

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

Ana Isabel Venzon dos Santos de Avila

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
A influência do líder na motivação dos trabalhadores

PASSO FUNDO

2017

ANA ISABEL VENZON DOS SANTOS DE AVILA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:

A influência do líder na motivação dos trabalhadores

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Anelise Rebelato Mozzato

PASSO FUNDO

2017

ANA ISABEL VENZON DOS SANTOS DE AVILA

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:

A influência do líder na motivação dos trabalhadores

Estágio Supervisionado aprovado em 12 de dezembro de 2017, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof^a. Dr^a. Anelise Rebelato Mozzato

UPF – Orientadora

Prof^a. Dr^a. Denise Carvalho Tatim

UPF. Professor Avaliador da Banca

Prof. Dr Verner Luís Antoni

UPF. Professor Avaliador da Banca

PASSO FUNDO

2017

AGRADECIMENTOS

Nesse momento tão especial é fundamental agradecer pela oportunidade da vida, por Deus ter me acompanhado nesta trajetória tão importante para mim.

Agradeço aos meus pais pela confiança e apoio, pelas sinceras palavras de carinho e amor e por ser um exemplo maravilhoso em minha vida.

Pela companhia incansável de meu esposo em tantos momentos, bem como o carinho e auxílio em tantas de minhas tarefas e em minha vida pessoal e profissional.

Um singelo agradecimento a Prof. Dr. Anelise Rebelato Mozzato, pelas suas palavras sábias, pelas orientações repletas de conhecimento e dedicação, bem como a confiança depositada no tema por mim proposto.

Enfim, pela minha família e amigos, pelos exemplos de carinho, persistência e dedicação que servirão para toda minha trajetória.

RESUMO

AVILA, Ana Isabel Venzon dos Santos de. **Liderança e motivação: a influência do líder na motivação dos trabalhadores.** 2017. 53 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2017.

Neste trabalho tem-se como objetivo analisar a influência do líder na motivação dos trabalhadores em uma empresa de pequeno porte na cidade de Marau-RS. Para esta análise foram desenvolvidas pesquisas bibliográficas referentes a liderança e motivação, bem como a influência de um fator sobre outro. Este estudo de caso foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa, utilizando como técnicas de coleta de dados a observação não participante e entrevistas semiestruturadas. A amostra é composta por trabalhadores de uma empresa de pequeno porte do segmento de ensino de cursos profissionalizantes da cidade de Marau-RS. Os resultados demonstram a influência da liderança na motivação dos trabalhadores, principalmente no que tange ao processo produtivo. Foi possível observar e constatar a influência do líder, sobretudo na comunicação e interação entre os setores desta empresa, bem como as situações adversas decorrentes disso. A presente pesquisa sugere a busca pelos pontos influenciadores das falhas de comunicação e da individualização destes setores na empresa, bem como um estudo que possa identificar as potencialidades do trabalho em equipe entre esses setores.

Palavras-chave: Equipes de trabalho, Gestão de pessoas, Liderança, Motivação.

ABSTRACT

AVILA, Ana Isabel Venzon dos Santos de. **Leadership and motivation: the influence of the leader in the motivation of the workers.** 2017. 53 f. Supervised Internship (Administration Course). UPF, 2017.

This paper aims to analyze the influence of the leader in the motivation of workers in a small company in the city of Marau-RS. For this analysis, bibliographical research on leadership and motivation was developed, as well as the influence of one factor on another. This case study was developed through qualitative research, using data collection techniques as non-participant observation and semi-structured interviews. The sample is made up of workers from a small company in the teaching segment of vocational courses in the city of Marau-RS. The results demonstrate the influence of the leadership in the motivation of the workers, especially with regard to the productive process. It was possible to observe and verify and influence the leader, especially in the communication and interaction between the sectors of this company, as well as the adverse situations resulting from this. The present research suggests the search for the influential points of communication failures and the individualization of these sectors in the company, as well as a study that can identify the potentialities of teamwork among these sectors.

Keywords: Work teams, People management, Leadership, Motivation.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Identificação e justificativa do problema	9
1.2 Objetivos	10
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
2 REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 Liderança	13
2.1.1 Conceitos de liderança	13
2.1.2 Teorias iniciais sobre liderança nas organizações.....	15
2.1.3 Liderança situacional.....	18
2.2 Motivação no trabalho	19
2.2.1 Motivação extrínseca e intrínseca	22
2.3 Influência da liderança na motivação	24
3 METODOLOGIA	29
3.1 Delineamento da pesquisa	29
3.2 População	30
3.4 Análise de dados	32
3.5 Variáveis	33
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	34
4.1 Caracterização da população pesquisada	34
4.2 Resultados	35
4.3 Sugestões	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (TRABALHADORES)	51
APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (LÍDERES)	52
APÊNDICE C - OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE	53

1 INTRODUÇÃO

As conseqüentes mudanças econômicas e tecnológicas afetam cada vez mais o ambiente empresarial, o que faz com que este tenha que estar bem desenvolvido e preparado para tais. Nessa lógica, também as pessoas mudaram sua forma de ser, agir e se inserir neste meio, estando mais proativas, e observando a importância de trabalhar em um ambiente favorável, aliados também principalmente a motivação no âmbito empresarial (BERGAMINI, 2009).

Habitadas durante anos a serem controladas, as pessoas tendem a perceber o seu superior como o poderoso chefe e não como verdadeiro líder. Essa é a diferença entre obedecer ao chefe e seguir o líder, o qual busca entender às necessidades autênticas dos seus seguidores (BERGAMINI, 2008).

As pessoas buscam seguir quem compreende suas necessidades e objetivos intrínsecos, completando um ambiente de trabalho onde se desenvolvem pessoas, adquirem-se conhecimentos e geram-se talentos (BERGAMINI, 2008). Os trabalhadores não buscam mais apenas a remuneração financeira, vão além deste patamar, procuram estar em um local adequado e favorável para exercerem suas funções, um sentimento que se desenvolve dentro da perspectiva de cada trabalhador.

O processo de motivação se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior. Assim, percebe-se a relevância de uma liderança efetiva, competente e aliada a equipe, visto que a influência causada nos trabalhadores vai além de um simples erro ou perda da produtividade, trata-se do emocional deste, de como a empresa e seu líder são vistos por eles, e como esta é importante dentro de seus objetivos e perspectivas pessoais e profissionais (BERGAMINI, 2002).

A liderança e a motivação estão associadas, pois se relacionam ativamente nas empresas, normalmente um fator impactando sobre o outro e no desenvolvimento das equipes (LOENERT, 2003; SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011). Diante do exposto, cada vez fica

mais evidente a necessidade e a complexidade de se desenvolver os líderes nas empresas, bem como manter um bom relacionamento no ambiente interno, trabalhando de maneira colaborativa.

Considerando o atual ambiente econômico percebe-se que as empresas de pequeno porte dos segmentos diversos necessitam passar por um processo de evolução, desenvolvendo cada vez mais seus líderes a seguir as correntes mudanças de comportamento e pensamento em relação ao ser humano. Também fica evidenciada a necessidade de aprimoramento da sua forma de interagir e relacionar-se no ambiente profissional e empresarial, para que possam desenvolver no mercado um posicionamento estratégico e promissor.

As seções e subseções seguintes abordam as teorias relativas a liderança e motivação bem como a influência de um fator sobre o outro, os métodos utilizados para coletar os dados, formas de análises utilizadas assim como os resultados obtidos em função destes, e finalizando apresentando sugestões para empresa as quais visem a melhoria dos processos de liderança e motivação assim como as considerações finais obtidas em função da pesquisa realizada.

1.1 Identificação e justificativa do problema

Justifica-se neste trabalho a busca por desenvolver este estudo evidenciando a influência do líder na motivação dos trabalhadores, bem como realizar novos aprendizados e acrescentar conhecimento aos temas de pesquisa e a empresa pesquisada, da forma que a relação líder-liderado seja revista e ampliada, melhorando as relações interpessoais e o clima organizacional.

Também nas empresas de pequeno porte há uma necessidade de desenvolvimento no que se diz respeito ao tema liderança. Posto que seja muito mais abrangente, mesmo quando se trata de um número pequeno de trabalhadores, é necessário entender suas necessidades, seus desejos e seus projetos para com a atividade profissional, para o líder poder associá-los com os objetivos da empresa.

Deste modo entende-se que o exercício de liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para

uma causa, no caso, atrelada às escolhas e objetivos da empresa. Desta forma mantendo-se um ambiente bem elaborado e desenvolvido, relações saudáveis entre líder e liderado, estabelecendo uma conexão de habilidades e conhecimentos, preparando a empresa para que possa contornar situações adversas da melhor forma possível, contemplando o fator humano, fundamental para o desenvolvimento competitivo das empresas (VERGARA, 2009).

O sucesso das organizações ao enfrentarem crises e conseguirem sua perpetuação através dos tempos, repousa fortemente também na competência daqueles que as dirigem em lidar com seus seguidores, ou na melhora permanente da competência daqueles que dependem desses líderes. Nesse sentido observa-se a importância da liderança associada a motivação dos trabalhadores no ambiente de trabalho, para o desenvolvimento e sucesso da empresa a curto e longo prazo (BERGAMINI, 2005).

Desta forma, este trabalho se justifica quanto sua importância para a empresa pesquisada, na geração de sugestões para o desenvolvimento da liderança bem como o melhoramento nos processos e relacionamento internos, demonstrando a relevância de desenvolver a liderança integrada de forma estratégica à motivação, havendo um interesse por parte da empresa pesquisada em melhorar o clima organizacional bem como a relação entre os setores.

Diante do exposto, este trabalho possui a seguinte problemática: Qual a influência do líder na motivação dos trabalhadores em uma empresa de pequeno porte na cidade de Marau-RS?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a influência do líder na motivação dos trabalhadores em uma empresa de pequeno porte na cidade de Marau-RS.

|

1.2.2 Objetivos Específicos

- evidenciar as principais necessidades dos trabalhadores diante da atuação da liderança;
- avaliar a relação entre líderes e trabalhadores no ambiente empresarial;
- verificar como que a questão motivacional influencia os trabalhadores;
- apresentar sugestões visando a melhoria do processo de liderança, bem como da motivação dos trabalhadores.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são abordadas e desenvolvidas as teorias e conceitos, sobre motivação e liderança bem como a influência de um fator sobre o outro, baseadas nos levantamentos bibliográficos realizados a partir dos autores e pesquisadores das respectivas áreas mencionadas no decorrer da pesquisa, procurando estabelecer uma relação entre a teoria e a prática.

2.1 Liderança

2.1.1 Conceitos de liderança

A liderança é um assunto que está cada vez mais em pauta, jornais, televisão, programas de treinamento e desenvolvimento. Além disso, as organizações buscam constantemente melhor entender e desenvolver este potencial, que já vem sendo estudado e remodelado ao decorrer dos anos.

Para Kouzes e Posner (apud BERGAMINI, 2009), liderança é uma relação entre aqueles que aspiram a ela e aqueles que escolheram segui-la. Nesse sentido, ela se configura como uma relação entre duas ou mais pessoas que supostamente exercem entre si uma ação de influência mútua, com isso percebe-se que quanto mais se aprimora este potencial mais ele exige das pessoas que o desenvolvem e das que fazem uso dele, trata-se de uma evolução e aprimoramento constantes. Para que possa haver esta relação de influência junto aos trabalhadores, os líderes necessitam estar preparados e capacitados para sua função, bem como para atender a determinadas necessidades e objetivos da equipe como um todo os associando e remodelando em função dos objetivos e condições da empresa.

“Liderança, como qualquer fenômeno grupal, é socialmente construída através da interação emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores” (BERGAMINI; CODA, 1997, p.207). De acordo com os autores, a liderança não depende somente de alguns indivíduos, mas sim envolve o grupo como um todo, acontece da forma que em determinado grupo durante uma interação há provavelmente um ou mais indivíduos que detém a capacidade diante de situações, problemas ou definições, oferecendo a condição de direcionamento, solução, ou um melhor planejamento para o grupo se desenvolver diante do proposto. Estes indivíduos obtém um melhor conhecimento sobre a organização fazendo com que diante do fato saiba agir da melhor forma possível, influenciando os membros da empresa em prol dos objetivos propostos.

“O líder eficaz propicia um ambiente de escolhas pessoais, e preserva o sentimento de liberdade, bem como preserva a autodeterminação de seus seguidores, e isso representa o principal pilar que sustenta aqueles que espontaneamente o procuram” (BERGAMINI, 2009 p.2). A autora refere que ao se tratar de uma liderança eficaz contorna-se um fator pelo qual as pessoas interagem nas empresas, quando e como influenciam ou são influenciadas. Para melhor desenvolver esta habilidade primeiramente busca-se entender o perfil da empresa, os funcionários e seus respectivos anseios e necessidades diante desta e principalmente os estilos dos líderes.

Segundo Bergamini (2009, p. 9), os estilos dos líderes eram definidos por pesquisadores da seguinte forma:

Os estudos procuraram identificar diferentes tipos de liderança e relacioná-los às solicitações funcionais da sociedade. Dessa forma, examinaram principalmente as qualidades dos líderes frente a determinadas situações, procurando delinear uma espécie de retrato daqueles tipos de líderes considerados como mais adequados em situações especiais.

A partir desta questão serão mencionadas e abordadas as teorias iniciais relativas à liderança e seus possíveis perfis, teorias as quais evidenciaram o líder como eficaz partindo da observação de suas características e qualidades principalmente de caráter físico.

2.1.2 Teorias iniciais sobre liderança nas organizações

Estas teorias baseiam-se em estudos e pesquisas desenvolvidos pelos profissionais da época, contornando o fator liderança nas empresas, sua atuação, formas e estilos em seus diferentes posicionamentos e relacionamentos internos, bem como comunicação e posicionamento diante das equipes.

Para Bryman (apud Bergamini, 2009, p.10), os líderes possuem três tipos de traços:

Fatores físicos como peso, altura, aparência pessoal, idade dentre outros. Habilidades específicas tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento e finalmente uma gama mais complexa de traços de personalidade, como moderação, introversão, extroversão, dominância e ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional.

Estes traços baseavam-se em estados e percepções físicas dos líderes, para então determinar se tinham ou não os traços ideais do líder de sucesso. Eram avaliadas as características destes, e delineadas as mais compreendidas em torno da teoria, que definiria suas capacidades, e posicionamento profissional diante de percepções de caráter exterior a verdadeira essência de liderança. Em função disso apenas se restringia características a figuras de possíveis traços relacionados as competência dos líderes, mas com o decorrer das pesquisas e estudos desenvolvidos, percebeu-se que alguns líderes não tinham certas competências, porém exerciam seu papel com segurança e pleno sucesso diante de seus seguidores (BERGAMINI, 2009).

Com o passar dos anos e com a evolução do ambiente e fatores empresariais e profissionais, estas teorias acabam tornando-se vastas, não delineando por completo as verdadeiras competências dos líderes. Diante disso, começam a surgir novas teorias, as quais buscam evidenciar melhor o papel do líder nas organizações, buscando um aprimoramento e desenvolvimento dos líderes no ambiente empresarial.

O conceito de liderança busca especificar muito além de traços, ele complementa estágios e desenvolvimento de capacidades vindas do indivíduo até aquelas que vão sendo aprimoradas no ambiente de trabalho, fazendo com que se tornem pessoas capazes de gerir, orientar e dar direcionamento a outros, passando a identificar então a importância que os líderes representavam para que fossem admirados e causassem motivo e significância diante de seus seguidores. Abordam-se também com o decorrer dos anos outras teorias e estudos, elencando também as habilidades que deveriam desenvolver-se nas pessoas que tinham capacidades relacionadas ao perfil de liderança, uma dessas teorias determina traços que deveriam possuir os líderes para que estes obtivessem sucesso e poder (BERGAMINI, 2009).

A teoria dos estilos de liderança a qual é percebida por Bergamini (2009, p.20) como uma proposição de aspectos especiais de personalidade responsáveis pela eficácia em dirigir pessoas, estes estilos de liderança têm sua origem nas diferenças de personalidade, características emocionais, experiências vividas, expectativas pessoais, e motivação das pessoas. Estes aspectos buscam evidenciar o estilo ideal do líder em função de seu sucesso profissional e para com os liderados, buscam demonstrar os estilos certos para dirigir diversos acontecimentos no ambiente empresarial.

Observando-se diante da colocação da autora supracitada no decorrer do trabalho, a evidência das origens da personalidade relativa aos líderes, buscando além de características emocionais, até componentes que se agregam em torno de experiências vividas, sentidas pelo profissional. Deste modo, vão se agrupando fatores e pontos chave, que seguem desde a formação inicial do modelo de gestão até as possíveis teorias eminentes no conceito de motivação no trabalho aliada a gestão estratégica de pessoas.

Mas mesmo com alguns aprimoramentos a teoria dos estilos acaba deixando alguns pontos relacionados à motivação e ao ambiente em vão, pois estes devem-se adequar às situações e muitas vezes os líderes não os adequaram aos momentos certos e para as pessoas certas, observando-se deste modo a relevância de um programa de treinamento e desenvolvimento das competências, desde a definição dos cargos até a seleção de pessoas deve se manter a constante preocupação de adequá-las à sua função, visto que necessitam

entender e desenvolver seu posicionamento alinhado a estratégia da empresa (BERGAMINI, 2009).

“Dentre as competências de um líder se evidencia o empenho e disponibilidade para descobrir potenciais, orientando e favorecendo o desenvolvimento de outras pessoas, mas sem usar manipulação ou exigir algo em troca” (GRAMIGNA, 2007, p.137). Como evidencia a autora, o desenvolvimento e aprimoramento das competências do líder necessitam de uma constante força psicológica, visto que deve partir deste o espírito e cultura de liderança, bem como dentre as funções mais relevantes saber ouvir e transmitir informações, designar e treinar pessoas para que possam formar o seu conhecimento e habilidades, desta forma gerando suscetibilidade, ao passo que o conhecimento não se restringirá somente a alguns poucos membros da empresa, o que tornará as equipes motivadas em torno de suas atividades.

“Liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação e definição de políticas” (FLEURY, 2002, p.267). Segundo a autora, líderes bem treinados e desenvolvidos formam um pensamento e uma concepção dos fatores empresariais, que compreendem todas as áreas, pessoas e processos adequando-os e desenvolvendo uma relação de aprendizado constante entre ambos, tornando assim um ambiente com equipes motivadas e preparadas diante tanto de sucessos quanto problemas empresariais.

Com o decorrer do tempo e a evolução das pesquisas surgem novas formas e diretrizes de abordagem da liderança, vista como um fator essencial e de sucesso das empresas, surgindo então formas de liderança associadas à contemporaneidade e evolução das pessoas no ambiente empresarial.

2.1.3 Liderança situacional

Uma das tendências contemporâneas, a liderança situacional começa a desenvolver-se no mundo empresarial, vista como um ponto relevante e altamente estratégico, tanto no setor produtivo, quanto nos demais principalmente se tratando da parte humana dos processos.

Segundo Blanchard (apud PAPA; DUARTE, 2011, p.364), “a Liderança situacional enfatiza a capacidade do líder em reconhecer o nível de maturidade de seu liderado e adequar o estilo de liderança ao nível de desenvolvimento, sendo uma estratégia bastante competitiva”. Neste aspecto os líderes buscam comprometer-se em torno da preparação e desenvolvimento de seus liderados, entendendo suas capacidades, a evolução de seus pensamentos e conhecimentos, para diante disso adequá-las desenvolvendo seu melhor estilo de liderança, tornando as organizações mais dinâmicas, inovadoras e altamente estratégicas. Este conceito desenvolve cada vez mais tanto os líderes como os funcionários, a entender e melhorar o convívio no ambiente empresarial, buscando uma sinergia em torno dos objetivos de cada um em função dos propostos pela empresa.

“O papel do líder situacional é contribuir com os colaboradores no que for preciso, seja na direção, no treinamento, no apoio ou nas metas. E estes poderão aperfeiçoar suas habilidades, motivação e autoestima” (PAPA; DUARTE 2011). Observa-se que o líder desenvolve a melhor decisão, o melhor comportamento e o estilo adequado a situação, entende, e desenvolve nos funcionários a capacidade de desenvolverem-se também, obtendo um direcionamento, com seus próprios conhecimentos e habilidades, fazendo com que se sintam capazes e motivados em torno do trabalho, contornando o fator motivacional, e profissional inerentes a cada indivíduo.

“A confiança impacta diretamente a realidade organizacional e que aparentemente ela está relacionada ao comprimento dos liderados em relação às decisões tomadas pelo líder e as metas apresentadas por ele, bem como a credibilidade deste líder” (DRUMMOND, 2007). Estes laços de confiança entre líder- liderado se estabelece desde um contato inicial se

perpetuando por todas as situações ocorridas no meio empresarial, esta confiança especificada anteriormente possibilita ao líder uma posição de influência mútua, bem como uma maior liberdade de expressão e criatividade de seus liderados, estabelecendo uma força de recursos humanos competitiva diante do mercado.

2.2 Motivação no trabalho

Esta subseção está composta pelos estudos e teorias relativos a motivação no trabalho associada a liderança, desde os conceitos iniciais relativos ao tema proposto, bem como os sentimentos intrínsecos e extrínsecos formados a partir desta, assim como seus reflexos gerados no ambiente produtivo.

A motivação é um tema que vem sendo estudado e desenvolvido, com o decorrer dos anos bem como com a evolução do ser humano e do conceito empresarial. Autores e pesquisadores buscam constantemente aprimorar e melhor definir os aspectos e conceitos sobre este fator tão relevante para as organizações e para os trabalhadores (BERGAMINI; CODA, 1997; LEONERT, 2003; VERGARA et al., 2009).

A Administração Científica de Taylor baseava-se no “homo economicus”, cujo estudo tinha como base apenas o comportamento do homem motivado pelo dinheiro, recompensas salariais e materiais do trabalho. Assim sendo, toda abordagem clássica da Administração era voltada para este modelo de motivação (LEONERT, 2003). Nas teorias iniciais sobre motivação os autores buscavam entender a motivação dos funcionários em torno das recompensas financeiras, não procurando identificar os sentimentos intrínsecos ao ser humano, apenas evidenciaram-se os aspectos externos relacionados a estes se utilizando das punições como forma de aprendizado, o que de fato não contribuía o desenvolvimento dos relacionamentos internos e clima organizacional.

A motivação em Maslow está claramente associada á:

existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo, e que esse propósito incomoda (motiva) a pessoa até que seja atingido. Uma necessidade é, portanto, algo do mundo interno das pessoas cuja privação a mobiliza e cuja gratificação, mesmo que parcial, possibilita a emergência de uma nova necessidade (SAMPAIO, 2009, p.8).

Com o passar do tempo, as empresas vêm evoluindo, o mundo vai se remodelando, e junto com ele os pensamentos e sentimentos das pessoas tomam um rumo diferenciado onde estas procuram tornar o ambiente de trabalho proveitoso diante de seus sentimentos, buscando suprir seus desejos e necessidades dentro deste, formando um conceito diferenciado e ampliado se tratando da motivação. Considerando-se que à medida que se tem uma necessidade as pessoas buscam sua satisfação ou compreensão, total ou parcial, assim que esta se gratifica podem em torno dela surgirem outras semelhantes ou complementares, e de contra ponto se não forem sanadas o nível de satisfação caí, ocasionando conseqüentemente a perda parcial da motivação em torno do trabalho ou mesmo do ambiente empresarial.

Segundo Bergamini (1997, p.98), “motivação é uma energia direta ou intrínseca ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado. ” Este conceito busca identificar e especificar o contexto que envolve a motivação, a qual é um sentimento formado no interior de cada um, desenvolvido em função das necessidades e a solução e compreensão destas, que possivelmente estarão ligadas a ambientes, pessoas, situações e acontecimentos na vida pessoal e profissional.

“A motivação, portanto nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades” (BERGAMINI; CODA, 1997 p.25). Diante disso entende-se que quando estamos procurando atender uma necessidade intrínseca, estamos tendo um motivo em função de ambientes, situações ou pessoas e procuramos compreender, atender este, para que os sentimentos inerentes relacionados a estes sejam absorvidos como um todo.

“Entende-se então que um motivo é definido como uma necessidade que atua sobre um intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir” (BERGAMINI; CODA, 1997

p.24). Diante deste pressuposto desenvolvemos a questão que envolve o indivíduo e seus sentimentos, os quais agem internamente fazendo com que se busque movimentar-se diante de algo ou alguma situação, desta forma acontece nas organizações quando os trabalhadores observam uma necessidade e diante desta a relevante resposta, compreensão, então se movimentam em torno dos objetivos para que sua necessidade seja compreendida como um todo.

Como menciona Bergamini (2008), as teorias de motivação conscientes propõem que aqueles que se engajam em determinada atividade esperam ser reconhecidos por seus méritos e a partir daí, receber aquilo que percebe como recompensador. Essas teorias buscam realmente entender os indivíduos, buscar seus sentimentos interiores, associar o que o ambiente de trabalho oferece com suas necessidades, contornando a satisfação destas e gerando um âmbito de motivação e recompensas mútuas em uma associação entre empresa, líderes e funcionários.

Em função disso percebe-se neste contexto que as empresas de médio porte vêm ganhando cada vez mais espaço na economia, se desenvolvendo e adquirindo mais potencial e posicionamento com o decorrer dos períodos. Busca-se então observar como esta se desenvolve e comunica-se com o fator humano, como estas relações ocorrem e vão se remodelando diante da evolução destes, bem como de sua forma de conduzir o ambiente de trabalho no decorrer das mudanças globais, comportamentais e tecnológicas.

Em função disso percebe-se que as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade as atividades e processos inovam, criam e recriam situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, visto que o fator recursos humanos é considerado um ponto estratégico para as empresas (VERGARA, 2009).

2.2.1 Motivação extrínseca e intrínseca

É evidente a diferença dos resultados obtidos pelo uso da motivação extrínseca e intrínseca, bem como as vantagens da motivação interior sobre a exterior, enquanto a motivação intrínseca abriga sentimentos e objetivos das pessoas, vem internamente, o que envolve competência e autodeterminação diante do trabalho e das atividades propostas, de modo que a extrínseca move os fatores exteriores ao indivíduo e seus sentimentos, desta forma a recompensa extrínseca não é considerada suficiente para compor a motivação como um todo é um processo complexo o qual deve ser amplamente desenvolvido nas empresas (BERGAMINI, 2008).

Como menciona Bergamini (2008, p.104), a estratégia utilizada passa ser a de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização dessas “recompensas” que estejam disponíveis no meio ambiente. Partindo deste pressuposto, entende-se que a motivação vem de sentimentos internos, os quais poderão ser estimulados em função de tarefas, ações e objetivos ou mesmo provocados em função destes, utilizando-se do que possui o ambiente, o qual irá associar seus fatores as necessidades, bem como as situações determinantes da motivação no ambiente empresarial.

A motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, sendo absolutamente intrínseca, isto é está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores. Este sentimento tem origem em função dos pensamentos e objetivos de cada um correspondente a vida pessoal e profissional, bem como a importância que consideram sua atividade e ambiente de trabalho, por mais que os benefícios exteriores também sejam relevantes do ponto de vista do trabalhador, é o interior do ser humano que irá determinar seu nível motivacional (VERGARA, 2009).

A psicodinâmica motivacional depende de numerosos fatores que se acham ligados ao cargo em si, às características individuais, bem como aos resultados que o trabalho possa oferecer (BERGAMINI, 2008). Neste contexto, se observa a relevância do ambiente e dos fatores nele contidos, como tocante no quesito da motivação ligada aos sentimentos

associados ao dia-dia do trabalho, e o fator gerador dos resultados psicológicos ligados aos sentimentos intrínsecos aos trabalhadores.

Com a economia em ascensão, cada vez mais as pequenas empresas vêm tomando espaço e expandido no mercado, deste modo necessitam observar os fatores chave para seu sucesso e posicionamento no ambiente competitivo atual se tratando principalmente no diferencial da gestão das competências humanas. Dentro destes fatores chave, se engloba o fator humano, e quando se trata deste primeiramente se necessita entender qual é o ambiente que se oferece aos trabalhadores, como estes se sentem nele, bem como seu desenvolvimento neste meio, para melhor definir esses aspectos citados, deve-se entender as competências que os líderes possuem, se estas se adequam às necessidades do pessoal, e se formam uma espécie de junção em torno dos objetivos e metas da empresa.

De acordo com Bergamini (2008), muitos dos problemas que as organizações possuem com relação àqueles que nela trabalham começaram há muito tempo atrás devido a medidas inadequadas, que foram levadas a efeito durante os processos de seleção e desenvolvimento de seus líderes. Estes levaram adiante por um longo período as concepções ultrapassadas relacionadas ao significado da motivação no ambiente de trabalho, fazendo com que a cada vez mais a motivação fosse um quesito a ser deixado de lado nas empresas.

Neste aspecto percebe-se a importância das pequenas empresas prepararem seus profissionais de liderança, pois estes devem estar desenvolvidos para entender o ser humano com o qual convive contornando suas necessidades, para direcioná-los em momentos de conflito, formando um convívio de admiração, aprendizado e sucesso pessoal e profissional.

No que diz respeito à motivação no trabalho, Côrtes; Silva (apud Barreto et al. 2007, p.14) mencionam em seus estudos que:

Os primeiros meses do novo funcionário, quando ocorre o processo de socialização com os gerentes e a adaptação à empresa. Nesse período, os empregados mudam as suas percepções das promessas e os motivos para ingressar na organização, o que afeta a sua motivação, comprometimento e intenção de permanecer na empresa.

Quando iniciam um novo trabalho normalmente os indivíduos trazem consigo sentimentos e anseios que pretendem adicionar aos da empresa, à medida que esses sentimentos passam a não serem completos ou percebidos como o planejado, estes passam a sentir certo desconforto, o qual passa por um processo de diminuição da motivação intrínseca, fazendo com que o trabalhador passe a compreender a empresa e suas atribuições como algo que não traz benefícios a sua vida pessoal e profissional o que constrói interiormente neste uma sensação de insatisfação e perda da atenção às suas necessidades (BARRETO, et al.,2007).

Devido a isso cabe às empresas e principalmente o líder engajar o trabalhador, inserir o trabalho ou tarefa desempenhada, como algo que faça parte da vida pessoal e profissional do indivíduo, bem como compreenda seus anseios e objetivos, para que dentro deste aspecto ofereça o melhor de si, e mova seus sentimentos intrínsecos em prol de um objetivo maior ligado às atividades e planejamento da empresa.

2.3 Influência da liderança na motivação

Em torno dos conteúdos desenvolvidos, diante de diversos estudos os autores começam a buscar e entender melhor os conceitos para evidenciar e desenvolver os critérios os quais envolvem a influência da liderança na motivação (VRIES, 1997; BARRETO et al., 2007; BERGAMINI, 2008; SOARES, 2016).

A princípio os autores buscaram desenvolver as competências e necessidades de evolução da liderança no decorrer dos períodos, entendendo a motivação e buscando os princípios e valores que a despertam nas diferentes organizações bem como nos sentimentos de cada trabalhador, mas com o decorrer do tempo passam a se identificar o que possíveis ações dos líderes poderiam influenciar na motivação e sentimentos intrínsecos aos indivíduos.

Segundo Soares (2016), questionamentos surgem o tempo todo em relação a como conseguir motivar o colaborador e se essa motivação é somente intrínseca ou realmente o

papel do líder tem sua importância. Em função disso se desenvolve a perspectiva de observar o fator humano como essencial nas organizações, buscando entender os anseios e necessidades dos funcionários, entendendo se estas se desenvolvem interiormente ou exteriormente, e dentro deste contexto a influência da liderança efetiva e bem direcionada a estes, como ponto essencial dentro do ambiente empresarial.

Para Migliorini (apud Barreto *et al.*, 2007, p.14), o trabalho é parte imprescindível do cotidiano pessoal, muitas das experiências diárias ocorrem dentro dos grupos e organizações, desta forma a organização como parte integrante da vida social, remete para um melhor entendimento da relação indivíduo-organização. Essas relações no ambiente de trabalho implicam de uma forma constante nos sentimentos e pensamentos dos indivíduos, devido a isso se percebe que o relacionamento e as bases desenvolvidas neste ambiente moldaram as reações e performances dos trabalhadores, bem como as ações desenvolvidas pela liderança irão influenciar continuamente estes comportamentos.

“Através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, um indivíduo pode utilizar o seu potencial de uma forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais” (SOARES, 2016). Observa-se também dentro dos contextos a relevância e importância do treinamento desde a liderança até a motivação bem como da interação entre as duas áreas, sendo que este desenvolve melhor as capacidades dos indivíduos associando-as com as da empresa para o momento certo e da forma ideal.

Liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. As pessoas necessitam de líderes capazes de trabalhar em equipe, facilitando a resolução de problemas, motivando os funcionários e contribuindo para uma melhor relação e produtividade no ambiente empresarial (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011). Deste modo as empresas irão estabelecendo os indivíduos com seus líderes bem como associando suas necessidades às capacidades uns dos outros, para então desenvolver um ambiente promissor e

capaz de ampliar as potencialidades líder-liderado associando-as aos objetivos e planejamento estratégico das empresas.

O ambiente empresarial está fortemente ligado à motivação, quando esta existe e se completa, o ambiente é favorável às atividades, gerando um maior interesse, colaboração e até satisfação por parte dos funcionários. De contrapartida se este não for pode haver sentimentos de frustração, redução da produtividade, perda da satisfação, e até possíveis conflitos.

“O maior ou menor nível de motivação, além de estar ligado ao indivíduo e ao seu próprio trabalho, está também na dependência da competência e sensibilidade que o chefe direto desse indivíduo deveria possuir” (BERGAMINI, 2008). O líder direto possui ampla importância diante das atitudes e sentimentos dos trabalhadores, por isso deve desenvolver competências essenciais perante os perfis de funcionários existentes, desta forma se desenvolverá uma relação de troca de conhecimentos, melhoramento nas atitudes, bem como a liberdade de expressar suas ideias e criatividade diante deste.

Duarte (apud Souza e Santos 2014) considera que a comunicação é emissão, transmissão e/ou recepção de mensagens por meios, métodos, processos e técnicas convencionais ou convencionadas. A comunicação desenvolve muitos sentimentos, principalmente no que tange a motivação, pois depende de como se expressa estas mensagens, como se transfere para cada trabalhador, bem como o que esta ira impactar em suas necessidades no ambiente empresarial, de forma também de como será disseminada para os setores como um todo.

Desta forma também se evidencia a relevância da comunicação organizacional, seja como estrutura funcional ou fenômeno psicológico, a qual desempenha um papel de transcendental importância pela capacidade que possui de permear todos os âmbitos das atividades organizacionais e pela possibilidade de intervir na gestão com estratégias de influência (GARCIA, 2016).

Para compreender o fenômeno comunicacional nas organizações, devem ser abordadas perspectivas tanto de tipo macro – ao dar valor à comunicação organizacional como um

subsistema dentro do sistema global da organização – quanto micro – no estudo de fenômenos psicológicos individuais (GARCÍA, 2016). A comunicação é um fator fundamental para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores, mas é um fator complexo, posto que deva ser ideal as pessoas que necessitam dela para realizar seus processos tanto quanto para quem irão a transmitir e com que propósito, de forma que nestes processos se evidencia a influência no líder na motivação relacionado a comunicação interna.

Como evidencia Bergamini (2005 p.124), “um líder eficaz, além de preocupar-se com o desenvolvimento integral de toda potencialidade dos seguidores, consegue que os mesmos cheguem, até mesmo, a desconsiderar seus próprios interesses para comprometer-se com os objetivos propostos pelo grupo ao qual pertencem.” Este perfil evidencia o líder bem desenvolvido e posicionado nas empresas contemporâneas, o qual adquire admiração e conquista o sentimento de cooperação dos funcionários para consigo, visto que estes detêm de uma melhor confiança e conforto ao expor suas ideias, necessidades e conhecimentos.

Segundo Bergamini (2008), o tema da liderança tem um forte apelo tanto para aqueles que dirigem como para aqueles que são dirigidos. Muitas vezes esse conceito assume uma conotação de "dom" mágico, responsável por uma espécie de atração inexplicável que certas pessoas exercem sobre as outras, buscando entender a influência exercida pelo líder nos colaboradores, em seus sentimentos, habilidades e posicionamento no ambiente empresarial, bem como no que tange a motivação destes. Essas influências podem gerar várias consequências tanto nas atividades da produção, relação interna e comunicação, bem como na cooperação e relacionamento das pessoas em suas funções, o que se não for de forma positiva retardará a posição competitiva da empresa e afetando o clima organizacional.

“Se o líder explicitar suas expectativas em relação à qualidade do desempenho, mostrar que confia na capacidade de seus liderados e criar uma estrutura facilitadora, estes certamente farão tudo o que for possível para atingir os objetivos propostos” (VRIES, 1997 p.28). Desta forma, percebe-se à medida que os trabalhadores observam e sentem a confiança do líder em seu desempenho, estes elevam seus sentimentos intrínsecos em prol dos objetivos e direcionamento da empresa e do líder, no mesmo instante em que seu nível motivacional é

elevado e posto e função de um conjunto, com ideias e competências permanentes e aliadas ao sucesso da organização na qual se inserem.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo busca-se o desenvolvimento dos métodos, bem como dos roteiros seguidos na coleta e análise dos dados pesquisados, tendo em vista o tamanho da empresa, quantidade de funcionários, e a forma de tratamento que se dará aos dados coletados, para em função disso desenvolver as melhores formas de análise em torno dos objetivos descritos no decorrer da pesquisa e as possíveis sugestões de melhorias a empresa.

“A metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (DIEHL; TATIM, 2004, p.47). Neste aspecto, a metodologia desenvolverá desde o delineamento da pesquisa proposta no decorrer do trabalho, bem como coleta e análise de dados a partir da população definida em função das variáveis propostas no presente estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

Neste trabalho realizou-se a pesquisa qualitativa de caráter exploratório, desenvolvida a partir de um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte na cidade de Marau-RS. Os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004).

A pesquisa exploratória tem a função de explorar ou examinar um problema que a empresa esteja enfrentando, com o objetivo de gerar conhecimento e compreensão a respeito dessa questão, sendo obtidas ideias e informações em relação ao problema, deste modo auxiliando no melhoramento da empresa, bem como em seus processos de comunicação e relacionamentos, buscando uma sinergia entre os objetivos propostos pela organização e a

consolidação de metas através da motivação e desenvolvimento dos indivíduos (IZIDORO, 2015).

Por sua vez, o estudo de caso, procedimento técnico adotado nesta pesquisa, “consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, explorando situações da vida real, preservando o caráter do objeto estudado e descrevendo o contexto da situação” (GIL, 2002, p. 54).

3.2 População

Busca-se no decorrer da pesquisa analisar a influência do líder na motivação dos trabalhadores em uma empresa de pequeno porte na cidade de Marau-RS procurando avaliar estes dentro do ambiente empresarial. Dessa forma, observando seu comportamento em função da relação com a liderança e os aspectos do processo motivacional, bem como a influência de um fator sobre o outro.

A empresa pesquisada está localizada na cidade de Marau, Rio Grande do Sul, é do ramo de prestação de serviços educacionais. A empresa possui 15 trabalhadores, divididos em três setores. Farão parte da pesquisa empírica 10 trabalhadores membros desta empresa, sendo destes 3 do setor comercial, 3 setor financeiro, 1 da produção e três líderes dos respectivos setores. Esses foram sete trabalhadores foram escolhidos para compor a pesquisa por conveniência, sendo observado nestes, função desempenhada, setor no qual se inserem, relação e proximidade com o líder e demais fatores relativos a liderança e sua influência nos processos motivacionais.

3.3 Coleta de dados

A presente pesquisa desenvolve-se a partir de dados primários, buscando pesquisar e analisar comportamentos e atitudes dos indivíduos que ainda não foram reconhecidas pela empresa, tais como: sentimentos que envolvem o comportamento dos trabalhadores impulsionados por alguma necessidade, comportamentos dos líderes que interferem no discernimento dos funcionários bem como demais fatores que envolvem a liderança e o processo motivacional nas organizações, sendo desenvolvidas entrevistas semiestruturadas individuais nesta empresa, com questões de discussão aberta. Também como técnica de coleta de dados foi desenvolvida a observação não participante.

As entrevistas bem como a observação não participante foram feitas pelo próprio pesquisador, não foi possível realizar a gravação destas por solicitação dos entrevistados, devido a preservar suas identidades bem como o conteúdo da mensagem expresso pelos mesmos.

Buscando entender qual a influência que o líder possui diante dos trabalhadores bem como na motivação dos mesmos, com questões que remetem a diferentes situações no ambiente de trabalho, bem como evidenciam o posicionamento e influência da liderança no decorrer dos processos de relacionamento, produção e comunicação. Posto que as pessoas possam retratar intrinsecamente sua percepção diante do líder no ambiente empresarial, e como influencia suas necessidades e aspectos motivacionais, desenvolvendo a análise em torno desta perspectiva.

A entrevista semiestruturada com os trabalhadores buscou uma melhor compreensão dos fatores a serem analisados em torno da questão motivacional, seus pontos de vista e sentimentos intrínsecos perante a atividade exercida, proximidade com o líder e a influência deste em suas perspectivas e sentimentos no trabalho cotidiano (Apêndice A).

Do mesmo modo que, foi realizada a entrevista semiestruturada com os líderes, a qual buscou entender seu posicionamento diante dos trabalhadores, a forma pela qual delega suas

tarefas tal como a influência que mantém diante de diversas situações da empresa (Apêndice B).

Já na observação não participante são observados pontos relevantes da interação, comunicação e relacionamento dos indivíduos na empresa e a forma que ambos tanto líderes quanto trabalhadores desenvolvem suas atividades e interagem nesta (Apêndice C).

3.4 Análise de dados

Os dados coletados ao decorrer da pesquisa são trabalhados buscando analisar a interação entre a liderança e motivação, contornando a influência de um fator sobre o outro, bem como entender sua relação tanto do ponto de vista das pessoas como do observado no ambiente empresarial. Estas análises são baseadas nas teorias e pesquisas relativas à liderança e sua influência nos fatores motivacionais e demais relacionados às necessidades dos indivíduos no ambiente de trabalho.

As análises são feitas com base na triangulação dos dados coletados, a qual é “definida como uma forma utilizada para indicar a combinação de diferentes métodos, grupos de estudos, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um fenômeno” (FLICK, 2004, p.237).

Os dados foram coletados foram analisados de acordo com a análise de conteúdo (Bardin, 2006), como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção através de indicadores, formando maior consistência aos resultados objetivos através dos métodos selecionados.

Diante disso, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados, afim de possibilitar aos leitores uma maior profundidade diante do fato pesquisado e os possíveis resultados decorrentes deste (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011).

Os entrevistados serão enumerados de 1 a 10 segundo a quantidade, para que desta forma suas identidades sejam preservadas, como solicitado pelos mesmos antes da execução das entrevistas no ambiente pesquisado.

3.5 Variáveis

A principal variável deste estudo consiste na liderança. Conceitualmente definida como um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação e definição de políticas (FLEURY, 2002).

Operacionalmente a variável liderança será analisada como influência na motivação, abordando a segunda variável como dependente ou resultante da primeira, no que tange as necessidades e relacionamentos dos indivíduos no ambiente empresarial, bem como relações líder-liderado. Por motivação entende-se que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior (BERGAMINI, 2002).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Neste capítulo desenvolve-se a análise e tratamento dos dados coletados no decorrer da pesquisa empírica, buscando evidenciar a apresentação destes, bem como associação as teorias correspondentes na revisão bibliográfica, e as possíveis recomendações e sugestões que visem à melhoria da motivação e liderança na empresa pesquisada com base em construções e apontamentos científicos.

4.1 Caracterização da população pesquisada

A empresa pesquisada se caracteriza como de pequeno porte, sendo uma empresa de prestação de serviços voltada ao ensino e formação profissional, situada na cidade de Marau-RS, a qual desenvolveu-se no ano de 2002, inicialmente com cursos de informática, a partir de 2013 em função da demanda do mercado passa a oferecer diversos cursos profissionalizantes, desde administrativos, idiomas, saúde, beleza até projetos e gastronomia.

Atualmente compõe o quadro funcional desta empresa 15 trabalhadores, divididos em três setores, pedagógico, financeiro e comercial, 3 líderes para os respectivos setores e um diretor geral. Dentre estes participaram da população pesquisada, 7 trabalhadores dos setores mencionados anteriormente bem como os líderes de cada setor.

4.2 Resultados

São desenvolvidos e apresentados os resultados coletados em função dos métodos de pesquisa, bem como das formas de análise correspondentes, e o tratamento e correlação destes com as teorias desenvolvidas na pesquisa bibliográfica.

Como pode ser observado na Tabela 1 esta representa os dados referentes a função desempenhada, idade, escolaridade e tempo de empresa dos trabalhadores.

Tabela 1- Dados demográficos dos trabalhadores.

Entrevistado	Função desempenhada	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa
1	Secretária	22 anos	Ensino superior	2 anos
2	Auxiliar financeiro	19 anos	Ensino médio	8 meses
3	Auxiliar administrativo	22 anos	Ensino superior	4 anos
4	Assessora comercial	25 anos	Ensino superior	2 meses
5	Auxiliar administrativo	29 anos	Ensino superior	5 anos
6	Recepcionista	31 anos	Ensino médio	2 anos
7	Professor	24 anos	Ensino superior	10 meses

Fonte: Dados coletados em outubro de 2017.

Observa-se diante da população pesquisada que dos sete trabalhadores 3 compõe o setor financeiro, 3 o comercial e 1 da produção, tendo em média de 22 a 31 anos, sendo que 5 destes possui ensino superior e os demais ensino médio, estando na empresa em média de 2 meses a 5 anos. Analisando os dados percebe-se que as pessoas são jovens e não permanecem muito tempo na organização. O nível de escolaridade pode ser considerado alto, ao se levar em conta o porte e o ramo da empresa.

Na Tabela 2 apresenta-se os dados demográficos coletados nas entrevistas com os líderes.

Tabela 2- Dados demográficos dos líderes.

Entrevistado	Função desempenhada	Idade	Escolaridade	Tempo de empresa
8	Gerente comercial	27 anos	Ensino superior	4 anos
9	Gerente pedagógico	24 anos	Ensino superior	4 anos
10	Gerente financeiro	26 anos	Ensino superior	6 anos

Fonte: Dados coletados em outubro de 2017.

Dentre os líderes entrevistados, todos possuem ensino superior, tendo em média de 25 anos de idade e de 4 a 6 anos de empresa, as lideranças realizam o trabalho nos setores: comercial, financeiro e pedagógico os quais irão compor o universo da pesquisa. Como os demais trabalhadores, também são jovens e com um bom nível de escolaridade. Apesar de apresentarem um tempo maior de trabalho na empresa, não é muito elevado ao se considerar que ocupam cargos de liderança.

Delineado o perfil dos participantes da pesquisa, na sequência trabalha-se os resultados realizados obtidos na pesquisa de campo. Quanto à relação da atividade cotidiana e proximidade com o líder, a maioria dos respondentes afirma ter uma relação da atividade cotidiana bastante próxima, o que define com melhor clareza a influência direta do líder neste processo. Nesse sentido o entrevistado 3 fala:

Tenho uma proximidade direta, autorização e divisão de tarefas administrativas, relacionamento próximo e favorável em alguns pontos.

Estes resultados se assemelham ao que define Fleury (2002) quanto ao fato de que a liderança é um processo no qual o líder busca, sob a influência e a aceitação do próprio grupo, o alcance de metas e objetivos específicos através de mobilização, motivação e definição de políticas.

Por meio da observação fica evidenciado que na interação dos trabalhadores bem como nas tarefas cotidianas, há de fato um bom direcionamento dos líderes, porém, estes desenvolvem este direcionamento em função de alguns setores que a partir de seu ponto de vista são percebidos como pontos estratégicos nesta empresa, o que causa uma disparidade entre os mesmos assim como no decorrer da observação se identificam falhas na comunicação interna.

Referente à relevância da motivação no dia a dia de trabalho grande proporção dos entrevistados define ser um sentimento amplamente relevante, pois é preciso estar motivado e se sentir parte integrante e importante deste ambiente. Neste contexto o entrevistado 1 fala:

É preciso se sentir motivado no decorrer do trabalho, a motivação é muito importante para exercer o processo produtivo com êxito.

Os resultados vão de encontro as teorias propostas por Bergamini e Coda (1997) onde se entende que o sentimento de motivação é uma energia direta ou intrínseca ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado bem como o ambiente e as relações neste. Buscando identificar o contexto que envolve a motivação, a qual é um sentimento formado no interior de cada um, desenvolvido em função das necessidades e a possível solução e compreensão destas, que possivelmente estarão ligadas a ambientes, pessoas, situações e acontecimentos.

Em sentido semelhante menciona Vergara (2009), que a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, sendo absolutamente intrínseca, isto é está dentro de cada um, nasce de nossas necessidades interiores. Este sentimento tem origem em função das necessidades de cada um, bem como da importância que consideram sua atividade e vida profissional, por mais que o ambiente e a motivação em função de benefícios exteriores também sejam relevantes, é o interior do ser humano que irá determinar seu nível motivacional.

Do ponto de vista dos líderes quanto o sentimento de motivação como fator de sucesso na empresa afirmam ser um fator essencial para as empresas, para que as pessoas possam

desenvolver seu trabalho com qualidade e presteza. Nesse sentido segue fala do entrevistado 8, :

Muito relevante para o fator humano e para a empresa, felicidade e satisfação no trabalho são muito importantes, os sentimentos intrínsecos dos trabalhadores são elevados na construção e execução de projetos, o senso criativo se desenvolve desta forma, as pessoas precisam gostar do que fazem.

Estes resultados se complementam com os estudos de Bergamini (2008) a qual descreve que as pessoas precisam compreender suas necessidades no decorrer do trabalho, completar seus sentimentos intrínsecos, para realizarem da melhor forma suas atividades, impulsionando o desenvolvimento da criatividade e qualidades profissionais. Enquanto a motivação intrínseca abriga sentimentos e objetivos das pessoas, vem internamente, o que envolve competência e autodeterminação diante do trabalho e das atividades propostas.

Durante a observação não participante evidencia-se que os líderes estão relativamente preocupados com esta questão, mas por não haver o trabalho em equipe entre os setores, a motivação torna-se algo um tanto difícil de ser alcançada por todos os membros do grupo.

Como expõe Bergamini (2008), a estratégia utilizada passa ser a de “estimular” ou “provocar” a motivação por meio da utilização das recompensas que estejam disponíveis no meio ambiente que os trabalhadores possam usufruir destas recompensas para evidenciar a importância deste trabalho para seu desenvolvimento motivacional. Essa afirmação se complementa aos resultados obtidos na questão anteriormente mencionada, onde a motivação vem de sentimentos internos, os quais poderão ser estimulados em função de tarefas, ações e objetivos ou mesmo provocados em função destes, utilizando-se do que possui o ambiente, o qual irá associar seus fatores as necessidades e fatores determinantes da motivação no ambiente empresarial.

No que corresponde à influência da liderança nos sentimentos e sensações motivacionais, um maior número de trabalhadores define que a liderança influencia nos sentimentos motivacionais e no desempenho destes no ambiente empresarial. O que vai de encontro as evidências de Migliorini (apud Barreto *et al.*, 2007), o qual define que o trabalho

é parte imprescindível do cotidiano pessoal, muitas das experiências diárias ocorrem dentro dos grupos e organizações, desta forma a organização como parte integrante da vida social, remete para um melhor entendimento da relação indivíduo-organização. As relações no ambiente de trabalho implicam de uma forma constante nos sentimentos e pensamentos dos indivíduos, devido a isso se percebe que o relacionamento e as bases desenvolvidas neste ambiente moldaram as reações e performances dos trabalhadores, bem como as ações desenvolvidas pela liderança irão moldar e influenciar continuamente estes comportamentos.

Em função das entrevistas e observação não participante percebe-se que a influência da liderança em alguns setores gera certo declínio nos sentimentos relativos à motivação, visto que alguns setores são valorizados com benefícios contínuos, enquanto o setor financeiro no caso, não usufrui destes fazendo com que aconteça uma separação dos setores em uma mesma empresa, da forma que ambos não atuem como equipe, mas sim como partes individuais.

Quanto a influência da liderança na equipe por parte dos líderes, estes em maior predominância afirmam influenciar no decorrer das atividades produtivas, bem como na forma de desempenho de tarefas e relações internas. Nessa perspectiva o entrevistado 10, fala:

Os trabalhadores são influenciados de tal forma que esperam a iniciativa do líder para a consecução das tarefas, o líder influencia diretamente nos processos internos da empresa.

Analisa-se que há uma percepção por parte dos líderes, que os mesmos influenciam no processo produtivo, e que os trabalhadores precisam de um direcionamento diante das funções, bem como precisam estar engajados no que fazem para que as exerçam da melhor forma possível. Como fica evidenciado nas pesquisas de Silva; Peixoto e Batista (2011), liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. As pessoas necessitam de líderes capazes de trabalhar em equipe, facilitando a resolução de problemas, motivando os funcionários e contribuindo para uma melhor relação e produtividade no ambiente empresarial. Deste modo irão estabelecendo os indivíduos com seus líderes bem

como associando suas necessidades às capacidades uns dos outros, para então desenvolver um ambiente promissor e capaz de ampliar as potencialidades líder-liderado.

Quanto à opinião dos entrevistados ao posicionamento e atuação da liderança, a maioria define que o líder se posiciona bem profissionalmente, porém há alguns pontos a serem redefinidos no que se trata da motivação no ambiente empresarial. Nessa lógica o entrevistado 7, refere:

Posiciona-se de forma amplamente profissional, no que faz sempre busca o melhor, porém nem sempre o que se pensa ser melhor para um é bom para todos.

Essas afirmações vem de encontro as teorias de Bergamini (2009), relativas a liderança, onde o líder eficaz propicia um ambiente de escolhas pessoais, e preserva o sentimento de liberdade, bem como preserva a autodeterminação de seus seguidores, representando o principal pilar que sustenta aqueles que espontaneamente o procuram. Para melhor desenvolver esta habilidade primeiramente busca-se entender o perfil da empresa, os funcionários e seus respectivos anseios e necessidades diante desta e principalmente os estilos dos líderes.

A comunicação e o bom relacionamento com a liderança em toda a empresa ficam evidenciados por meio dos dados coletados. Em geral os setores como um todo tem um relacionamento favorável com a liderança. Entretanto, o que se percebe é que no decorrer do processo de comunicação evidenciam-se falhas na transmissão e adequação das mensagens por parte dos líderes, bem como da interação entre os setores nos processos cotidianos.

Tais achados vão ao encontro das definições de Duarte (apud SOUZA;SANTOS 2014), o qual considera que a comunicação é emissão, transmissão e/ou recepção de mensagens por meios, métodos, processos e técnicas convencionais ou convencionadas. A comunicação desenvolve muitos sentimentos, principalmente no que tange a motivação, pois depende de como se expressa estas mensagens, como se transfere para cada trabalhador, bem como o que esta ira impactar em suas necessidades no ambiente empresarial, de forma também de como será disseminada para os setores como um todo.

Também se evidencia como ocorre a delegação de tarefas e direcionamento, por parte das lideranças, onde grande parte dos líderes afirma ter um posicionamento efetivo o qual favorece o desenvolvimento da empresa bem como dos trabalhadores no decorrer da produção e relacionamentos internos. Nessa lógica o entrevistado 9, comenta:

O posicionamento é desafiador da forma que venha a ampliar o potencial dos trabalhadores, sendo constante o monitoramento no decorrer de tarefas e processos.

Como expõe Papa e Duarte (2011), o papel do líder situacional é contribuir com os colaboradores no que for preciso, seja na direção, no treinamento, no apoio ou nas metas. Desta forma o líder define a melhor decisão e o estilo adequado a situação, oferecendo aos funcionários a capacidade de desenvolverem-se também, obtendo direcionamento, fazendo com que se sintam estimulados e satisfeitos no ambiente trabalho, contornando o fator motivacional inerente a cada indivíduo.

Em função das necessidades evidenciadas diante do relacionamento e comunicação com os líderes, desde a observação não participante bem como na realização das entrevistas, dentre os dados coletados em uma maior proporção se identifica a necessidade de um aprimoramento nas formas de comunicação dos líderes, ou seja, para quem e como comunicam e que essas mensagens cheguem a todos os setores de uma forma eficaz. Nesse sentido, seguem falas comprobatórias:

Há uma necessidade de reforçar a comunicação interna e a comunicação na equipe como um todo (Entrevistado 2).

(...) unir mais os setores, pois almejam o mesmo objetivo, todos precisam saber que as boas atitudes geram benefícios para equipe como um todo (Entrevistado 6).

Tais depoimentos vão ao encontro das definições de Garcia (2016), quando afirma que para compreender o fenômeno comunicacional nas organizações, devem ser abordadas perspectivas tanto de tipo macro – ao dar valor à comunicação organizacional como um subsistema dentro do sistema global da organização – quanto micro – no estudo de fenômenos psicológicos individuais. Sendo a comunicação um fator fundamental para o desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores, mas é um tanto complexo, posto que deve ser ideal as pessoas

que necessitam dela para realizar seus processos tanto quanto para quem irão a transmitir e com que propósito.

No decorrer da observação é válido ressaltar o clima organizacional, neste caso as pessoas agem e executam suas tarefas normalmente, tem um bom relacionamento com o líder, são valorizadas quanto ao plano de cargos e salários. Porém como mencionado anteriormente, no que tange a comunicação interna os setores se individualizam, realizando tarefas que são complementares, mas exercidas pelos setores de forma individual.

Enquanto no que tange as principais necessidades diante do relacionamento e comunicação interna referente ao que foi mencionado pelos líderes entende-se que procuram estabelecer melhorias na comunicação, já que os mesmos apontam a melhoria nos processos de comunicação como um fator necessário a esta empresa. Nessa lógica, seguem falas comprobatórias:

Dentre as necessidades estaria à realização de reuniões mais direcionadas, o desenvolvimento e trabalho da empatia como diferencial na equipe e evidenciar o ponto de equilíbrio entre objetivos da empresa e dos trabalhadores (Entrevistado 8).

seria necessário uma comunicação adutiva, eficiente, ou seja, para a pessoa certa, no momento certo e da forma ideal (Entrevistado 9).

O que se apresenta nas definições de Garcia (2016), nas quais a comunicação organizacional, seja como estrutura funcional ou fenômeno psicológico, desempenha um papel de transcendental importância pela capacidade que possui de permear todos os âmbitos das atividades organizacionais e pela possibilidade de intervir na gestão com estratégias de influência. Este fator determinará as relações internas, bem como a forma pela qual as informações se desenvolvem no decorrer do processo produtivo o que irá influenciar na motivação dos trabalhadores neste ambiente bem como no relacionamento entre os setores e destes com suas respectivas lideranças.

Buscando compreender os aspectos nos quais as lideranças poderiam melhorar na busca de maior satisfação e motivação dos trabalhadores, maioria aponta para os fatores

relacionados as expressões faciais, bem como a comunicação interna. Nesse sentido o entrevistado 1, refere:

Expressões faciais, comunicação interna, relacionamentos entre setores e líderes, troca de informações nos processos internos.

Nesta lógica, entende-se que a motivação é uma energia direta ou intrínseca ligada ao significado e a natureza do próprio trabalho realizado, este conceito busca identificar e especificar o contexto que envolve a motivação, a qual é um sentimento formado no interior de cada um, desenvolvido em função das necessidades e a possível solução e compreensão destas, que possivelmente estarão ligadas a ambientes, pessoas, situações e acontecimentos na vida pessoal e profissional (BERGAMINI; CODA, 1997).

O que também consta Soares (2016), sobre a evidência de questionamentos em relação a como conseguir motivar o colaborador e se essa motivação é somente intrínseca ou realmente o papel do líder tem sua importância. Em função disso se desenvolve a perspectiva de observar o fator humano como essencial nas organizações, buscando entender os anseios e necessidades dos funcionários, entendendo se estas se desenvolvem interiormente ou exteriormente, e dentro deste contexto a influência da liderança efetiva e bem direcionada a estes, como ponto essencial dentro do ambiente empresarial.

Quanto as possíveis dificuldades como líder, maioria destes define a junção dos objetivos da empresa com o dos trabalhadores, para que exerçam suas atividades de forma a ter o ambiente como parte integrante de sua vida profissional, bem como seus sucessos e conquistas. Nessa perspectiva o entrevistado 9, expõe:

Entre minhas dificuldades está estabelecer congruência entre os objetivos pessoais dos trabalhadores e os da empresa, manter um elo verdadeiro dos liderados em função de um objetivo em comum.

Tal questão é abordada nas pesquisas de Vries (1997), na qual se afirma que se o líder explicitar suas expectativas em relação à qualidade do desempenho, mostrar que confia na capacidade de seus liderados e criar uma estrutura facilitadora, estes certamente farão tudo o que for possível para atingir os objetivos propostos. Desta forma, percebe-se à medida que os

trabalhadores observam e sentem a confiança do líder em seu desempenho, estes elevam seus sentimentos intrínsecos em prol dos objetivos da empresa.

No que diz respeito a forma pela qual se conduz a equipe diante de situações adversas, maioria dos líderes aponta que para sanar ou resolver estas situações procura-se entender o contexto e o fato gerador destas, procurando estabelecer uma melhoria no clima organizacional. Nesse ponto de vista o entrevistado 10, se posiciona:

Para conduzir situações adversas procura-se discussão da equipe, esclarecimento dos pontos motivadores a situação, também a realização de reuniões individuais, tudo em prol da melhor forma para a resolução das situações.

As condições de trabalho devem ser favoráveis para que as pessoas possam sentirem-se seguras e motivadas, cabendo ao líder manter o equilíbrio entre os objetivos de cada trabalhador e associa-los a empresa, mantendo também a organização e o desenvolvimento dos relacionamentos internos. O que entra em concordância com as teorias de Bergamini e Coda (1997), os quais definem a liderança, como qualquer fenômeno grupal, socialmente construída através da interação emergindo como resultado das construções e ações de ambos, tanto líderes como seguidores. A liderança não depende somente de alguns indivíduos, mas sim envolve o grupo como um todo, ela acontece da forma que em determinado grupo durante uma interação há provavelmente um ou mais indivíduos que detém a capacidade diante de situações, problemas ou definições, oferecendo a condição de direcionamento e planejamento para um melhor desenvolvimento da equipe.

No tocante a importância da sucessão dos trabalhadores a liderança, percebe-se que maioria apresenta predisposição de treinar sua equipe e desenvolver as capacidades relativas a liderança na empresa, bem como direcionar os trabalhadores, desenvolver suas qualidades, demonstrando sua capacidade de sucessão, isso toca os sentimentos motivacionais do trabalhador pois este percebe a confiança do líder, bem como a qualidade de seu trabalho referente ao reconhecimento e aprendizado desenvolvido.

O que contorna os estudos de Gramigna (2007), que determina dentre as competências de um líder o empenho e disponibilidade para descobrir potenciais, orientando e favorecendo

o desenvolvimento de outras pessoas, mas sem usar manipulação ou exigir algo em troca. O desenvolvimento das competências do líder necessita de uma constante força psicológica, visto que deve partir deste o espírito e cultura de liderança, bem como dentre as funções mais relevantes saber ouvir e transmitir informações, treinar pessoas para que possam formar seus conhecimentos e habilidades, gerando suscetibilidade e motivação no ambiente empresarial.

Também as pesquisas de Drummond (2007), afirmam que a confiança impacta diretamente a realidade organizacional e aparentemente ela está relacionada ao comprimento dos liderados em relação às decisões tomadas pelo líder e as metas apresentadas por ele, bem como a credibilidade deste líder. Estes laços de confiança entre líder- liderado se estabelecem desde um contato inicial se perpetuando por todos os processos no meio empresarial, possibilitando ao líder uma posição de influência mútua, bem como maior liberdade de expressão e criatividade de seus liderados, o que será relevante inclusive para a empresa a qual irá gerar uma força de recursos humanos competitiva diante do mercado.

Em função dos resultados obtidos com a pesquisa de campo e da análise, são mencionadas a seguir sugestões necessárias a empresa, as quais podem ser implementadas aliada, a gestão estratégica de pessoas.

4.3 Sugestões

Recomendam-se após as pesquisas realizadas que sejam melhor definidas as formas de comunicação e como as informações são disseminadas no ambiente interno, visto que desta forma serão amenizadas as falhas na comunicação entre os setores, bem como os problemas decorrentes disso, pois a comunicação é considerada um fator estratégico no ambiente empresarial, como mencionado anteriormente nas teorias de Garcia (2016).

Sugere-se também que sejam estabelecidas políticas para aprimorar os relacionamentos entre os setores, visto que após as análises percebe-se a necessidade por relacionamentos internos saudáveis, ou seja, como evidenciam as teorias nas quais se expressa

a influência do líder no comportamento dos liderados bem como nos relacionamentos com os grupos de trabalho, o que irá desenvolver da melhor forma os processos produtivos, como aponta Bergamini, (2009).

Cabe aos líderes desenvolverem um posicionamento efetivo, adequado a situação e aos objetivos da empresa a curto e longo prazo, fazendo com que os trabalhadores sintam-se parte fundamental e integrante desta empresa, para que desenvolvam suas atividades motivados e com desempenho superior.

Sugere-se também que os líderes estes busquem unir os setores, estimulando o trabalho em equipe, pois os mesmos precisam agir em sinergia aos objetivos da empresa bem como uns dos outros, deverão manter um relacionamento favorável baseado em cooperação e transmissão de conhecimentos e aprendizados, como se comprovam nas pesquisas de Gramigna (2007), as quais definem a influência do líder no clima organizacional e desenvolvimento das atividades cotidianas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi proposto na especificação dos objetivos deste trabalho de pesquisa foram alcançados. O presente estudo objetivou evidenciar as principais necessidades dos trabalhadores diante da atuação da liderança, avaliando a relação entre líderes e trabalhadores no ambiente empresarial pesquisado. Após procurou verificar-se como que a questão motivacional influencia os trabalhadores, para concluir apresentando as sugestões visando a melhoria do processo de liderança bem como a motivação dos trabalhadores.

Deste modo iniciou-se a pesquisa como base em estudos já realizados por pesquisadores das respectivas áreas, para, em uso destes, observar a realidade prática da empresa pesquisada estabelecendo conexões e resultados entre estes. Assim entende-se que a pesquisa alcançou seus objetivos propostos.

Evidenciou-se que dentre as principais necessidades dos trabalhadores diante da atuação da liderança, encontra-se a comunicação eficiente e melhor direcionada a cada trabalhador, bem como um tratamento igualitário para com todos os setores, ou seja, torna-los uma equipe só não havendo distinção entre os mesmos.

Isso se identifica em função das entrevistas e observação não participante, onde se observa que por determinados setores serem percebidos como pontos estratégicos da empresa por parte do líder, estes detém de um tratamento diferenciando ante os demais, o que evidencia a dificuldade dos líderes em adequar e desenvolver a equipe como um todo.

A partir da avaliação da relação entre líderes e trabalhadores no ambiente empresarial, observa-se que se relacionam de uma forma natural perante o contexto, porém, devido as falhas ocorridas no processo de comunicação ocorrem algumas situações adversas em decorrência principalmente do fluxo de informações e como o líder as transmite, assim como decorrem de setor para setor.

Diante da verificação de como a questão motivacional influencia os trabalhadores, compreende-se que as pessoas necessitam ter uma força interior que as movimente em função de situações e atividades. Nesse sentido a questão motivacional influencia diretamente os trabalhadores pesquisados, sua percepção do ambiente, tal como a importância deste decorre

principalmente de como suas necessidades e sentimentos são valorizados e compreendidos no contexto empresarial.

Em função dos resultados apresentam-se algumas sugestões. Dentre elas reuniões mensais o que já ocorre, mas não para toda equipe deve ser de tal forma que atenda todos os setores, adequação das informações e formas de comunicação aos trabalhadores, do mesmo modo que treinamentos efetivos para as lideranças e equipe, todos esses apontamentos visando a melhoria do processo de liderança bem como da motivação dos trabalhadores.

Como recomendação para outras pesquisas, inclui-se a realização de estudos neste mesmo ambiente procurando analisar o clima organizacional, assim como estudos de grupos e suas relações neste ambiente para analisar minuciosamente as dificuldades nesta equipe e comunicação interna o que poderia resultar em maiores esclarecimentos para a empresa e setores.

Chegando ao final deste trabalho compreende-se que o mesmo pode ser útil para a empresa pesquisada ao repensar essas questões e seguir a implementação das sugestões apresentadas. Do ponto de vista acadêmico foi importante para ampliar a gama de conhecimentos e adquirir novas experiências e pontos de vista, associando as aplicações dos conhecimentos teóricos aprendidos durante o curso a realidade prática das empresas.

Durante a coleta de dados não foi possível à realização da gravação das entrevistas o que de certa forma foi uma limitação no decorrer desta bem como na análise destes dados, foram adaptadas por parte do pesquisador em função da observação não participante bem como das teorias abordadas no referencial.

As sugestões propostas no decorrer da pesquisa serão implementadas de acordo com os objetivos da empresa bem como os dos trabalhadores aliadas a responsabilidade e empenho dos mesmos neste processo para o posicionamento estratégico da empresa bem como a motivação destes em torno das atividades, processos e desempenho da liderança.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977)
- BARRETO, Daniela F. da C. et al. Que fatores motivacionais afetam os indivíduos que ingressam em organização do setor público? *Gestão de Produção, Operação e Sistemas*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p.12-22, dez. 2007.
- BERGAMINI, C.W. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada á administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2005.
- BERGAMINI, Cecília W. *Motivação: uma viagem ao centro do conceito*. Rae Executivo, São Paulo, v. 1, n. 2, p.63-67, nov. 2002.
- VERGARA, S.C. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2009.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- DRUMMOND, Virgínia Souza. *Confiança e liderança nas organizações*. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- FLICK, Uwe. *Pesquisa qualitativa*. São Paulo: Bookman, 2004.
- GARCÍA, David Hernández. A avaliação dos sistemas de comunicação interna: um método para a compreensão da comunicação nas organizações. *Líbero*, São Paulo, v. 19, n. 37, p.63-70, dez. 2016.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão de talentos*. São Paulo: Pearson, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. SÃO Paulo: Atlas, 2002.

IZIDORO, Cleyton. *Análise e pesquisa de mercado*. São Paulo: Pearson, 2015.

LOENERT, Marcelo Augusto. Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, Campo Largo, v. 1, n. 2, p.1-8, nov. 2003.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, p.731-747, ago. 2011.

OLIVEIRA, Wanilson. *Momento de crescimento*. Disponível em: <<http://www.abf.com.br/momento-de-crescimento/>>. Acesso em: 06 out. 2017.

PAPA, Giselle Aparecida; DUARTE, Adriana Cássia. A utilização da liderança situacional como diferencial estratégico para as organizações contemporâneas. *Revista Administrativa UFSM*, Santa Maria- RS, v. 4, n. 3, p.364-377, dez. 2011.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. *O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação*. R.Adm, São Paulo, v. 1, n. 44, p.5-16, jan. 2009.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberta Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. A influência da liderança na motivação da equipe. *Revista Eletrônica Novo Enfoque*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 13, p.195-206, out. 2011.

SOARES, Caroline Leal. Motivação e liderança: valorização do ser humano como chave para o sucesso. *Conexão Eletrônica*, Três Lagoas, v. 13, n. 1, p.1-10, nov. 2016.

SOUZA, Renata Alves de; SANTOS, Jair Nascimento. Comunicação Interna: Uma Contribuição Para a Melhoria das Relações de Trabalho. *Revista Gestão & Tecnologia*, Salvador, v. 14, n. 2, p.178-197, maio 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (TRABALHADORES)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Função desempenhada;
- 2) Idade;
- 3) Escolaridade;
- 4) Tempo de empresa;
- 5) Relação da atividade cotidiana e a proximidade com o líder;
- 6) Opinião quanto à relevância da motivação no processo produtivo;
- 7) A influência da liderança nos sentimentos e sensações motivacionais;
- 8) Opinião quanto o posicionamento e atuação da liderança;
- 9) Comunicação e relacionamento com a liderança;
- 10) Necessidades evidenciadas diante do relacionamento e comunicação com os líderes;
- 11) No que as lideranças poderiam melhorar na busca de maior satisfação e motivação dos trabalhadores.

APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (LÍDERES)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Função desempenhada:
- 2) Idade:
- 3) Escolaridade:
- 4) Tempo de empresa:
- 5) Opinião quanto o sentimento de motivação como fator de sucesso na empresa;
- 6) Importância da sucessão dos trabalhadores a liderança;
- 7) Relacionamento com trabalhadores;
- 8) Influência da liderança na equipe;
- 9) Como ocorre a delegação de tarefas e direcionamento;
- 10) Forma pela qual se conduz a equipe diante de situações adversas;
- 11) Principais necessidades diante do relacionamento e comunicação interna;
- 12) Possíveis dificuldades como líder.

APÊNDICE C - OBSERVAÇÃO NÃO PARTICIPANTE

Aspectos observados:

- 1) Interação entre trabalhadores nas tarefas cotidianas;
- 2) Relacionamento entre líderes e trabalhadores na produção;
- 3) Traços dos líderes;
- 4) Comunicação entre os trabalhadores, inclusive com o líder;
- 5) Comportamento diante da atuação da liderança;
- 6) Evidencia do trabalho em equipe;
- 7) Clima organizacional.