



LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: COMO O ESTILO DE LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO INFLUENCIAM NO RENDIMENTO DO SUBORDINADO EM UMA INSTITUIÇÃO MILITAR

Elves Geraldo Guimarães
Prof. M Sc. Márcio Lobosque Senna Neves
Prof. M Sc. Rafael Leite Nogueira

RESUMO

A liderança passou por várias modificações no decorrer dos anos e hoje ela é uma ferramenta essencial para a gestão e para as organizações. Esse estudo buscou compreender como o estilo de liderança e a motivação influenciou no rendimento do subordinado em uma organização militar. O objetivo geral deste estudo é compreender a percepção e motivação dos liderados em relação ao estilo de liderança dos superiores. Como objetivo específico são os conceitos de líder, liderança e motivação, bem como os estilos de liderança, as teorias motivacionais e a importância do líder, liderança e motivação para as organizações. Com isso, foi adotada uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativa, análise primária e aplicação de um questionário estruturado. Portanto, as organizações necessitam de bons líderes para que suas atividades sejam feitas da melhor forma, ocasionando um colaborador motivado e um ambiente de trabalho motivacional.

Palavras-chave: Liderança. Líder. Motivação.

1. Introdução

A liderança passou por diversas modificações no decorrer da história e é uma questão muito discutida nas organizações nos dias de hoje, onde uma boa liderança é imprescindível para a motivação e eficiência de uma equipe em âmbitos de tomada de decisões e o sucesso empresarial. Contudo, o estilo de liderança adotado pelo gestor pode interferir na motivação de seus colaboradores e nos resultados organizacionais.

Em São João del-Rei, no Estado de Minas Gerais, uma instituição de caráter militar vem atuando ao longo dos anos na área de segurança, integridade e recursos

humanos, compondo militares capacitados para atuar no ambiente montanhoso. A gestão, voltada para liderança, mostra que o subordinado do batalhão pode gerar mais resultados quando é liderado e motivado da maneira correta.

Para que uma organização alcance seus objetivos, é necessário compreender como o líder atua em determinada situação, buscando meios ou ferramentas para que seus subordinados cumpram melhor suas missões, obtendo em melhores resultados e deixando-os motivados. Por isso, esta pesquisa visa responder a seguinte questão: Como o estilo de liderança e a motivação influenciam no rendimento do subordinado em uma instituição militar.

O estilo de liderança influencia no rendimento de um colaborador na organização militar, pois um liderado motivado vê que seu superior está ali trabalhando em conjunto e passando pelas mesmas dificuldades. Com isso, a proporcionado um trabalho mais honesto, potencializado, bem feito e além de manter um ambiente agradável onde o subordinado se sente parte da organização.

Esta pesquisa tem por objetivo compreender a percepção e motivação dos liderados em relação ao estilo de liderança adotado pelos gestores em uma instituição militar. Portanto, de uma maneira mais específica, este estudo conceitua: líder, liderança e motivação, bem como os estilos de liderança, as teorias motivacionais e a importância do líder, liderança e motivação para as organizações.

Em vista de um mercado altamente competitivo, a organização tende a buscar cada vez mais ser exigente no quesito de suas atividades corporativas. Portanto, é extremamente importante ter funcionários motivados e comprometidos com suas funções e atribuições nas atividades da organização. Com isso, o papel de um líder como influência positiva em seus colaboradores é de suma importância para que os mesmos atinjam uma maior produtividade e maximizar o resultado da organização na qual pertencem.

Diante do exposto, é possível Justificar a escolha desse tema devido à forma como um líder age numa organização e como sua gestão afeta o clima organizacional e a forma como eles trabalham. O referido artigo terá uma pesquisa descritiva baseada numa metodologia qualitativa e a utilização de questionário para avaliar mais aprofundada esta questão de entender a percepção e motivação dos liderados em relação ao estilo de liderança adotado pelos superiores.

2. Referencial Teórico

2.1 Conceito de Líder e Liderança

Ser líder é um assunto que desde sempre possui envolvimento tanto na vida das pessoas como no cotidiano das organizações. Conforme Brunório *et. al.* (2017, p.50) “para ser um líder, é necessário desenvolver habilidades e atitudes que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões acertadas e tendo em mente objetivos orientados para resultados.” Já Gómez (2005) cita que o líder é aquele que capacita, educa, ajuda a crescer, orienta, entusiasma e mobiliza, implanta valores e modela condutas. Um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser seguido ou copiado.

Percebe-se que os autores mencionam que o líder possui habilidades que o ajuda na condução e orientação de seu grupo de liderados em prol de um objetivo a ser conquistado.

O conceito de liderança refere-se à influência de um gestor sobre um grupo de pessoas. Segundo Gómez (2005, p.126) “ A liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns. ”

A liderança pode ser aprendida por qualquer pessoa, à medida que há líderes que já nascem com esse dom de liderar, mas mesmo nascendo com essas características, essas pessoas precisam desenvolvê-las a partir de treinamentos constantes (BRUNÓRIO *at al.*, 2017).

A liderança faz a diferença e muda a vida das pessoas, pois ela influencia, motiva e fortalece a equipe. Porém, o caminho para chegar na liderança eficaz não é fácil. Com isso, Maxwell (2008) diz que a liderança não é uma coisa fácil de ser aprendida, pois exige muito esforço e desejo das pessoas para fazê-la, mas gera benefícios para o gestor e seus liderados.

A seguir, os próximos tópicos explicarão os tipos de líderes e estilos de liderança e sua importância nas organizações.

2.2 Tipos de Líder e estilos de Liderança

2.2.1 Liderança Autocrática

A liderança autocrática é caracterizada pela centralização do poder do líder, onde somente ele toma as decisões sem ter a opinião dos demais. Maximiano (2000) diz que a autocracia está relacionada a uma concentração maior de autoridade no líder, intensificando a autoria do mesmo. Sendo assim, podemos dizer que, o líder autocrático gerencia e toma decisões sem a participação ou aceitação dos membros do grupo de liderados.

No estilo autocrático, o líder é conhecido como “chefe” e somente ele fixa as diretrizes e determina a execução das tarefas e qual tarefa cada um deve desempenhar. O líder autocrático tem o poder todo centrado para si, sem intervenção de seus liderados, onde ele manda cumprir e obedecer todas suas ordens (MALDANER, 2012).

Com isso, infere-se que na liderança autocrática na prática a denominação não é da palavra líder, mas sim das características da palavra chefe.

2.2.2 Liderança Democrática

A liderança democrática é baseada na interação do líder e seus liderados na tomada de decisões e execução do trabalho. Maximiano (2000) fala que o líder democrático é aquele que toma decisões com influência dos integrantes do grupo, tornando interativo o processo de liderança. Esse tipo de comportamento democrático influencia a participação dos liderados no processo de tomada de decisão.

“Já no estilo democrático, há a participação da equipe, há um envolvimento dos liderados expondo o melhor caminho a ser tomado para a conquista dos resultados esperados pela organização”. (MALDANER, 2012, p.177).

Nota-se que ambos os autores mencionam a liderança democrática como ferramenta grupal, onde há uma participação dos liderados na tomada de decisões e também na execução do trabalho para chegarem de uma forma mais eficaz nos objetivos. Portanto, o termo líder é a caracterização adequada na Liderança democrática.

2.2.3 Liderança Liberal (*laissez-faire*)

A liderança Liberal ou *Laissez-faire* é constituída de gestores que oferecem liberdade aos seus liderados nas decisões a serem tomadas. Segundo Maximiano (2000, p.406) “ O líder transfere sua autoridade aos liderados [...] implica decisão de abdicar deliberadamente do poder de tomar determinadas decisões., que são delegadas para os liberados. ”

Conforme (Duarte; Papa,2011, p.371) “Neste estilo de liderança, as decisões, divisão de tarefas e/ou planejamento são feitos pelos liderados, já que o líder participa de forma mínima. ” Com isso, o gestor não passa conhecimento para os liderados a medida que sua participação é quase nula.

Portanto, neste estilo de liderança o gestor não é presente e não contribui para a evolução ou crescimento profissional de seus liderados.

2.2.4 Liderança Situacional

A liderança Situacional é o estilo que o líder se adapta conforme a situação que ele se encontra e qual estilo de liderança usar para melhor se adaptar a tal situação. Maximiano (2000) diz que é usada dependendo da organização, grupo de trabalho, características dos funcionários e a própria formação, conhecimento, valores e experiências do líder.

O líder observa sua equipe através da sensibilidade e percepção, para que possa definir suas ações dependendo da situação que está ocorrendo para poder tomar suas decisões (DUARTE; PAPA, 2011).

Os autores mencionam a Liderança Situacional como adaptação de um determinado contexto ou situação para tomada de decisões. Portanto, este estilo vai depender de como o gestor vê ou julga a situação e como ele vai se comportar para alcançar o sucesso perante o objetivo.

2.3 A importância do Líder e da Liderança nas organizações

Atualmente, os funcionários são a junção de conhecimento, habilidades e atitudes que são peças importantes para o sucesso das organizações. Chiavenato (2010) diz que as organizações são compostas principalmente de capital humano como seus patrimônios, que podem ser denominadas como recursos humanos, colaboradores ou outras formas dependendo do grau de sua importância na organização.

O líder chefe, que era temido por seus colaboradores, no século passado, já não consegue mais atender às necessidades das organizações da atualidade. O papel do líder evoluiu passando a ser um gestor de pessoas (MALDANER, L. S., 2012). Ainda, segundo Gómez (2005) é ligar fortemente vontades e estimular fidelidades dos liderados na realização de tarefas e no atingimento de determinados objetivos.

Nota-se que os autores mencionam como os funcionários são importantes para as organizações e como a atuação do líder chefe não é mais eficaz para atender as necessidades das organizações nos dias de hoje, onde o papel do líder de estimular fidelidades e vontades são conceitos para suplementar à gestão para o sucesso organizacional.

Segundo Gómez (2005, p.126)

[...] a liderança é a bússola e o motor da organização. Quem supuser que poder desenvolver uma organização recompondo o organograma várias vezes, elaborando normas e mais normas, fazendo malabarismos numéricos ou aplicando as últimas técnicas de mercado, está equivocado. Para que as coisas caminhem bem em uma organização é imprescindível a boa condução do seu pessoal, e isso é tarefa da liderança.

As organizações ainda são compostas por diversos chefes, onde a rigidez do mesmo na gestão também ocasiona resultado nos objetivos a serem alcançados. Contudo, Gómez (2005) fala que o chefe pode se impor e conseguir que os demais o obedeçam com o seu poder de castigar ou premiar, mas o líder obtém a participação voluntária, desenvolvendo sua consciência e despertando nelas o senso de compromisso.

Assim vamos trabalhar motivação, suas teorias e sua importância para os funcionários e para as organizações.

2.4 A Conceito de Motivação

O conceito de motivação refere-se à ação que impulsiona o ser humano a realizar algo. Conforme Maximiano (2000, p.347) “a palavra motivação [...] indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano.” Assim a motivação é representada pelas necessidades e comportamentos das pessoas. O comportamento das pessoas é motivado por estados de carência, onde as pessoas agem das diversas formas e situações para satisfazer esses estados de carência. (MAXIMIANO, 2000)

Robbins (2005) diz que motivação é o processo responsável pela intensidade, direção, persistências dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado objetivo. Entretanto, a motivação pode ser a busca de esforços para atingir objetivos organizacionais, voltado para o comportamento no trabalho. Já Maximiano (2000) fala que, a motivação é resultado de forças através do desempenho da realização de qualquer tipo de tarefa ou objetivo. Essas forças são chamadas de motivos, onde o desempenho é

o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico.

Os autores acima falam do conceito de motivação em relação ao comportamento e necessidades das pessoas, onde motivos ou razões levam o ser humano a executar algo. Entretanto, a motivação também está relacionada com o trabalho, na qual o funcionário busca forças para ficar motivado e fazer suas tarefas.

A motivação no trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionado por certos motivos. A motivação pode ocasionar resultados positivos ou negativos (MAXIMIANO, 2000).

O tipo de esforço que as pessoas buscam na organização é aquele que está na direção dos objetivos da organização são coerentes. O funcionário motivado se mantém na tarefa até ser concluída (ROBBINS, 2005).

Portanto, a motivação está ligada ao resultado da empresa, onde o funcionário motivado faz cumprir suas obrigações quando suas tarefas se mostrarem corretas.

2.5 Teorias Motivacionais

2.5.1 Teoria de Maslow

Esse estudo é constituído numa teoria sobre as necessidades humanas. Maximiano (2000) diz que a teoria foi proposta por Abraham Maslow referente as necessidades básicas do comportamento humano, onde as pessoas buscam atender e satisfazer suas necessidades.

Segundo Silva (2008, p.210).

Maslow propôs que as necessidades básicas fossem estruturadas em uma hierarquia de predominância e probabilidade de surgimento. Ele estabeleceu sua teoria com base na afirmação de que os indivíduos se comportam no sentido de suprir suas necessidades mais imediatas, [...]

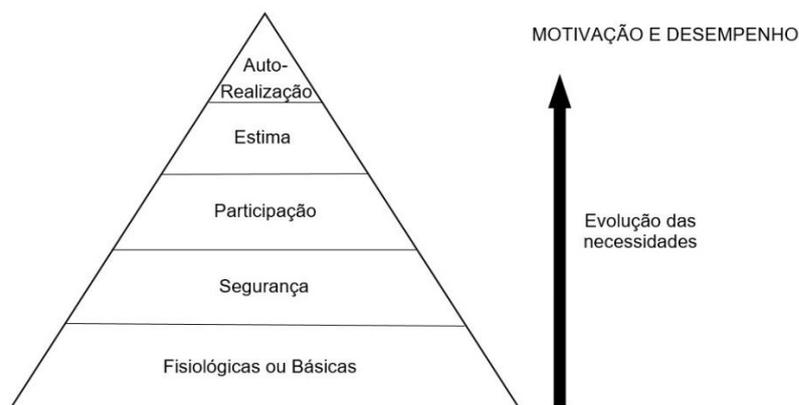
Maximiano (2000) afirma que as necessidades básicas estão na base da hierarquia, onde as pessoas procuram satisfazê-las antes de passar para o nível mais elevado. Uma vez que atendida, a pessoa deixa de sentir a necessidade e passa a ser motivada seguindo para próxima ordem de necessidade.

As necessidades humanas estão ordenadas de um nível mais baixo até o nível mais alto, onde o ser humano busca satisfazer a que está no nível mais baixo para poder passar para de nível superior, conforme os autores mencionaram.

Maximiano (2000) diz que, as necessidades humanas de Maslow são divididas em cinco categorias: fisiológicas ou básicas, de segurança, participação, estima e auto realização.

Com isso, é apresentado na Figura 1 o gráfico que ilustra a ordem hierárquica das categorias e a tabela referente a suas características.

Figura 1 – Hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

Quadro 1 – Características das categorias das necessidades humanas propostas por Maslow

Tipo de necessidade	Característica
Necessidades fisiológicas ou básicas	Estão relacionadas as necessidades humanas de sobrevivência, como fome, cansaço, desejo sexual etc. Essas necessidades já nascem no indivíduo e afetam o comportamento humano quando ainda não foram satisfeitas
Necessidades de segurança	Estão relacionadas a busca de proteção contra ameaças e/ou privações. São necessidades de proteção contra doenças, incertezas, desemprego, roubo etc. Elas mantem as pessoas sob relação de dependência com outras pessoas ou organizações dependendo do seu uso.
	Estão relacionadas com participação de grupos, como amizade, amor, afeto etc. Essas

Necessidades de participação	necessidades, quando satisfeitas, são fortes geradores motivacionais no comportamento humano
Necessidades de estima	Estão relacionadas a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia; envolvem auto apreciação, autoconfiança, auto respeito, aprovação social, além de <i>status</i> , prestígio e consideração. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, força, valor, capacidade, utilidade e poder
Necessidades de auto realização	São necessidades mais elevadas, na qual estão relacionadas ao processo de desenvolvimento contínuo das pessoas. A auto realização é aquela que é satisfeita após todas as outras serem atendidas.

Fonte: Adaptado de Silva (2008)

Contudo, entender como a satisfação das necessidades humanas é uma tarefa complexa. Silva (2008) fala que a busca pela satisfação das necessidades humanas pode ocorrer de forma difícil, pois há desafios e oportunidades de crescimento. A teoria de Maslow deve ser considerada uma orientação geral por se tratar de dados relativos, ou seja, não tem uma explicação absoluta do comportamento humano.

2.5.2 Teoria ERG

A teoria ERG é um estudo baseado em um alinhamento melhor em pesquisa relativa, ou seja, sobre experiência e observação dos fatos. Robbins (2005) diz que essa teoria foi proposta por Clayton Aderfer baseada na teoria das necessidades de Maslow, com estudo com intuito de melhorar a pesquisa empírica. Ainda segundo Robbins (2005) a teoria é dividida em três grupos de necessidades essenciais. O grupo de existência, relacionamento e crescimento, onde são inseridas as siglas ERG em inglês (*Existence, Relatedness and Growth*).

Segundo Robbins (2005, p.136).

O grupo de existência se refere aos nossos requisitos materiais básicos. Ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo se refere às nossas necessidades de relacionamento – o desejo de manter importantes relações interpessoais. [...] as necessidades de crescimento – um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isto inclui os componentes intrínsecos da categoria de estímulos de Maslow, bem como as características da necessidade de auto-realização.

A teoria ERG não é uma teoria rígida onde uma necessidade de nível mais baixo tenha que ser satisfeita antes de poder seguir adiante. Contudo, a hierarquia das necessidades de Maslow segue uma progressão rígida em etapas consecutivas (ROBBINS, 2005).

Percebe-se então, que o autor menciona que a divisão dos grupos inclui necessidades fisiológicas e de segurança, assim mencionadas por Maslow, já as necessidades de relacionamento pessoal e de crescimento, onde a satisfação de uma necessidade já não precisa seguir uma ordem certa.

Robbins (2005) fala que a teoria ERG, assim como a teoria das necessidades de Maslow, referem-se a busca de satisfação de uma necessidade de nível mais baixo levando a satisfação das necessidades de nível superior, mas várias necessidades podem operar em conjunto como motivadoras. Portanto, ambas as teorias buscam satisfação em relação a hierarquia de necessidades, porém a junção se faz como o elemento motivador.

2.5.3 Teoria de dois fatores

A teoria de dois fatores é um estudo voltado para a pessoa e a sua relação com o trabalho. Robbins (2005) fala que essa teoria foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg onde mostra a relação de uma pessoa com seu trabalho, onde as pessoas possam se sentir bem ou mal. Esses momentos que a pessoa sente no trabalho podem ser denominado como fatores intrínsecos/motivacionais e fatores extrínsecos/higiênicos. Já Maximiano (2000) diz que, os fatores intrínsecos/motivacionais são aspectos satisfatórios que dizem respeito principalmente a conteúdo de trabalho, ou seja, a tarefa em si executada pelo profissional, sendo assim, são o próprio trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento. Já os fatores extrínsecos ou higiênicos indicam aspectos insatisfatórios que dizem respeito ao contexto de trabalho, ou seja, as condições na realização do trabalho. São estilo de supervisão, relações pessoais, salário, políticas de administração do trabalho e segurança no trabalho. (MAXIMIANO, 2000).

O autor acima propõe que os fatores motivacionais dizem respeito a coisas satisfatórias, enquanto que os fatores higiênicos indicam insatisfação. Com isso, segundo Robbins (2005, p.135) “ O oposto de satisfação não é a insatisfação, como normalmente

se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.”

O gestor deve buscar meios para eliminar fatores que atrapalhe no desempenho do funcionário e torná-lo motivado, porém não é uma tarefa muito fácil. Robbins (2005) diz que os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir êxito, mas não a motivação dos funcionários, devido aos fatores que levam à satisfação no trabalho serem diferentes daqueles que levam a insatisfação.

2.5.4 Teoria X e Teoria Y

Essas teorias foram propostas por Douglas McGregor e estão baseadas em duas visões distintas do ser humano: uma negativa chamada de Teoria X; e outra positiva chamada de Teoria Y. Ela está relacionada a observação dos executivos aos seus funcionários, onde encontram-se certos agrupamentos de premissas que são moldadas pelo próprio comportamento do funcionário baseado na sua própria natureza. (ROBBINS, 2005).

Assim sendo, segue a tabela que mostra as teorias com as definições de suas premissas:

Quadro 2 - Premissas dos executivos das Teoria X e Teoria Y

Teoria	Premissas
X (Negativa)	Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
	Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
	Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
	A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.
Y (Positiva)	Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quando descansar ou se divertir.
	As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
	A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.

	A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.
--	--

Fonte: Adaptado de Robbins (2005)

Robbins (2005) afirma que em relação a estrutura hierárquica das necessidades de Maslow, a Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos enquanto que na Teoria Y as necessidades de nível mais alto são as dominantes. Ainda segundo Robbins, os funcionários trabalham porque precisam sobreviver e ter segurança no trabalho com base nas necessidades de nível mais baixo e na Teoria X. Enquanto que na Teoria Y e nas necessidades de nível mais alto, os funcionários consideram o trabalho uma forma natural e divertida, buscando auto realização.

Contudo, as Teorias X e Y não são totalmente asseguradas de causar motivação no funcionário. Segundo Robbins (2005, p.134) “ Não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário motivado. ”

2.5.5 Teoria de Vroom

Formulada por Victor Vroom, a teoria da expectativa e também conhecida como teoria da expectância, baseia-se em uma visão de relação econômica com o indivíduo. Ela representa uma abordagem compreensiva, válida e útil ao entendimento da motivação (SILVA, 2008).

Baseada no retorno particular que o funcionário vê a partir da tarefa realizada. Segundo Silva (2008, p.220) “A teoria vê as pessoas como tendo suas próprias necessidades e expectativas do que desejam, a partir do trabalho (obviamente, recompensas).” Já de acordo com Silva (2008, p.221) “ A teoria da expectativa foi elaborada com base em três conceitos: valência, expectativa e instrumentalidade. ” Assim, é representado os conceitos e suas características conforme o gráfico abaixo:

Quadro 3 – Conceitos da Teoria de Vroom

Conceito	Característica
----------	----------------

Valência	É a força do desejo de um indivíduo para um resultado particular; é o valor subjetivo relacionado a um incentivo ou recompensa.
Expectativa	É o conjunto de forças para o primeiro nível de resultados (isto é, a crença de que o esforço conduz ao desempenho).
Instrumentalidade	Está relacionada ao grau para o qual o primeiro nível de resultado (desempenho) vai levar a um segundo nível desejado de resultado (recompensa).

Fonte: Adaptado de Silva (2008)

Percebe-se que ao autor menciona que o funcionário demonstra empenho no trabalho conforme ele vê que o resultado trará retorno desejado, ou seja, recompensas.

Portanto, a Teoria de Vroom encaminha o funcionário a realizar determinada tarefa pelo fato de algo o motivar para fazê-la. Silva (2008) complementa que a teoria da expectativa traz um forte argumento em favor as recompensas atreladas ao sucesso do desempenho. Teoricamente, esse estudo parece direcionar ao caminho correto para o sucesso, pois ela conhece as complexidades da motivação do trabalho e enfatiza comportamentos esperados, relacionados com as expectativas.

2.6 A importância da Motivação para os funcionários e para as organizações

Segundo Chiavenato (2014, p.375) “O relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância. As relações com o público interno são fundamentais para o sucesso da organização”. Com isso, é de suma importância um funcionário motivado e com ótimo relacionamento interno, pois ele exerce influência no resultado da organização.

Enquanto houver um ambiente higiênico, ou seja, um bom relacionamento entre colegas, melhores tratamentos de supervisores e ambiente físico de trabalho, mais o funcionário ficará contente e menos ele reclamará de algo. Consequentemente, maior será a satisfação com o trabalho e seu ambiente (MAXIMIANO, 2000).

Maximiano (2000) diz que de acordo com o ambiente de trabalho e para que haja motivação, é preciso que a pessoa esteja satisfeita com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões.

Segundo os autores acima, os fatores higiênicos são fundamentais para que tenha um ótimo ambiente de trabalho e maior satisfação com o mesmo, conseqüentemente ocasionando em funcionário que está motivado a exercer suas habilidades.

De acordo com Chiavenato (2014, p.34) “As organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudança necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”. Assim sendo, as pessoas precisam estar preparadas e motivadas para enfrentar novos desafios e ajudar a organização a superá-los.

Segundo Brunório et al. (2017, p.53).

[...] as empresas precisam se preocupar em estimular cada vez mais seus colaboradores para assim atingir seus objetivos [...]. Essa preocupação é necessária para que eles possam ir além e aumentar cada vez mais os lucros e, assim, contribuir para a empresa alcançar seus objetivos.

Portanto, o sucesso da empresa está relacionado com o bem-estar íntimo e profissional de seus participantes, onde os mesmos podem gerar bons lucros e resultados. Ruffatto; Pauli e Ferrão (2017) complementa que, uma equipe motivada é um indicador essencial de resultados, que podem ser considerados em termos de lucro, participação de mercado e, de maneira relevante para manter a satisfação interna.

3. Metodologia

A referida pesquisa é um estudo de caso, que é um estudo aprofundado de um ou poucos objetos de maneira adequada para uma investigação de fenômenos contemporâneos dentro de um contexto real. (GIL, 2002)

As ferramentas que foram utilizadas para a elaboração desta pesquisa são uma pesquisa de caráter descritiva, de natureza qualitativa e com a utilização de um questionário para a coleta de dados.

Assim a pesquisa descritiva se dá através da obtenção de informações, coleta de dados e opiniões dos participantes a realidade do fato, ou seja, o estilo de liderança adotado pelo gestor bem como a motivação e sua influência sobre os subordinados.

Segundo Gil (2008, p.28)

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

A pesquisa de caráter qualitativa tem por objetivo compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso, com uma abordagem que busca elementos de recursividade. (APOLLINÁRIO, 2012)

Marconi e Lakatos (2003) dizem que um questionário é um instrumento de coleta de dados que possui um conjunto de perguntas ordenadas em série, e que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Com isso, o questionário desta pesquisa foi elaborado através de uma ferramenta digital conhecida como *Google Forms*, enviado por meio de um aplicativo de smartphone chamado de *WhatsApp*, com questões relacionadas à liderança e motivação.

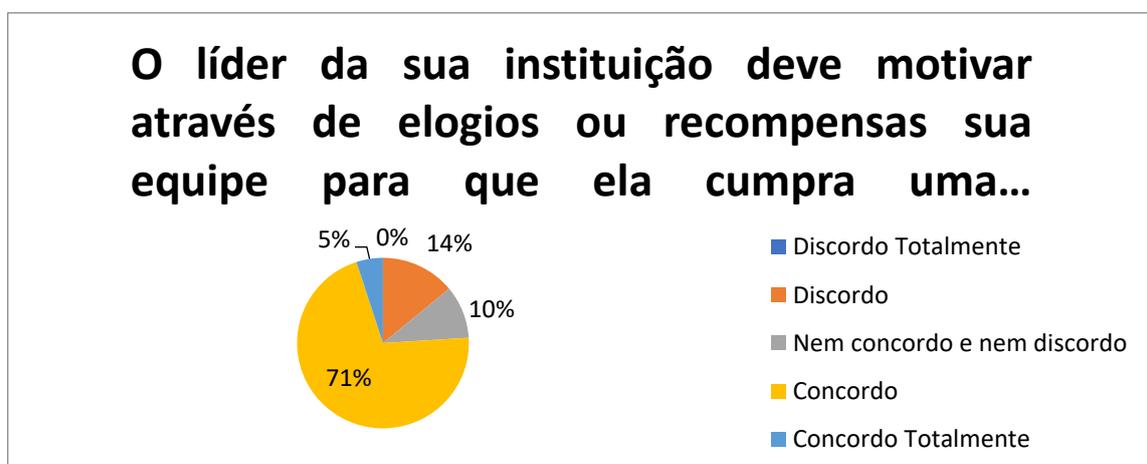
4. Análise de Resultados

A organização é uma instituição pública de caráter militar cuja unidade é situada em São João Del Rei-MG, onde atua na área de segurança pública. Ela é dividida em setores e subunidades denominadas companhias, possuindo vários militares colaboradores atuando em diversas funções no batalhão.

O questionário estruturado foi aplicado com todos os militares da função de Soldado do efetivo profissional, compondo 48% de amostragem. As respostas do questionário nortearam dados relevantes para entender a percepção dos liderados em relação ao estilo de liderança adotado pelo gestor e como isso afeta na motivação do subordinado.

Com isso, é mostrado a seguir as porcentagens das respostas dos militares respondentes em relação aos objetivos específicos e a questão norteadora desta pesquisa.

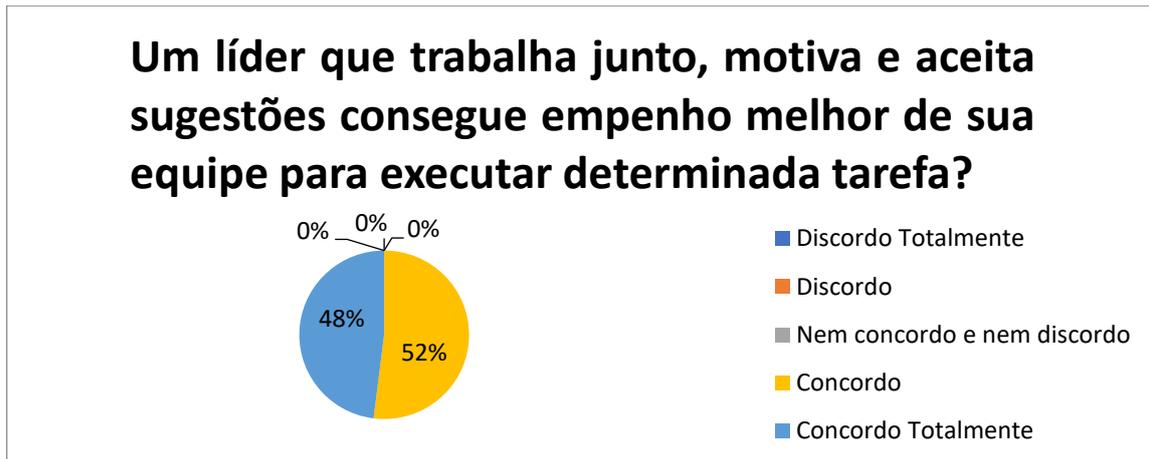
Quadro 4 – Porcentagem de respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Percebe-se que o maior percentual de respostas está vinculado a opção de “Concordo”, e alinhado a Teoria de Vroom o liderado fica mais motivado ao receber recompensas pelo seu desempenho tornando maior ou seu rendimento na execução da tarefa na Instituição e ocasionando sucesso para a instituição. Conforme citação de Silva (2008) sobre a teoria de Vroom no direcionamento ao caminho correto para o sucesso.

Quadro 5 – Porcentagem de respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A pergunta citada acima está vinculada ao estilo de liderança democrático, onde as qualidades e atitudes do líder democrático bem como a participação dos liderados nas tomadas de decisões influenciam a motivação do grupo para alcançar o objetivo. Nota-se quem o percentual foi maior nos tópicos de “Concordo” e “Concordo Totalmente”, em relação ao pensamento de Maldaner (2012) que fala sobre a participação dos liderados nas tomadas de decisão e a busca do melhor caminho a ser tomado para a conquista dos resultados esperados pela organização.

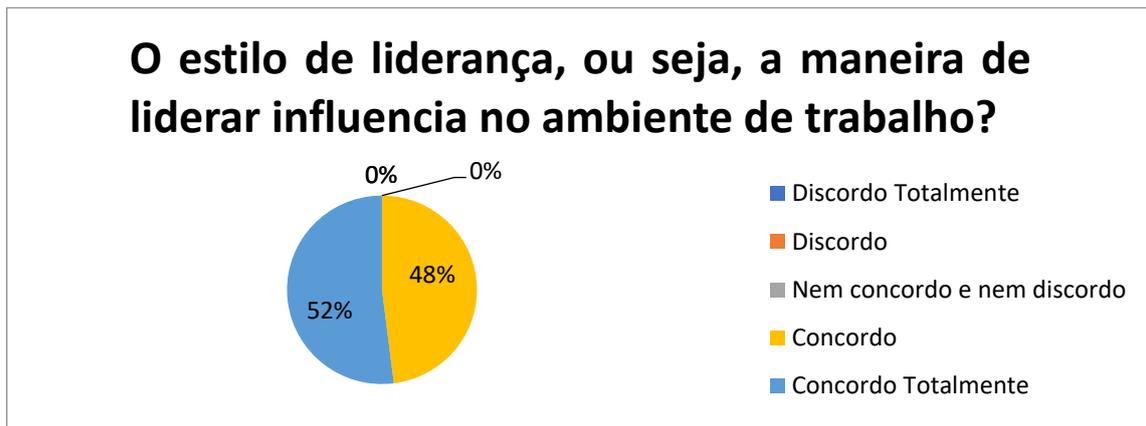
Quadro 6 – Porcentagem de respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Nota-se que os percentuais foram maiores em “Concordo” e “Concordo Totalmente” pelo fato da motivação ser importante para o funcionário para que ele possa desempenhar melhor sua tarefa, bem como a importância da motivação para a Instituição para que suas atividades sejam cumpridas da melhor forma. Conforme pensamento citado por Maximiano (2000) onde é preciso motivação para que haja satisfação do colaborador no trabalho e que ele possa desenvolver suas aptidões.

Quadro 7 – Porcentagem de respostas



Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

A maioria dos participantes optou por “Concordo” e “Concordo Totalmente”, isso se dá ao fato de que o estilo de liderança adotado pelo superior que influencia em todo ambiente de trabalho, ou seja, motivação do subordinado e rendimento ao executar a tarefa. Conforme a citação de Robbins (2005) sobre os executivos procurarem meios ou formas de eliminar os fatores que geram insatisfação na motivação do funcionário, ou seja, buscar um estilo para liderar que possa diminuir esses fatores.

Infere-se, portanto, que o estilo de liderança adotado pelo superior, o ambiente de trabalho e a motivação influenciam de forma considerável o rendimento do subordinado, tornando-o mais motivado a desempenhar sua função da melhor forma. Portanto, a liderança, o líder possuidor de habilidades motivacionais e a motivação são ferramentas essenciais para a instituição.

5. Conclusão e Propostas

A referida pesquisa foi um estudo de caso sobre liderança e motivação, onde teve como objetivo compreender a percepção e motivação dos subordinados em relação ao estilo de liderança adotado pelo superior. Com isso, a instituição militar que está situada em São João Del Rei, no estado de Minas Gerais, foi fruto de estudo desta pesquisa, onde

foram utilizadas ferramentas de pesquisa descritiva, de caráter qualitativa e coleta de dados através de questionário estruturado.

Em relação a diversos fatores no contexto histórico, a liderança passou por diversas modificações e hoje é peça fundamental na motivação dos colaboradores e êxito organizacional em quesitos de objetivos. Estudar esse tipo de conteúdo é importante para que nos auxilie a entender como o líder atua em uma instituição, bem como esse fator interfere na motivação de seus colaboradores. Contudo, a importância deste estudo estende-se para as organizações, onde a mesma necessita de bons líderes em sua gestão para que suas atividades sejam feitas da melhor forma por um colaborador motivado e assim garantir sua permanência no mercado.

Mediante este estudo, foi possível conceituar líder e liderança através de citações de Brunório et. al. e Gómes, pois líder é aquele possuidor de habilidades e atitudes que o auxiliam na condução de um determinado grupo de pessoas. Enquanto liderança é a arte de relacionamento das pessoas em prol de objetivos a serem alcançados.

Os conceitos apresentados sobre o estilo de liderança autocrático e democrático foram feitos conforme pensamentos de Maximiano e Maldaner, onde a autocracia está relacionada na concentração do poder ao líder, a medida que a denominação do líder nesse estilo de liderança é a palavra “chefe”. Enquanto que na democracia a liderança é voltada para a participação dos liderados nas tomadas de decisão e há maior interação do líder com seus liderados.

Nos estilos de liderança liberal e situacional, conceituou-se a forma como o líder age seguindo pensamentos de Duarte e Papa, bem como Maximiano. Com isso, foi apresentada a liderança liberal, onde o líder transfere sua autoridade para seus liderados para que os mesmos tomem as decisões. E no estilo de liderança situacional, mostrou que o líder usa sua percepção para agir conforme a situação que esta inserida.

Em relação à importância do líder e da liderança nas organizações, foi dito anteriormente segundo Maldaner que o chefe não é mais eficaz e não atende as necessidades das organizações. Com isso, segundo Gómez, a liderança está voltada na participação voluntária de seus colaboradores, pois o líder liga fortemente as vontades e estimula fidelidades dos liderados na realização de tarefas para o atingimento dos objetivos.

O conceito de motivação pode ser conceituado conforme citações de Maximiano, onde foi definido que motivação é processo de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação no comportamento humano.

Ademais, mencionou-se sobre motivação no trabalho, onde o esforço leva ao desempenho profissional de uma pessoa impulsionado por certos motivos.

Conceituou-se a teoria motivacional de Maslow através de citações de /Maximiano e Silva, onde apresentou as necessidades humanas através de uma hierarquia de um nível mais baixo de necessidade até o nível mais alto, à medida que a pessoa deixasse de sentir uma necessidade, então ela passaria para o próximo nível. Ademais, conceituou-se também a teoria ERG através de citações de Robbins, que apresentou um estudo voltado para a teoria das necessidades de Maslow, porém sem rigidez ao passar para o próximo nível da hierarquia de necessidades.

A teoria de dois fatores foi conceituada através de citações de Robbins e Maximiano, à medida que mostrou o conceito dos dois fatores dessa teoria motivacional. Os fatores intrínsecos/motivacionais são fatores relacionados a aspectos do trabalho em si, como a função do trabalhador, o exercício da responsabilidade e a possibilidade de crescimento, enquanto que os fatores extrínsecos/higiênicos são fatores insatisfatórios que diz respeito a condições de trabalho, salário, supervisão dos gestores dentre outros.

Foi possível conceituar a teoria de Vroom por citações de Silva, onde mostrou a expectativa do funcionário pelas suas necessidades em relação ao trabalho, ou seja, as recompensas que podem ser conquistadas através do trabalho. Ademais, mostrou também que a teoria de Vroom traz um forte argumento em favor às recompensas atreladas ao sucesso do desempenho organizacional.

Infere-se com o conceito da importância da motivação para os funcionários e para as organizações pelas citações de Chiavenato e Maximiano, onde se conceituou a importância do relacionamento da organização com seus trabalhadores e que enquanto houver um bom ambiente de trabalho com fatores que motivam seus colaboradores, então haverá mais resultados positivos no quesito de atividades relacionadas ao trabalho, garantindo assim um ambiente interno motivador e sucesso para a organização.

Referências

APOLLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BRUNÓRIO, Wellington et al.: Liderança e Motivação no trabalho. **Revista de administração**. São Paulo, v.17, n.21, p.47-59, jan./dez. 2017.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Barueri, 2014.

DUARTE, G. A.; PAPA, A. C. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, v.4, n.3, p.364-377, set./dez. 2011.

GIL, A. C., **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C., **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança Ética: Um desafio do Nosso Tempo**. 1ª ed. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

MALDANER, L. S. Estilo de liderança dos gestores em uma empresa no ramo metal mecânico de Joinville-SC. **Revista de Ciências Gerenciais**. São Paulo, v.16, n.23, p.173-191, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: 5ª ed. ampliada e revisada, ed. Atlas, 2000.

MAXWELL, John. **O livro de ouro da Administração: O maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

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

RUFFATTO, Juliane; PAULI, Jandir; FERRÃO, A. R. Influência do estilo de Liderança na Motivação e conflitos interpessoais em empresas familiares. **Revista de administração**. Minas Gerais, v.16, n.1, p.30-44, jan./mar. 2017.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. 1ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.