



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

THALITA GONZAGA RABELO

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X**

SÃO JOÃO DEL-REI

2015

THALITA GONZAGA RABELO

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO 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

2015

THALITA GONZAGA RABELO

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO 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. Júnior Moura Malaquias

Prof^a. Msc. Kelly Aparecida Torres

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por guiar meus caminhos e ajudar a superar os obstáculos.

Agradeço aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado, me apoiando e incentivando.

A minha irmã Carol e minha vó Stella pelos conselhos e experiência de vida.

A toda minha família e amigos que me apoiaram direta ou indiretamente, durante toda minha caminhada.

RESUMO

Neste trabalho, apresenta-se uma pesquisa realizada com o objetivo de identificar de que maneira um estilo de liderança impacta na motivação dos colaboradores. O trabalho abordou que o líder orienta e guia seus subordinados em prol de objetivos comuns e a motivação é uma força interna que faz a pessoa agir para saciar suas necessidades. A partir do estilo do líder, os colaboradores podem ser influenciados e motivados a obterem melhores resultados. Trata-se de uma revisão bibliográfica, a partir de autores importantes da área de gestão de pessoas e um estudo de caso na empresa X, por meio de uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo. A coleta de dados foi feita através da aplicação de questionários e os dados depois de tabulados foram analisados. A análise dos dados apontou que o estilo adotado pelo líder na empresa impacta diretamente no desenvolvimento das atividades dos funcionários e que a maioria dos subordinados se sente motivada.

Palavras-chave: líder; liderança; motivação.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Os três estilos de liderança.....	14
QUADRO 2 – Diferenças entre a orientação para as tarefas e para as pessoas	17
QUADRO 3 – Diferenças de níveis entre a teoria de Maslow e Teoria ERG	21
QUADRO 4 – Premissas da Teoria X e da Teoria Y	23

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow	19
FIGURA 2 – O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais	22

LISTA DE SIGLAS

ERG - *Existence, Relatedness e Growth*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES.....	11
1.1 Características e atribuições de um líder	11
1.2 Estilo de líder e liderança	12
1.2.1 A diferença entre líder e chefe	15
1.3 A importância do líder nas organizações	16
2 A MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES	18
2.1 Definições de motivação	18
2.2 Principais teorias motivacionais	19
2.2.1 Teoria de Maslow	19
2.2.2 Teoria ERG	20
2.2.3 Teoria de Herzberg	21
2.2.4 Teoria McGregor	23
2.2.5 Teoria de Vroom.....	24
2.3 A importância da motivação nas organizações	25
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.....	27
3.1 Histórico da empresa	27
3.2 Metodologia do estudo de caso	27
3.3 Análise e discussão dos dados	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXO	38

INTRODUÇÃO

A motivação e a liderança são discutidas nas organizações, com o intuito de descobrir, se o estilo de líder pode causar impacto nos liderados e nos resultados desejados. Trata-se de mostrar se a relação entre chefias e subordinados pode proporcionar motivação ou desmotivação nas organizações.

Com o mercado competitivo, as empresas necessitam de colaboradores motivados e focados nas metas estipuladas pelas organizações. O líder possui um papel importante, por acreditar que o estilo de liderança adotado influencia diretamente no desempenho dos subordinados.

Sendo assim, o problema de pesquisa deste trabalho monográfico buscou identificar de que maneira o estilo de liderança pode impactar na motivação dos colaboradores?

O tema a ser pesquisado se mantém importante, pois mostra a influência do estilo do líder na motivação dos colaboradores, ressaltando a importância de que uma empresa precisa de colaboradores motivados e comprometidos para que haja um clima organizacional satisfatório e resultados positivos.

O presente trabalho monográfico teve como objetivo analisar de que forma os estilos de liderança podem influenciar na motivação da organização. Visou através dos objetivos específicos definir líder e liderança, evidenciando suas tipologias; diferenciar chefe de líder, mostrando a importância do chefe dentro das organizações; apresentar motivação, abordando o ciclo motivacional do indivíduo; evidenciar as teorias motivacionais mais influentes; e trazer ao leitor um estudo de caso na empresa X para responder de que maneira o estilo de liderança pode impactar na motivação dos colaboradores.

A metodologia deste estudo é uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo que se estrutura em duas etapas: a primeira consiste em uma revisão bibliográfica através de livros de Gestão de Pessoas, teses, dissertações, monografias, artigos científicos, artigos de sites especializados, revistas, jornais e periódicos. Já a segunda etapa, será um estudo de caso, através de um questionário aplicado aos funcionários da empresa X, para compreender o papel do líder como agente motivador dos colaboradores na busca dos resultados organizacionais.

No primeiro capítulo são abordados os conceitos de líder, os estilos de líder e liderança, mostrando a diferenciação entre líder e chefe e a importância do mesmo na organização.

Já o segundo capítulo tem enfoque em motivação. Inicia-se com a definição de motivação e as principais teorias motivacionais. Para finalizar, mostra a importância da motivação nas ações dos colaboradores.

Por fim, no terceiro capítulo aborda um estudo de caso na empresa X, mostrando a metodologia utilizada, a história da empresa e análise dos dados da pesquisa.

1 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Nesse capítulo serão abordadas as características do líder e liderança, seus tipos, bem como sua diferença em relação ao chefe e a importância do líder na organização.

1.1 Características e atribuições de um líder

As pessoas não nascem líderes, pois para que se tornem líderes, precisam ser formados e aprender essa função. O líder é responsável pela organização da empresa, ou melhor, é a pessoa que define os objetivos a serem alcançados. Para Robbins e Decenzo (2007, p. 227) os líderes podem ser nomeados ou emergir dentro do grupo.

Para que a pessoa torne-se líder, precisa ter dentro de si, o desejo de ser um líder. O líder possui uma posição importante na organização, devido ao fato de ser responsável por coordenar e dirigir os colaboradores nas execuções das atividades. Segundo Gómez (2005, p. 125) líder é um mestre, um guia e um exemplo a ser imitado, no qual é capaz de mobilizar e entusiasmar os demais em prol de objetivos comuns.

O líder necessita ser eficaz, pois é a pessoa responsável por traçar o caminho a ser percorrido pela sua equipe. Seu papel é de extrema importância, pois é uma referência para os seus subordinados e com isso, pode influenciar seus liderados a obterem desempenho satisfatório e ajudá-los a atingir as metas da organização.

Dentre as competências relacionadas a liderança citadas por Chiavenato (2010, p. 355) podemos destacar a motivação para liderar, que é o uso do poder socializado para influenciar pessoas, conhecimento do negócio, habilidades com as pessoas, criatividade e autogerenciamento do aprendizado .

Ainda na visão de Gómez (2005, p. 125), 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.

As características que o líder deve possuir são: dignidade, honestidade, visão de futuro, confiabilidade, ousadia, otimismo, habilidade e conhecimento na área, dentre outras. São de sua responsabilidade capacitar e orientar seus subordinados, traçar e rever os objetivos, monitorar o desempenho e motivar as pessoas, administrar os conflitos e por fim, alcançar resultados positivos para a organização. Desta forma, para Gómez (2005, p.125), o líder é capaz de entusiasmar e mobilizar os demais em prol de objetivos comuns.

O líder possui a habilidade de conseguir entusiasmar seus subordinados de acordo com os objetivos de ambas as partes. Assim, Minicucci (2001, p.169) diz que: “numa situação qualquer, o líder mais eficaz é aquele que melhor satisfaz as necessidades de seus seguidores.”

Como dito anteriormente, um líder eficaz consegue satisfazer as necessidades dos seus colaboradores, tornando o clima organizacional mais agradável. Para tornar-se eficaz, o líder precisa escolher sua equipe, capacitá-la e treiná-la, além de gerenciá-la de acordo com as habilidades do grupo, mantendo sempre um respeito entre ambas as partes e satisfazer as necessidades do grupo. Segundo Robbins e Decenzo (2007, p. 228), líderes são aqueles capazes de influenciar os outros e possuem autoridade gerencial.

O líder através de sua autoridade e confiança, diante de seus subordinados, pode influenciar os funcionários a alcançarem um único objetivo. O líder tem o poder de persuadir e entusiasmar seus colaboradores através de seus atributos como confiança e visão do futuro. Então, Chiavenato (2010, p. 350) afirma que, pode-se encontrar as seguintes características no líder: inovação, desenvolvimento, foco nas pessoas, ensinamento, confiança e visão de futuro.

Diante do contexto, conclui-se que, o líder influencia os seus subordinados, satisfaz suas necessidades e mobiliza a todos em torno de um único objetivo.

No próximo subcapítulo, apresentará os estilos de líder e liderança.

1.2 Estilos de líder e liderança

As organizações são constituídas por pessoas e podem sofrer influência de forças internas ou externas. Algumas dessas influências podem ocorrer devido ao estilo de liderança exercido nas empresas.

Existem várias definições de liderança. Gil (2006, p. 220) afirma que liderança “nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

A liderança só acontece se tiver o consentimento dos colaboradores e a mobilização deles em atingir os objetivos traçados pelo líder. Não há existência de líder se seus subordinados não atendem as suas solicitações; um líder só existe quando tem o apoio dos colaboradores na execução das atividades direcionadas pelo seu superior.

Para Gómez (2005, p. 126), a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir a mobilização delas a fim de atingir objetivos comuns é considerado liderança.

Diante das afirmações, pode-se dizer que, ambos os autores concordam que a liderança é o ato de dirigir, guiar e mostrar o caminho. O líder é capaz de direcionar e guiar sua equipe em prol dos objetivos ou metas traçadas pela empresa. Para Robbins e Decenzo (2004, p. 229), os pesquisadores exploraram três estilos ou comportamentos de liderança.

Com as pesquisas, podemos perceber a existência de estilos de líderes e liderança nas organizações, podendo destacar o autocrático, democrático e o *laissez-faire*¹.

O estilo autocrático é caracterizado pelo líder centralizador e autoritário, e não aceita a opinião de seus subordinados, onde as decisões são decididas sem a participação da equipe. Robbins e Decenzo (2004, p. 229) menciona que o líder autocrático tende a centralizar a autoridade, toma decisões unilaterais e limita a participação dos subordinados.

Já o estilo democrático, é o inverso do autocrático, pois o líder tende a envolver os subordinados nas decisões e delega autoridade, buscando a participação dos funcionários. Para Vergara (2009, p. 76), o democrático é o líder que busca a participação.

Por fim, o líder *laissez-faire* é considerado liberal, já que o líder não interfere no trabalho do grupo, apenas dá opiniões.

A seguir, apresenta-se o quadro 1, referente aos três estilos de liderança.

¹ Do francês e significa liberal. Robbins e Decenzo (2004, p. 229)

QUADRO 1- Os três estilos de liderança

	Liderança autocrática	Liderança liberal	Liderança democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.
Programação dos trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas fica por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.
Participação do líder	O líder é pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.

Fonte: Chiavenato (2009, p.132)

Dentre os diversos tipos de liderança, percebe-se que o estilo *laissez-faire* é mais liberal e tende a ter um baixo nível de comunicação; já o democrático assume atitude de apoio, visando à opinião dos funcionários e o autocrático pode ser considerado como autoritário.

O subcapítulo a seguir, mostrará a diferença entre líder e chefe.

1.2.1 A Diferença entre líder e chefe

O chefe tornou-se um modelo antigo de administração, devido as empresas perceberem a necessidade de possuírem líderes, para que liderem seus subordinados afim de um objetivo comum.

Há uma grande diferença entre chefe e líder. Segundo Gómez (2005, p. 126) o chefe impõe sua vontade e o líder obtém a participação voluntária dos subordinados:

Um chefe pode impor sua vontade e conseguir que os demais se mobilizem utilizando o seu poder de castigar ou premiar, mas o líder autêntico obtém a participação voluntária de outras pessoas, desenvolvendo sua consciência e despertando nelas o senso de compromisso.

Conforme dito, o chefe somente consegue mobilização dos colaboradores, através do poder coercitivo. Porém, o líder tem a participação voluntária dos subordinados.

Para Maximiano (2012, p. 286) “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”.

Pode-se dizer que o líder aconselha seus subordinados, inspira entusiasmo, procura ajudar nos trabalhos, tende a envolver os funcionários na tomada de decisão, ensina como será realizado o trabalho, tem confiança na sua equipe de trabalho.

Já chefe é uma pessoa que inspira medo, define a tarefa e como será realizada, diz como será feito. Segundo Pontes (2008, s.p.) ser líder não é ser “chefe”, é necessário a pessoa ter conhecimento e habilidade necessária para guiar o grupo no cumprimento de suas tarefas.

Para ser considerado um líder, a pessoa precisa ter habilidades e capacidades para guiar sua equipe; enquanto o chefe, define as atividades a serem realizadas.

O próximo subcapítulo demonstrará a importância do líder nas organizações.

1.3 A importância do líder nas organizações

O líder tem um papel importante nas empresas, sendo responsável pelo desempenho de seu grupo. A partir da influência do líder, os subordinados exercem suas atividades.

Para Maximiano (2010, p. 409), “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”. O líder se tornará eficaz, caso o liderado esteja satisfeito e apresente desempenho satisfatório; caso contrário não poderá ser considerado eficaz.

Chiavenato (2010, p. 348) afirma que “a verdadeira liderança decorre do poder de competência ou do poder de referência do líder, ou seja, ele se baseia na pessoa do líder. O que caracteriza a verdadeira liderança é a capacidade efetiva de gerar resultados por meio das pessoas”.

Como dito anteriormente, para ser líder a pessoa tem que ter o espírito de liderança e ter características dessa função. Chiavenato (2010, p. 345) ainda afirma que “sem liderança, as organizações correm o risco de vagar ao léu e sem uma direção definida. A liderança introduz força, vigor e rumo definido nas organizações”.

Pode-se notar que a liderança traça um rumo na organização. Numa liderança, o líder pode influenciar seus funcionários, porém para que isso aconteça, o líder deve possuir confiança nos subordinados e vice-versa. Para Chiavenato (2010, p. 361), alguns líderes são voltados para as relações humanas e outros voltados para o resultado do trabalho.

Goméz (2005, p. 126) afirma que, “a liderança é a bússola e o motor da organização”. Para existir uma organização precisa de colaboradores, mas para que a empresa continue no mercado, é preciso do líder para guiar e mobilizar os subordinados em prol de objetivos comuns.

Gomes (2009, s.p.) diz que, “o líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe”. Diante disso, os liderados vêm no líder um exemplo a ser seguido quando há respeito e confiança entre ambos.

A seguir apresenta-se o quadro 2, o qual mostrará as diferenças entre a orientação para as tarefas e para as pessoas.

QUADRO 2- Diferenças entre a orientação para as tarefas e para as pessoas

LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS TAREFAS	LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS PESSOAS
* Comportamento orientado para finalização do trabalho. * Planeja e estabelece como o trabalho será feito. * Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada indivíduo. * Define claramente os padrões de trabalho. * Procura completar o trabalho. * Monitora os resultados do desempenho. * Preocupa-se com o trabalho, com os métodos e processos, com as regras e regulamentos.	* Comportamento orientado para apoiar e ajudar as pessoas. * Atua como apoio e retaguarda aos subordinados. * Desenvolve relações sociais com os subordinados. * Respeita os sentimentos das pessoas. * É sensível quanto às necessidades individuais. * Mostra confiança nos seguidores. * Preocupa-se com as pessoas, seus sentimentos, aspirações, necessidades e emoções.

Fonte: Chiavenato (2010, p.363).

Com base no quadro e nas pesquisas, pode-se dizer que a liderança voltada para as tarefas, visa a realização do trabalho, enquanto a liderança voltada para as pessoas visa apoiar as pessoas.

Numa era de globalização e mudanças, o líder precisa estar atento a diversos pontos, como os ambientes externos e internos da empresa, buscar inovações tecnológicas e identificar os pontos fortes e fracos do seu grupo. Com o conhecimento do mercado e de sua equipe, o líder é capaz de influenciar seus subordinados a realizar objetivos e metas propostos pela organização.

O próximo capítulo abordará sobre motivação e sua importância.

2 A MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

O segundo capítulo terá enfoque em motivação, iniciando com a definição de motivação e as principais teorias motivacionais. Para finalizar, mostrará a importância da motivação nas organizações.

2.1 Definições de motivação

Com um mundo de negócios altamente competitivo, as organizações estão preocupadas em ter pessoas motivadas com seu trabalho, com o intuito de tornar um clima organizacional favorável e desta forma, tendem a proporcionar melhores desempenhos. Assim, Robbins (2009, p. 48) descreve a motivação como “a disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”.

Diante da citação anterior, podemos dizer que só existe motivação, quando a necessidade não é satisfeita, pois a motivação está relacionada com a disposição de a pessoa realizar algumas tarefas para satisfazer suas necessidades. Desta forma, segundo Gil (2006, p. 202) “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Então, podemos dizer que a motivação quando é estimulada por fatores externos, faz com que as pessoas agem de forma a alcançar os resultados.

Já Chiavenato (1999, p. 92), afirma que “a motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a algum comportamento visando a satisfação de uma ou mais determinadas necessidades”. Percebe-se, assim que a motivação é uma força interna, estimulada por fatores externos que leva a pessoa agir, afim de satisfazer suas necessidades.

Segundo Maximiano (2012, p. 254), “não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo”. Quando uma pessoa está motivada, não significa que ela possui disposição a realizar todo o tipo de tarefas; apenas está motivada a atingir algum objetivo pessoal ou profissional.

Para Vergara (2009, p. 42), a motivação é intrínseca, ou seja, está dentro das pessoas, nasce de nossas necessidades interiores.

Pode-se dizer, então, que ninguém motiva ninguém, a motivação acontece a partir das necessidades das pessoas, que não são satisfeita.

O próximo subcapítulo será abordado as principais teorias motivacionais.

2.2 Principais teorias motivacionais

Diante do surgimento das diversas teorias organizacionais, podemos destacar as de Maslow, ERG, Herzberg, McGregor e Vroom. A seguir será abordado cada uma dessas teorias.

2.2.1 Teoria de Maslow

A teoria da Maslow baseia-se nas necessidades humanas e foi criada por Abraham Maslow.

Maximiano (2012, p. 267) diz que “Maslow desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa que a simples divisão em dois grandes grupos”.

Maslow acredita que as necessidades humanas são divididas em cinco grupos: auto realização, estima, sociais, segurança e fisiológicas.

A seguir apresentará a figura 1 da hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.

FIGURA 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato (2008, p.67).

As necessidades de Maslow são divididas da seguinte maneira:

a) Necessidades de auto realização: relacionadas com o autodesenvolvimento e realização pessoal.

- b) Necessidades de estima: relacionadas com a auto-avaliação e auto-estima do indivíduo.
- c) Necessidades sociais: relacionadas com a socialização do indivíduo, como a amizade e o amor.
- d) Necessidades de segurança: constituem o segundo nível da pirâmide e está relacionadas com a estabilidade e proteção do indivíduo.
- e) Necessidades fisiológicas: relacionadas com a sobrevivência e preservação do indivíduo, como alimentação, sono e abrigo. Considerado o nível mais baixo da pirâmide.

Percebe-se que as necessidades de Maslow dividem-se em grupos, cada um relacionado a uma necessidade, que inicia-se com as de ordem fisiológica e termina com a auto realização.

Sobre as necessidades humanas de Maslow, Maximiano (2012, p. 268), diz que:

As necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.
Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.
Uma vez atendida, a necessidade perde a força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidade.

As necessidades humanas estão em pirâmide. Somente após saciar a necessidade de ordem inferior, passa-se para a necessidade de ordem superior. Caso não consiga saciar a necessidade inferior, a pessoa fica presa nela.

A seguir, será apresentada a teoria ERG, cuja sigla deriva do inglês *Existence*, *Relatedness* e *Growth*, que traduzido para o português significa Existência, Relacionamento e Crescimento.

2.2.2 Teoria ERG

A teoria ERG foi criada por Clayton Alderfer e tem aspectos semelhantes a teoria de Maslow. Para Clayton, há três principais necessidades: *existence*, *relatedness* e *growth*.

Maximiano (2012, p. 268) explica da seguinte os níveis das necessidades:

1- *Existence* ou existência: compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, criadas por Maslow.

2- *Relatedness* ou relacionamento: compreende as necessidades de estima e de relações pessoais, também criadas por Maslow.

3- *Growth* ou crescimento: compreende a necessidade de autorrealização

Mostra-se a seguir o quadro 3 constando as diferenças de níveis entre a teoria de Maslow e a teoria ERG.

QUADRO 3- Diferenças de níveis entre a teoria de Maslow e teoria Erg

Teoria de Maslow	Teoria ERG
Necessidades fisiológicas Necessidades de segurança	<i>Existence</i> ou existência
Necessidades sociais Necessidades de estima	<i>Relatedness</i> ou relacionamento
Necessidades de autorealização	<i>Growth</i> ou crescimento

Fonte: Elaborado pela autora.

A teoria ERG diferencia da teoria de Maslow na quantidade de níveis, já que Maslow considera que as necessidades humanas dispõem-se em cinco níveis, enquanto a teoria ERG considera somente três níveis.

Segundo Maximiano (2012, p. 269), a teoria ERG são formadas a partir de dois princípios: “Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo. Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma ordem inferior”.

Desta forma, pode-se dizer que as necessidades humanas podem ser saciadas sem seguir uma ordem ou até mais de uma ao mesmo tempo.

O próximo subcapítulo apresentará a Teoria de Herzberg.

2.2.3 Teoria de Herzberg

A teoria de Herzberg foi criada pelo psicólogo Frederick Herzberg. Essa teoria considera a existência de dois fatores para orientarem o comportamento das pessoas: fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais.

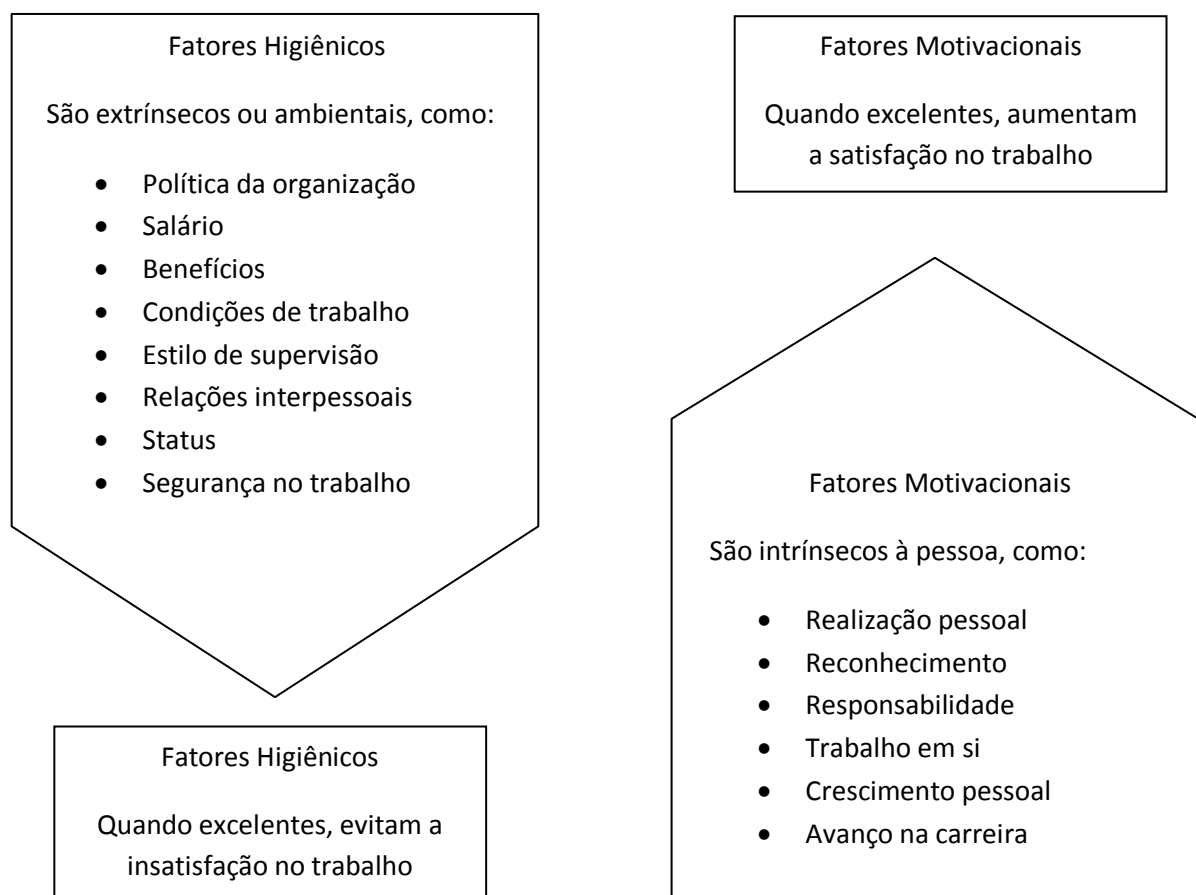
Chiavenato (2011, p. 251) explica da seguinte maneira os dois fatores:

1- Fatores higiênicos: está relacionado às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, dentre outras. Caso esses fatores são precários, provocam a insatisfação, podendo ser chamados de fatores insatisfacientes.

2- Fatores motivacionais: está relacionado ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades do cargo em si. Permitem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Quando esses fatores são precários, provocam ausência de satisfação.

A figura 2 posterior, mostra o efeito dos fatores higiênicos e motivacionais segundo a teoria de Herzberg.

FIGURA 2 - O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais



Fonte: Chiavenato (2011, p. 252).

Os dois fatores atuam diretamente na motivação do indivíduo. Os fatores higiênicos os extrínsecos referem-se às condições externas das pessoas, como por

exemplo, salários, benefícios sociais, relação entre empresa e funcionários, condições físicas de trabalho, dentre outras.

Os fatores motivacionais compreendem os fatores internos das pessoas, como o progresso profissional, responsabilidade pelo trabalho, realização do trabalho e outras mais.

Para Chiavenato (2011, p. 251), Herzberg afirma que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação.

Isso quer dizer que, quando uma pessoa não está satisfeita, não significa que ela está insatisfeita, apenas não tem satisfação.

No próximo subcapítulo, apresentará a Teoria de McGregor.

2.2.4 Teoria McGregor

Douglas McGregor criou duas suposições a respeito da natureza humana, sendo elas, a Teoria X e Teoria Y. Para McGregor, a Teoria X mostra que as necessidades fisiológicas e de segurança que dominam o indivíduo e para a Teoria Y, as necessidades sociais e de estima são dominantes, sendo que as suposições da Teoria Y são mais válidas que a Teoria de X.

As premissas da Teoria X e da Teoria Y serão mostradas no quadro 4, a seguir.

QUADRO 4- Premissas da teoria X e da teoria Y

Teoria X: um gerente que vê os funcionários pela óptica da Teoria X (negativa) acredita que:
1. Os funcionários naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.
2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para alcançar os objetivos desejados.
3. Os funcionários se esquivarão das responsabilidades e procurarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.
Teoria Y: um gerente vê que os funcionários pela óptica da Teoria Y (positiva) acredita que:
1. Os funcionários podem ver o trabalho como algo natural como descanso ou lazer.

2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar, responsabilidades.
4. A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Fonte: Robbins e Decenzo (2004, p. 205).

McGregor diz que na Teoria X, os colaboradores não gostam de trabalhar e precisam ser ameaçados ou controlados para exercerem o trabalho. Porém para os funcionários da Teoria Y, os funcionários acreditam que o trabalho é uma motivação.

Segundo as pesquisas, os gerentes não podem ser divididos em X e Y.

A seguir, será apresentado a Teoria de Vroom.

2.2.5 Teoria de Vroom

A teoria proposta por Victor Vroom, define que a união das três forças, determina a motivação do indivíduo para a produção. As três forças são: expectativas, recompensas e relações entre expectativas e recompensas.

Segundo Chiaventato (2011, p. 567) as três forças são definidas da seguinte maneira:

- 1- Expectativas: são considerados os objetivos pessoais, como dinheiro, segurança e outros.
- 2- Recompensas: é a relação entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.
- 3- Relações entre expectativas e recompensas: é a capacidade de aumentar a produtividade a fim de satisfazer suas expectativas com as recompensas.

As três forças da Teoria de Vroom diz que, a motivação acontece através da expectativa de receber algo.

O próximo subcapítulo mostra a importância da motivação nas organizações.

2.3 A importância da motivação nas organizações

O mundo está cada dia mais competitivo e as empresas estão à procura de colaboradores comprometidos, devido ao fato de que, esse tipo de indivíduo, faz o trabalho bem feito e são motivados a obter melhores resultados.

Segundo Chiavenato (2011, p. 242), um dos maiores desafios das empresas é motivar as pessoas a alcançar os objetivos propostos, pois ninguém consegue criar motivação nas outras pessoas.

A motivação é a força que estimula a outra a agir e só acontece quando a necessidade não é satisfeita, além do mais, é interna e individual e pode variar entre as pessoas.

Robbins (2009, p. 48) afirma que, as pessoas motivadas dedicam esforços maiores aos seus desempenhos.

Conforme citado por Robbins, os indivíduos motivados tendem a ter desempenhos superiores aos desmotivados. A motivação é a base do comprometimento do indivíduo.

Desta maneira, os líderes precisam estar preocupados em manterem seus empregados motivados, devido ao fato que, colaboradores motivados tendem a obter alto nível de produtividade, resultados melhores e alcançar os objetivos propostos pela organização.

Segundo Gil (2006, p. 201), a motivação é a chave do comprometimento e as empresas estão convocando colaboradores comprometidos para fazer parte das soluções e a investirem neles.

As empresas estão percebendo que funcionários motivados são mais comprometidos com o emprego e dessa maneira tendem a obter resultados positivos.

Nascimento (2009, s.p.) afirma que, “o processo motivacional é basicamente induzido. Aplica-se alguma forma de incentivo de administração que motiva a responder e comportar-se de forma a chegar ao resultado desejado pelos líderes”. Percebe-se que as administrações das empresas necessitam de formas de motivar seus colaboradores, como por exemplo, oferecer incentivos e valorizar as pessoas; para que alcancem os objetivos estipulados pelos líderes.

Segundo Pontes (2008, s.p.): “o desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu

grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos colaboradores”.

A empresa que se preocupa em manter seus colaboradores motivados, possui um diferencial comparado com as outras organizações, devido ao fato que empregados motivados tendem a produzir melhor e executar as atividades definidas pelas empresas, proporcionando assim, melhores resultados.

No próximo capítulo, apresenta um estudo de caso na empresa X.

3 UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X

Neste capítulo será apresentado o histórico da empresa, a metodologia utilizada e a análise dos dados.

3.1 Histórico da empresa²

O estudo foi desenvolvido numa empresa do município de São João Del-Rei atuante no comércio de motocicletas.

A escolha da empresa analisada deu-se devido a afinidades com os funcionários. A empresa será designada como X, para manter o anonimato da empresa.

A empresa foi fundada no ano de 2003, pelos sócios A e B, atuando no ramo de comércio e manutenção de motocicletas.

Quando iniciou suas atividades a empresa contava com mais de 10 funcionários. Atualmente, a empresa possui 15 funcionários.

A empresa está no ramo há 12 anos, e nos dias atuais, trabalha com venda e manutenção de motocicletas.

De modo geral, a estrutura hierárquica consta de Diretor, Gerente Geral, Gerente de Oficina, Gerente de Peças, Auxiliares Administrativos, Recepcionista, Vendedores, Mecânicos, Auxiliar de Mecânico e Jovem Aprendiz.

3.2 Metodologia do estudo de caso

Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo e com o objetivo de verificar se os problemas de desmotivação podem ser causados pelo estilo de liderança adotado pela organização.

Segundo Lakatos e Marconi (2010, p. 190) a pesquisa exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com finalidade de desenvolver hipóteses ou aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, afim da realização de uma pesquisa de uma pesquisa mais preciosa ou modificar e clarificar conceitos.

² Histórico obtido através do site da Empresa X

A coleta de dados foi efetivada através da aplicação de um questionário (em anexo), sendo que, foi entregue a cada funcionário do nível operacional em mãos. O questionário foi composto por 10 questões, sendo respondido por 11 pessoas (02 auxiliares administrativos, 01 recepcionista, 04 vendedores, 03 mecânicos, 01 auxiliar de mecânico).

Os resultados obtidos serão apresentados e discutidos no próximo subcapítulo.

3.3 Análise e discussão dos dados

A monografia busca identificar os pontos positivos e/ou negativos quanto à motivação dos colaboradores diante da influência do líder. Este trabalho ainda pretende perceber o quanto os colaboradores entendem sobre liderança, o chefe e a diferença entre este e o líder, bem como em relação à motivação.

A análise da coleta de dados só foi possível mediante ao número significativo de participantes dentro os colaboradores da organização referida quanto a responder as perguntas do questionário.

A primeira pergunta visou identificar se os colaboradores sabem dizer o que vem ser o líder. Das 11 respostas obtidas, sete responderam de forma equivalente. Destas, as mais relevantes são “líder seria aquele que motiva a sua equipe, reconhece e admira seus subordinados [...]”, bem como “líder seria o responsável para motivar uma equipe e consequentemente alcançar os resultados almejados” e que “um líder é aquele que consegue influenciar fortemente outras pessoas à ação sem uso de força ou medo [...]”. Três responderam que líder é “[...] uma pessoa que se destaca entre os demais, em organização, educação [...]” assim como, “a pessoa cuja se destaca perante os outros funcionários ou amigos, turma etc [...]”. Um respondeu que líder remete ao “fruto de desenvolvimento contínuo”.

Em análise às respostas obtidas na questão 01, percebe-se que os colaboradores entendem o que seja líder e seu papel motivador na equipe, conforme mencionado por Chiavenato (2010, p. 355) no capítulo 1.

A segunda pergunta visou identificar se os colaboradores sabem definir o que seja ser chefe. Das 11 respostas coletadas, nove responderam de forma semelhante, que o chefe é “a pessoa que comanda um determinado setor, muitas das vezes usando da autoridade”, como também “[...] impõe ordem e autoritarismo

[...]” e que, “um comandante de pessoas, só sabe dá ordens. Não pensa no bem estar coletivo”. Dois responderam que chefe “seria o responsável a escolher os líderes de sua equipe e designar suas funções para um melhor desempenho da empresa e dos funcionários” e que, “[...] onde o mais velho da casa talvez sem nenhuma experiência assume o posto para somente mandar”.

Analisando a questão 2, é possível perceber que a maioria dos colaboradores entenderam que chefe impõe sua vontade através da autoridade, conforme com Gomez (2005, p. 126) citado no capítulo 1.

A questão 03 perguntava se o colaborador se sentia liderado ou chefiado. Diante das 11 respostas, cinco questionados disseram que eram chefiados, podendo destacar as seguintes explicações “[...] porque na atual empresa em que atuo, tem mais ordens do que motivação” e porque “[...] só sabe mandar e nunca deixa você expressar suas opiniões. [...]”. Quatros informaram que são liderados, justificando da seguinte forma “[...] meu líder tem experiência também com vendas e por isso ouve nossa opiniões, sugestões, muito das vezes chegamos a uma decisão juntos” e “[...] pelo fato de trabalhar com uma equipe pouco numerosa, temos um contato mais direto onde podemos expor a troca de ideias”. Dois colaboradores disseram que em certos momentos são liderados e outros chefiados, porém não informaram o motivo, sendo “ambos, tem hora que liderado mais muitas das vezes chefiado” e “em certos momentos liderado e em alguns chefiados”.

A pergunta quatro buscou entender como a condição de ser chefiado ou liderado impactava na realização das funções dos colaboradores. Dos questionados, dez disseram que essa condição impacta muito nas funções e ainda expuseram suas opiniões, sendo as mais relevantes “quando se é liderado ou chefiado de forma correta os funcionários dificilmente irão se sentir desmotivados”, bem como “liderados as funções são bem mais prazerosas” e “pois o líder toma a frente, se doa o máximo pelo bem estar e as condições de trabalho de seus liderados”. Um colaborador não entendeu o sentido da pergunta, e respondeu que “pra mim missão dada é missão cumprida [...]”.

Em análise às respostas obtidas nas questões 03 e 04, percebe-se que uma pequena parte se considera liderada, devido ao fato que, o líder escuta opiniões e algumas vezes, toma decisões em grupo. Um pequeno grupo considera-se chefiados, por somente receber ordens e não poder opinar. Além disso, uma minoria acredita-se que tem momentos que são chefiados e outros liderados, mas não

informaram os motivos. Quanto à influência do líder ou chefe na realização das funções, nota-se que a maioria acredita que há influência diretamente na execução das atividades, e quando são lideradas as atividades são mais prazerosas, conforme mencionado por Gomes (2009, s.p.), onde afirma que o líder influencia no comportamento da equipe.

A questão 05 abordou sobre o que as pessoa entendem por motivação. Cinco responderam que motivação pode ser entendida como “[...] uma forma de impulsionar uma pessoa de forma que a mesma atinja seus objetivos” e como também “uma força interna que nos impulsiona a fazer sempre mais e cada dia melhor nossas tarefas diárias”. Quatro responderam de forma semelhante, acreditando que motivação é “[...] quando meus esforços são condizentes com meus ganhos dentro da empresa, seja financeiro ou psicológico”, assim como “[...] receber um salário justo, um horário justo, atendendo clientes com sorriso no rosto e gostar do que faz”. Quatro responderam que são gestos apoio, como “líderes e chefes, sempre dando apoio e às vezes elogios na mesma hora”, bem como “um simples aperto de mão, um bom dia olho no olho, um elogio sempre que necessário relacionado ao trabalho”. Dois colaboradores, não entenderam o sentido da pergunta, dizendo que “[...] sem motivação em tudo que vai fazer. Se não tiver motivação não conquista força pra você chega lá!”

Partindo da análise da questão anterior, nota-se que há uma divergência na definição de motivação. Para alguns questionados, acredita-se que motivação está relacionada com a parte financeira, como por exemplo, salários; porém o outro grupo entende que motivação é a força que estimula a executar uma ação, conforme citado por Gil (2006, p. 202) no capítulo 2.

A questão 06 abordou se os questionados se sentem desmotivados ou motivados, solicitando explicações. Seis responderam que sentem motivados e explicaram essa condição da seguinte forma “[...] pois faço o que amo. Quando se faz com amor tudo fica perfeito.”, bem como “[...] pois o que pensamos influencia diretamente nas funções que exercemos”, assim como “[...] trabalhamos com uma liderança e todos somos escutados e temos nossas opiniões ouvidas e debatidas com todos” e “[...] por saber que tenho o apoio de meus companheiros de trabalho”. Três disseram que sentem desmotivados, porque “[...] não acho que meu trabalho, minha responsabilidade e dedicação são vistos e levados em consideração”, também por “[...] em determinadas situações me falta palavras de elogio ou até

mesmo um muito obrigado pelo serviço bem feito” e por “[...] por mais que você nunca faz nunca é reconhecido com pelo menos um muito obrigado”. Um questionado acredita que em algumas situações sente motivado e em outras não, devido ao fato que “em relação ao serviço e pessoas a minha volta motivado, em certas situações que vejo ou ouço falar bastante desmotivado, uns com regalias e os outros só cobranças”. Um colaborador não entendeu a pergunta.

A questão 07 visa entender como a condição de estar motivado ou desmotivado impacta na realização de suas funções. Nove responderam que impacta muito na realização das tarefas, com as seguintes explicações “se estamos motivados o serviço flui [...]”, assim como “[...] um funcionário motivado renderá mais em suas funções e vice-versa [...]”, além de que “[...] funcionário satisfeito, serviço bem feito” e “o trabalho flui com mais leveza tudo fica melhor no ambiente de trabalho e consecutivamente as vendas fluem [...]”. Um afirma que essa condição não impacta no trabalho, visto que “dedico da mesma forma, minhas responsabilidades não se alteram e nem meu compromisso com a empresa”. Um questionado não soube responder.

A questão 08 questiona aos colaboradores se a empresa coloca em prática alguma forma de motivar os funcionários, solicitando explicações. Dos 11 colaboradores, quatro disseram que existe alguma forma de motivação na organização, como “[...] comissão para vendedores” e “[...] reuniões mensais para colocar os pontos fracos e fortes do mês, e direcionar onde devemos focar”. Dois responderam que algumas vezes há motivação na área de vendas como “[...] promoções, bonificações e brindes” e “[...] em forma de melhor bonificação de renda, campanha de venda”. Três informaram que a empresa não põe em prática formas de motivar e explicam que “[...] falta de investimentos em palestras motivacionais e treinamento, sem falar na falta de perspectiva de um plano de carreira”, além de desmotivar os colaboradores dizendo que “[...] todo mês estamos fechando em vermelho, vocês me trazem prejuízo [...]”. Um não soube responder por ter pouco tempo na empresa e “ainda não tenho esta informação”. E um não respondeu o questionário, totalizando 10 respostas para a referida questão.

Analisando as respostas obtidas nas questões 06, 07 e 08, é possível perceber que a maioria dos questionados consideram motivada na empresa, porém por motivos diferentes conforme mostrado anteriormente. Uma pequena parte sente desmotivada, pois não é reconhecida pelo seu trabalho. Quanto à condição de estar

motivado ou desmotivado impacta na realização das atividades, percebe-se que grande parte dos colaboradores acredita que essa condição é importante dentro da organização, devido ao fato que, quando estão motivados o rendimento é melhor e bem realizado, confirmando a afirmativa de Robbins (2009, p. 48) no capítulo 2. Uma única pessoa, afirma que essa condição não afeta a realização de suas atividades. Quanto ao questionamento se a empresa possui alguma forma de motivação, uma pequena parte confirmou que há incentivos através de comissões e reuniões para colocar os pontos fracos e fortes da empresa. Outra parcela acredita que não existe nenhuma forma de motivação, pelo contrário, só há cobranças.

A questão 09 abordou se os questionados acham que o líder pode influenciar no comportamento e atitudes dos funcionários. Dos 11 colaboradores, todos acreditam que o líder influencia diretamente em suas atitudes e comportamento, devido ao fato que “[...] funcionário bem liderado, produz mais trabalho mais motivado e se sente valorizado”, assim como o líder tem o “poder” de “[...] motivar ou desmotivar um funcionário, depende da sua visão”, também acreditam que é “[...] o único responsável para influenciar no comportamento dos funcionários” e por entenderem que tem autoridade “[...] para comandar e coordenar”.

A questão 10 visa entender de que maneira o estilo de liderança pode impactar na motivação dos colaboradores. Nove questionados definiram vários motivos, dentre os quais pode destacar “sendo bem correspondido [...]”, assim como “[...] nos orientar e ensinar sempre fazer o melhor”, possuir “uma liderança, firme espontânea e de alto astral”, bem como “principalmente resolvendo nossas questões e ter um líder presente [...]” além de ter “um líder confiante, otimista (mas realista), seguro e convicto de suas obrigações e deveres [...]” e ter “atitude”. Dois colaboradores não entenderam a pergunta.

Em análise as últimas questões, nota-se que todos os colaboradores entendem que o líder pode influenciar na motivação, execução da tarefa e no desempenho dos subordinados, conforme mencionado por Chiavenato (2010, p. 355). Quanto à questão sobre de que maneira o estilo de líder pode impactar na motivação dos colaboradores, a grande maioria informou motivos diversos, como ser correspondido e orientado pelo líder.

Assim, os dados coletados mostram que os funcionários acreditam, de forma compatível com as teorias abordadas, que líder é aquele que motiva e influencia

seus colaboradores a exercerem suas funções e chefe é a pessoa que impõe ordem com sua autoridade, só sabe mandar e não escuta as opiniões.

Parte dos questionados, se considera chefiados, devido ao fato que, só recebem ordens, não há motivação e não há interação com seu superior. Outros se dizem liderados, pois suas opiniões são ouvidas. Além disso, a grande maioria acredita que a condição, seja ela de ser, liderada ou chefiada, impacta diretamente na realização das tarefas, podendo impulsionar a pessoa a ter um desempenho melhor.

Quanto à motivação, a maioria entendeu o conceito, mostrando que a mesma é uma força que lhe faz realizar suas atividades de maneira mais comprometida. A grande parte dos colaboradores está motivada por diferentes motivos. A outra parte encontra-se desmotivada, pois não vê na empresa nenhuma prática de motivação, como no mínimo reconhecimento do trabalho bem feito.

Em relação ao estilo do líder, todos entendem que o líder pode atuar de forma positiva nas realizações das tarefas e no comportamento dos colaboradores, podendo motivar seus colaboradores a exercerem melhor suas funções.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho abordou o impacto do estilo de liderança na motivação dos colaboradores, com o objetivo geral de analisar de que forma os estilos de liderança podem influenciar na motivação da organização.

O líder diferencia do chefe no seu modo de agir, visto que, o líder é aquele que guia e orienta seus subordinados, influenciando-os a desempenhar suas atividades e otimizar os resultados. Já o chefe impõe sua vontade e alcança a mobilização dos subordinados através do poder coercitivo. Pela maneira de conduzir os subordinados, o líder tem influência direta na motivação dos mesmos e no desempenho de suas atividades.

Já a motivação, é a força interna que, estimulada por fatores externos, faz as pessoas agirem para satisfazer suas necessidades. Possuir funcionários motivados é um diferencial competitivo no mercado de trabalho, devido ao fato que, colaboradores motivados tendem a realizar o trabalho bem feito e obter melhores resultados.

Desta forma, o estudo de caso buscou responder ao problema de pesquisa, tentando entender de que maneira o estilo do líder pode impactar na motivação dos colaboradores. Percebe-se que uma parte acredita que são chefiados, por receber somente ordens e outra liderada, pois são ouvidas as opiniões. Nota-se que o estilo de liderança influencia diretamente na motivação dos colaboradores, pois a maneira que o líder atua impacta no desempenho dos funcionários.

Foi perceptível quanto às respostas, que a condição de ser chefiado ou liderado impacta diretamente nas realizações das atividades, podendo até proporcionar melhores resultados. Nota-se também que, a maioria dos questionados sentem que estão motivados na organização em que atuam por diferentes motivos.

Fica evidenciado que o estilo do líder adotado pode atuar de forma positiva ou negativa no comportamento e nas realizações das atividades dos colaboradores. Caso atue de maneira positiva, pode proporcionar motivação na execução das tarefas.

Por fim, com a análise dos dados, foi possível observar que uma quantidade considerável de colaboradores não sente motivada devido à empresa não possuir nenhuma forma de reconhecimento das tarefas realizadas e só realizar cobranças

aos funcionários. Diante disso, sugere-se que a organização preocupe-se mais em reconhecer seus funcionários.

Espera-se que este trabalho monográfico possa servir de embasamento para outros estudos, assim como, incentivo para mudanças nas organizações em prol de melhorias visando um bem comum nas empresas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas S.A, 2006.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança Ética: Um Desafio do Nosso Tempo**. São Paulo: Planeta do Brasil Ltda, 2005.

GOMES, Lenice A. (2009). **O Papel do Líder na Motivação da Equipe**. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/o-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-881172.html>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas: Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

NASCIMENTO, Lorena. (2009). **Liderança e motivação**. Administradores, disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-motivacao/36697/>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

PONTES, Celia M. (2008). **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. Monografia. 60 p. Fortaleza. UVA. Disponível em: <<http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C%C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: Conceitos essenciais e aplicações**. Trad. Robert Brian Taylor. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Fundamentos de Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações**. 4.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

ANEXO

Solicito sua atenção para responder o questionário abaixo. A identidade dos participantes será preservada e sua opinião é extremamente importante.

Questionário

1. Para você o que seria um líder?

2. Em sua opinião, o que seria, então, um chefe?

3. Você se sente liderado ou chefiado? Explique.

4. Em relação à questão anterior, como esta condição (ser chefiado ou liderado), impacta na realização de suas funções?

5. O que você entende por Motivação?

6. Você se considera motivado ou desmotivado em seu trabalho? Por quê?

7. Em relação à questão anterior, como esta condição (estar motivado ou desmotivado), impacta na realização de suas funções?

8. A empresa coloca em prática alguma forma de motivar seus funcionários? Explique.

9. O líder pode, em sua opinião, influenciar no comportamento e atitudes dos funcionários?

10. Para você, de que maneira o estilo de liderança pode impactar na motivação dos colaboradores?
