar o outro, apenas de incentivar e melhorar o trabalho. Com isso, a nona questão abordou o que é necessário para que o funcionário se sinta motivado no trabalho. As respostas variaram em valorização do desempenho, reconhecimento profissional, participação nos lucros, interação social e o próprio trabalho. Pode-se assemelhar as respostas destas questões

também com os conceitos abordados nas principais teorias motivacionais, apresentadas no subcapítulo 2.2.

A décima questão veio mostrar, na opinião dos membros, se o líder pode ser um agente motivador dos colaboradores para um melhor desempenho no trabalho. Todos responderam que sim, porque quando o líder se importa com seus funcionários, quando possibilita uma melhora nas suas condições de trabalho, cria um ambiente melhor de se estar e reconhece seus esforços, esses funcionários tendem a se dedicar e empenhar-se cada vez mais nas tarefas, o que traz um melhor resultado à toda organização.

Desta forma, ficou evidente que a liderança aplicada na organização não é eficaz, pois acarreta diversos fatores negativos para a empresa, como a visão negativa que os funcionários têm do seu superior hierárquico, o desconforto gerado no ambiente de trabalho, a desmotivação e a falta de estímulo pelo trabalho realizado e conseqüentemente a insatisfação, o que prejudica na produtividade e no alcance dos objetivos. A última questão do questionário respondeu ao problema de pesquisa monográfico, além de referir-se também ao capítulo 2.3, que trata sobre a influência da motivação no clima organizacional.

Assim, após finalizar a pesquisa, foi possível verificar através das respostas do questionário aplicado que o problema de pesquisa em questão teve solução, mostrando que através de uma melhora na gestão organizacional, com uma maior participação dos colaboradores, reconhecimento e valorização do trabalho e democratização dentro da empresa, os colaboradores tornar-se-ão mais motivados, melhorando assim seu desempenho no trabalho e possibilitando o crescimento e desenvolvimento da organização como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho monográfico em questão abordou a importância da liderança, bem como o papel líder na motivação dos colaboradores de uma organização, e como esta pode influenciar positiva ou negativamente na obtenção de resultados esperados. A organização, de uma forma geral, estabelece padrões e metas que devem ser cumpridas, a fim de obter lucros e reconhecimento dentro do mercado, que está cada dia mais competitivo e exigente.

Com isso, através de seu planejamento estratégico, são traçados caminhos a serem seguidos por todos os colaboradores, e é função do líder conduzir e auxiliá-los da melhor maneira possível para que estes objetivos sejam concretizados, e através das práticas motivacionais esta tarefa torna-se possível. Colaboradores motivados são mais satisfeitos com o trabalho tendem a executar suas funções com maior empenho e dedicação, trazendo benefícios à todas as partes. Por isso, é tão importante que todas as necessidades sejam supridas e mantidas nos níveis desejados constantemente.

Neste estudo, buscou-se responder o problema de pesquisa monográfico, analisando de que maneira o líder pode motivar seus subordinados a fim de alcançar objetivos e metas com eficácia. Assim, avalia-se que o líder pode, sim, ser um agente motivador de seus colaboradores, impactando de forma direta no alcance de resultados planejados pela empresa. Quando supridas todas as necessidades dos colaboradores pelo líder, estes se sentem mais motivados e trabalham melhor; porém, quando suas necessidades não são supridas, seu rendimento reduz drasticamente, acarretando diversos prejuízos à toda organização.

Vale ressaltar que o problema de pesquisa apresentado nesta monografia foi respondido pelo antagonismo presente nas respostas do questionário aplicado aos colaboradores. Através das respostas, ficou claro e evidente que o gestor da empresa X não apresenta nenhum traço de liderança ou motivação na visão dos colaboradores, e sim de um chefe autoritário e imparcial. Como consequência desta gestão, eles se sentem insatisfeitos e desmotivados, prejudicando o desempenho e o alcance de metas e resultados da organização.

Cabe ao líder estabelecer estratégias e benefícios para que todos os colaboradores se sintam motivados constantemente, atendendo às suas

necessidades primárias e secundárias, de acordo com o que eles precisam, como reconhecimento pelo trabalho, valorização, participação nos lucros, participação na tomada de decisões, etc. Por isso, é necessário que exista uma liderança adequada e que atenda da melhor maneira todas as partes, sem trazer prejuízos a ninguém. Quando a liderança é falha, acarretam-se fatores negativos como falta de estímulo, desinteresse, frustração, e falta de empenho, e, conseqüentemente, não cumprimento das metas.

Analisando o estudo de caso trazido nesta monografia, é possível relacionar a gestão atual da empresa X com os Tipos de Liderança e as Teorias Motivacionais. Concluiu-se, com base nos dados coletados, que os colaboradores se sentem insatisfeitos e desmotivados com o trabalho e com a atuação do líder, que age de forma autoritária e centralizada, não tendo nenhuma participação e envolvimento direto com a equipe de trabalho, mostrando total desinteresse pelas condições do trabalho e se as necessidades dos funcionários estão sendo supridas ou não.

A presença do líder se faz importante exatamente para que nada disso ocorra. É papel do líder incentivar, conduzir, escutar e atender às necessidades dos colaboradores, para que estes se sintam motivados, e também mantê-los motivados, através de recompensas, valorização e reconhecimento, para que o alcance de resultados seja positivo.

É necessário que seja feita uma reavaliação da gestão aplicada na empresa em questão, para que ela seja adequada em prol do benefício dos colaboradores. Sendo aplicada uma liderança envolvida, responsável e eficaz, que se preocupe com as necessidades de cada colaborador, que seja receptiva às sugestões e opiniões, que adote práticas motivacionais, resultados positivos serão gerados para a empresa de forma geral, para que ela cresça e se destaque cada vez mais em seu ramo de atuação dentro do mercado.

Este trabalho monográfico, que explora os temas de Liderança e Motivação, apresentou um baixo grau de dificuldade em relação à pesquisa bibliográfica, por serem temas bem explorados e com uma vasta linha de autores. Em relação ao estudo de caso na empresa X, não existiram resistências à sua aplicabilidade e nem impedimentos por parte da empresa, visto que a pesquisa é sigilosa e não visa trazer prejuízos a nenhuma parte envolvida. Espera-se que este trabalho possa servir como fonte de pesquisa para a realização e desenvolvimento de novos

estudos e trabalhos, bem como para a aplicabilidade organizacional, em empresas que estejam em busca de melhorias relacionadas à relação do líder e seus subordinados, e também do desenvolvimento organizacional.

REFERÊNCIAS

BUENO, Marcos. *As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão . CESUC . Ano IV, nº 06, 2002.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; ROCHA, Claudia Beatriz Jotz da.; SEMINOTTI, Nedio. *Como os Gestores se Apropriadam da Emoção no Desenvolvimento de suas Competências de Liderança*. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da Anpad, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 7. ed. ver. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

_____. *Iniciação à Administração Geral*. 3. ed. ver. e atual. São Paulo: Manole, 2009.

GARCIA, Denise B. (2012). *Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

GARCIA, Moacir da Silva. (2012). *A importância do líder na motivação dos colaboradores*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-do-lider-na-motivacao-dos-colaboradores/5219/>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.

GÓMEZ, Emiliano. *Liderança ética, um desafio do nosso tempo*. Tradução de Magda Lopes. São Paulo: Editora Pimenta do Brasil, 2005.

MAQUIAVEL. *O Príncipe*. São Paulo: Nova Cultura, 1997.

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

_____. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

_____. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANEXO

Senhor (a),

Sou aluna do curso de Administração no Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves - IPTAN, onde realizo uma pesquisa sobre o papel do líder dentro das organizações, bem como sua influência na motivação dos colaboradores. Gostaria de contar com a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Todas as informações serão tratadas de forma sigilosa e com o único propósito de estudo acadêmico. Os dados recolhidos serão submetidos à análise e auxiliarão no estudo e conciliação da teoria à prática.

Agradeço sua atenção e me coloco a disposição para quaisquer solicitações e sugestões ao estudo.

Obrigada por sua participação.

Ana Carolina Amorim

E-mail: caarol_amorim@yahoo.com.br

QUESTIONÁRIO

1. Para você, o que é ser líder?
2. E o que viria a ser um chefe?
3. Você acredita ser liderado ou chefiado? Por quê?
4. Na administração, existem três tipos de liderança: autocrática (o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles); liberal (é o tipo de liderança em que não há qualquer tipo de controle do líder sobre as atividades executadas, sendo de total responsabilidade do grupo); e democrática (o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas). Em qual desses três estilos você acredita estar inserido e por quê?
5. Para você, qual é o papel do líder dentro da organização?
6. O que você entende por motivação?
7. Você se considera motivado? Por quê?
8. Qual a importância do ato de motivar as pessoas?
9. O que é necessário para que você se sinta motivado no trabalho?
10. Para você, o líder pode ser um agente motivador dos colaboradores para um melhor desempenho no trabalho?