

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,
ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO**

Taís Adriani Oliveira Santos

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
A Influência do líder no desempenho da equipe em uma
empresa do setor varejista**

PASSO FUNDO

2019

Taís Adriani Oliveira Santos

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESEMPENHO
DA EQUIPE DE UMA EMPRESA DO SETOR
VAREJISTA**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, como parte dos requisitos par obtenção do título de Bacharel em Administração, sob orientação da Prof.^a Ma. Ana Paula Patussi.

PASSO FUNDO

2019

Taís Adriani Oliveira Santos

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO:
A INFLUÊNCIA DO LÍDER NO DESEMPENHO
DA EQUIPE DE UMA EMPRESA DO SETOR
VAREJISTA**

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de
Administração da Universidade de Passo Fundo,
como parte dos requisitos par obtenção do título de
Bacharel em_____.

Orientador(a): Prof^a. Ma. Ana Paula Patussi

Aprovado em ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Examinador 1- UPF

Examinador 2 – UPF

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente por ter me proporcionado chegar até aqui iluminando meu caminho.

A minha família por terem acreditado em mim e me apoiado nas escolhas que fiz ao longo do caminho em especial aos meus pais Marina e Claudio, meus irmãos William e Guilherme e minha avó Negrinha, por todas as palavras de carinho e incentivo.

A minha filha amada que chegou no meio dessa caminhada para tornar meus dias mais felizes me dando forças para seguir em frente.

Aos meus amigos, aos antigos e novos que a universidade me proporcionou, por compartilharem momentos incríveis comigo, tornando essa jornada acadêmica inesquecível.

A todos os professores pelos ensinamentos e experiências compartilhadas ao longo desses 4 anos.

A minha prezada e querida orientadora Prof^a. Ma Ana Paula Patussi, pela dedicação, compreensão e o auxílio ao longo da elaboração desse trabalho.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida.

RESUMO

SANTOS, Taís Adriani Oliveira. **Liderança e motivação:** A influência do líder no desempenho da equipe em uma empresa do setor varejista. 2019. 59 f. Estágio Supervisionado (Curso Administração). UPF, 2019.

O presente estudo tem o objetivo de analisar a influência do líder sobre o desempenho da equipe em uma empresa do setor varejista, sendo desenvolvido em uma empresa de pequeno porte do setor varejista (segmento de materiais escolares e artigos de escritório) na cidade de Passo Fundo-RS. A pesquisa teve embasamento em levantamentos bibliográficos para compreender os conceitos de liderança e motivação assim como a influência de um fator sobre o outro. Este estudo de caso se desenvolveu a partir de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Como instrumento de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os líderes e liderados e para entendimento dos dados foi aplicada a análise de conteúdo, com definição das seguintes categorias: Influência do líder no desempenho da equipe; Motivação dos colaboradores; Feedback/Recompensas e comprometimento com os colegas e a empresa. A população da pesquisa é composta pelos sete trabalhadores da matriz da empresa. Os resultados demonstram a influência da liderança no que se refere a motivação dos liderados, principalmente quando são realizadas reuniões e Feedback sob o comando de um gestor mais antigo, mas identificou-se a baixa aceitação dos respondentes no que se refere a um novo líder, tendo em vista seu pouco tempo de atuação no cargo.

Palavra-chave: Liderança. Motivação. Equipe.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1-Sigla de identificação e cargo.....	29
Quadro 2-Categorias e questões norteadoras.....	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-Dados demográfico dos liderados	34
Tabela 2-Dados sociodemográficos do líder	34

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 -----	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	LIDERANÇA-----	12
2.1.1	Principais Teorias de liderança -----	13
2.1.2	Influência da liderança na motivação da equipe -----	16
2.2	MOTIVAÇÃO-----	18
2.2.1	Evolução das teorias motivacionais -----	20
2.2.2	Motivação intrínseca e extrínseca -----	23
2.3	O PAPEL DA LIDERANÇA NO CONTEXTO MOTIVACIONAL-----	26
3	METODOLOGIA	28
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA-----	28
3.2	POPULAÇÃO-----	29
3.3	PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS-----	30
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS-----	30
3.5	VARIÁVEIS-----	32
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	33
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA-----	33
4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS-----	34
4.2.1	Dados sociodemográficos -----	34
4.2.2	Análise dos dados referentes a influência do líder sobre o desempenho da equipe	35
4.3	SUGESTÕES-----	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE A–TERMO DE CONSENTIMENTO	51
	APÊNDICE B– ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (TRABALHADORES) ...	53
	APÊNDICE C– ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (LÍDER)	54

1 INTRODUÇÃO

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 importância de se ter uma liderança efetiva, competente e aliada à equipe, visto que a influência causada nos trabalhadores vai além de um simples erro ou perda de produtividade, trata-se do emocional deste, de como a empresa e seu líder são vistos por eles, e como é importante dentro de seus objetivos e perspectivas pessoais e profissionais (BERGAMINI, 2009).

Cada pessoa pode trabalhar consciente e racionalmente na busca da sua satisfação motivacional, sendo a sensibilidade e competência dos líderes consideradas como ponto crítico no auxílio a essa busca. As pessoas não aceitam ser manipuladas e seus líderes devem ser esclarecidos, saudáveis e psicologicamente seguros de si tendo em vista caráter consciente da motivação.

Deste modo, entende-se que para os profissionais exercerem a liderança é necessário que sejam humildes o suficiente para aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos de forma a mobiliza-los para uma causa, no caso, atrelada as escolhas e objetivos da empresa. Desta forma, é imprescindível manter-se 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.

A Teoria sobre estilos típicos de liderança, por exemplo deixa claro que não é somente o comportamento do líder que determina a direção que o grupo irá empreender, a eficácia em liderança será determinada pela habilidade de perceber e trabalhar a favor das necessidades de autor realização e de autoestima das pessoas, propondo que uma consideração individualizada a cada membro é indispensável em qualquer situação para o aproveitamento dos pontos fortes dos seguidores (BERGAMINI, 1994). “Entende-se por estilo de liderança a maneira como as pessoas se comportam quando procuram influenciar o desempenho de outros (RUZZARIN; AMARAL; SIMIONO, 2006, p. 109).

Nesse contexto, fica evidente a importância dos líderes seguirem as correntes mudanças que ocorrem no comportamento e pensamento relacionado ao ser humano, também fica claro como devem aprimorar a forma de interagir e relacionar-se no ambiente profissional para que

possam desenvolver um bom relacionamento em equipe sendo o líder um dos influenciadores da motivação dos liderados (MACEDO, 2016).

Kouzes e Posner (apud BERGAMINI, 1994, p. 106) deixam bem evidente a ligação entre liderança e motivação quando propõem:

A motivação absoluta a motivadores extrínsecos limita severamente a habilidade de uma organização ultrapassar-se. Ela limita a habilidade dos gerentes de usar o potencial integral dos empregados. Desperdiça o talento humano e drena os recursos organizacionais. É certo que se deva pagar aos empregados com justiça e oferecer benefícios equitativos. Isso, definitivamente, está fora de cogitação. Todavia, a ênfase sobre incentivos externos e pressões constrange as pessoas. Isso não as libera para darem o melhor de si. Constrange também os gerentes em conseguir aprender como conseguir que os outros queiram fazer aquilo que necessita ser feito. E, caso não se consiga aprender a conseguir que as pessoas queiram, nunca se poderá liderá-las.

Assim sendo, fica evidenciado a necessidade de compreensão de tais conceitos de liderança e motivação, bem como compreender a influência de um fator sobre outro, deste modo, serão abordados os conceitos de ambos e as principais teorias de liderança, assim como a importância do líder, da sua influência e o estímulo à motivação de sua equipe no ambiente organizacional, tendo como objetivo analisar os problemas de desempenho da equipe que possam ocorrer ou não na empresa do setor varejista por influência da liderança, e assim, com os resultados obtidos por meio dela, apresentar sugestões que contribuam para a melhoria nos processos de liderança e motivação, a fim de gerar melhor sinergia entre líderes-liderados de modo a contribuir para uma melhor produtividade.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O presente estudo foi realizado na empresa X, do ramo varejista, tendo seu foco a comercialização de matérias escolares e artigos de escritório, sendo ela uma empresa familiar de pequeno porte que está no mercado a mais de 25 anos, onde atualmente é conhecida na cidade e toda a região devido à variedade, qualidade, preços baixos e bom atendimento, contudo, para preservação da mesma será usado o termo “empresa X”.

Justifica-se neste trabalho a busca por desenvolver um estudo analisando a influência do líder diante dos liderados e de que modo isto impacta no desempenho da organização, assim

como aperfeiçoar conhecimentos aos temas pesquisados de forma a compreender a relação de um líder com a motivação de sua equipe.

Em virtude do estudo, a empresa analisada apresenta as características necessárias para o estudo, sendo ela uma empresa familiar de pequeno porte do setor varejista na cidade de Passo Fundo-RS, com mais de 25 anos no mercado, tendo foco principal em vendas de matérias escolares e de escritório. Assim como outras empresas ela visa credibilidade, variedade, qualidade, e melhor preço para seus clientes, portanto considera sua equipe de vendedores preparados e motivados, assim com o auxílio de seu líder, a possibilidade de alcançar o objetivo da organização se torna mais verdadeira.

Para tanto Robbins (2006) diz que as organizações precisam de uma liderança eficaz para atingir seus objetivos. Portanto os líderes são essenciais no processo de motivação, melhorando a capacidade dos indivíduos, associando a necessidade dos mesmos com as necessidades da organização.

Com tudo, nas empresas de pequeno porte é necessário desenvolver melhor este cenário, entender os conceitos de liderança por toda equipe, tendo em vista as perspectivas de motivação e liderança de seus liderados para que em meio a este ambiente o líder possa desenvolver um meio adequado a todos para que os objetivos da empresa sejam então alcançados.

Dessa forma, este trabalho se justifica quanto o impacto de um líder diante o desempenho da equipe, e a importância desta sintonia entre líder-liderado para a empresa pesquisada, bem como o desenvolvimento da liderança diante as mudanças recorrentes no cenário externo e interno, e as possíveis mudanças no clima organizacional.

Diante do exposto, este trabalho possui a seguinte problemática: **Qual a influência do líder sobre o desempenho da equipe em uma empresa do setor varejista?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a influência do líder sobre o desempenho da equipe em uma empresa do setor varejista.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Evidenciar os meios de motivação do líder diante a equipe;
- b) Identificar como a liderança afeta o desempenho da equipe;
- c) Avaliar a relação do líder com seus liderados;
- d) Apresentar formas motivacionais visando a melhoria no processo de liderança.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados e desenvolvidos conceitos de liderança e motivação bem como o papel do líder na organização e de que maneira o mesmo impacta no desenvolvimento da equipe, baseados em levantamentos bibliográficos realizadas a partir de autores e pesquisadores das respectivas áreas mencionados no decorrer da pesquisa, procurando assim estabelecer uma relação entre os conceitos.

2.1 LIDERANÇA

Para organizações sobreviverem a um ambiente volátil, fica claro a necessidade de desenvolvimento de liderança e competências organizacionais, mas ser um bom líder não requer apenas bom senso, é necessário estar preparado e capacitado para essa função. Por essas razões empresas de diversos segmentos buscam aperfeiçoar este talento buscando bons líderes sabendo que a liderança e seus estilos contribuem para gerar desempenho e resultados melhores para as organizações (VICENTINI et al., 2018).

As empresas são formadas por grupos de pessoas que devem ser coordenadas, já que precisam alcançar metas e objetivos. Valoriza-se cada vez mais aqueles que usam com eficácia sua competência como líderes capazes de tornar realidade os pontos fortes e desenvolver o potencial interior daqueles pelos quais são responsáveis (BERGAMINI, 2015). “A liderança eficaz traz bons resultados para a empresa, pois um bom líder motiva sua equipe, e os encoraja-os a trabalhar com comprometimento para alcançar os objetivos e metas da empresa, líder e liderado apesar de terem ponto de vista diferentes devem se adequar as diversidades” (SILVA, 2013, p. 248).

Para Banov (2019), liderança é um processo de:

Influência, e atribui ao líder a capacidade de exercer influência sobre pessoas sendo reconhecida as funções de planejar, organizar, coordenar, controlar, delegar, oferecer condições para que tarefas sejam realizadas levando o grupo a atingir metas determinadas por ela. (BANOV, 2019, p. 146)

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 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 associados e remodelando em função dos objetivos e condições da empresa.

“Liderança é uma atitude que requer múltiplas habilidades para ser exercida com eficiência, trata-se de um reconhecimento e não apenas do exercício de autoridade” (KHOURY, 2009, p. 1). Também é exercer influência sobre o que se passa ao seu redor, podendo esta habilidade ser desenvolvida, além disso o líder precisa ter uma grande capacidade para entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializar o crescimento dos liderados da organização, assim como assumir responsabilidades e tomada de decisões (VOIGTLAENDE et al., 2011).

Por tanto, partindo deste ponto, a seguir serão mencionadas e abordadas as principais teorias a respeito de liderança, bem como os estilos de líderes que se caracterizam como eficazes e por fim o impacto que a gestão causa da motivação da equipe.

2.1.1 Principais Teorias de liderança

Baseado em estudos de pesquisadores ao longo da história (OLIVEIRA, 2006; MAXIMIANO, 2017; BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2006; NETO et al., 2002), as teorias a respeito de liderança abordam especialmente as qualidades pessoais do líder, tendo como ponto de partida as características de personalidade como principal facilitador de desempenho no papel do líder. Assim sendo, diferentes teorias de liderança têm proposto inúmeras estratégias na tentativa de desvendar o mistério de qual a melhor abordagem para maximizar o desempenho de uma pessoa como líder.

As teorias que serão apresentadas resumem os principais estudos que causaram impacto significativo no entendimento do conceito liderança, sendo elas: teoria dos traços; estilos de

liderança; a teoria contingencial ou situacional; a teoria da liderança transacional, e a teoria da liderança transformacional (OLIVEIRA et al., 2006)

Teoria dos Traços: enfatiza as qualidades pessoais do líder, argumentando que as pessoas já nascem com seus traços característicos não havendo, então, a possibilidade de melhorá-los posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal (BERGAMINI, 1994). O autor Maximiano (2017), descreve alguns traços de liderança sendo eles: orientação para a eficiência; preocupação com as consequências; pro atividade; autoconfiança; habilidade para fazer apresentações verbais; conceptualização, raciocínio conceitual; uso de poder compartilhado; capacidade de administrar processos grupais.

De maneira mais específica, grande objetivo de todos os teóricos voltados à investigação dos conjuntos de traços característicos do líder como tal era o de determinar tão precisamente quanto possível aquilo que o líder é, como descrevê-lo, ou melhor, como retratá-lo. Aos estudiosos da teoria dos traços não ocorreu correlacionar essas características a outros aspectos, tais como a eficácia no processo de liderança ou ainda a outras condições circunstanciais que poderiam interferir no processo, com isto, após a teoria dos traços, alguns estudos de liderança com ênfase no comportamento do indivíduo deu-se origem aos estilos de liderança (BERGAMINI, 1994).

Teoria Estilo de Liderança: focalizada mais em comportamento do indivíduo, a teoria de estilo de liderança, em contraste a teoria dos traços, propõe que a liderança pode ser ensinada, ou seja, as pessoas podem ser transformadas em líderes ao invés de nascerem (SILVA; MOURÃO, 2015).

Segundo Oliveira et al. (2006) há três estilos básicos de liderança:

O estilo autocrático, caracterizado pelo controle do grupo, das atividades e das decisões pelo líder; o estilo democrático, que enfatiza a participação do grupo e a decisão da maioria; e o estilo que ficou conhecido como *laissez-faire*, envolvendo um baixo nível de qualquer tipo de atividade exercida pelo líder, cabendo, assim, a cada liderado a iniciativa, a decisão e a responsabilidade por suas atividades. (OLIVEIRA et al., 2006, p. 12)

“Com tudo o estilo de liderança é considerado como um prolongamento da personalidade e retrata as marcas evidentes dessa diferença comportamental, que pode ser observada na maneira de agir exteriorizada pelo líder” (BERGAMINI, 2009, p.24).

Teorias Situacionais: também conhecida como teoria contingencial de liderança abandona o enfoque no comportamento e se concentram na eficácia do líder diante de diferentes situações, com ênfase na interação líder-liderado, esta teoria pretende explicar como a situação na qual o líder se encontra tende a influenciar o uso eficaz do seu estilo de liderança (OLIVEIRA et al., 2006).

Andrade, Moura e Torres (2010), dizem que:

“A Liderança Situacional leva em consideração aspectos intrínsecos a essa complexidade, dando relevância a fatores humanos no exercício da liderança, advoga também uma flexibilidade de ação do líder em situações de mudança, visto que ele poderá adaptar seu estilo para se ajustar às demandas situacionais” (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010, p. 16).

Para Bergamini (1994, p. 104) nas teorias iniciais, o traço de liderança era inato, porém com a teoria situacional, essa qualidade pode ser desenvolvida, a partir desse novo enfoque, acredita-se que qualquer um pode ser um bom líder, basta que seja preparado para tanto, após essa teoria, começam a surgir um grande número de programas de treinamento e desenvolvimento em liderança, avidamente consumido pelas organizações empresariais do mundo todo.

Teoria Transacional: “Em contraste com as teorias anteriores, cujo enfoque central se concentra na figura do líder, as teorias transacionais estudam o intercâmbio de influência no relacionamento entre líderes e liderados, valorizando o papel do liderado no fortalecimento do líder e de seu vínculo com a equipe” (OLIVEIRA et al., 2006, p. 13). Liderança transacional é aquela em que o líder promete recompensas em troca de que os seguidores trabalhem para realizar as metas (MAXIMIANO, 2017). Esse tipo de relação é focado em termos das relações contratuais explícitas e implícitas, as atribuições do trabalho são claras juntamente com as condições de empregabilidade, códigos disciplinares e estrutura de benefícios. Todos têm um preço para sua motivação no trabalho, assim, a influência dos líderes sobre seus seguidores passa a basear-se em relações instrumentais na medida em que a recompensa vai ao encontro das necessidades dos subordinados (NETO et al., 2012).

Teoria Transformacional: Para Robbins (2006), a liderança transformacional inspira seus liderados a transcender os próprios interesses para o bem da organização, prestando atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento, modificam a visão de seus

seguidores em relação à maneira como veem as coisas, entusiasmando, incitando e inspirando-os a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo.

Segundo Neto et al. (2012), além dessas características, os líderes transformacionais consideram-se agentes de mudança, pois são designados para transformar a organização a que pertencem, tendo condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos, confrontar a realidade, enxergam o erro como uma possibilidade de aprendizado e podem enfrentar a complexidade e a incerteza, líder transformacional busca ir além do instrumentalismo transacional.

No entanto, os modelos citados de liderança, até então, mencionam as características e personalidades do líder, com base na interpretação de que o ambiente no qual se vê inserido encontra-se dividido em dimensões que ora focam na tarefa, ora nas pessoas ou em ambas, simultaneamente. A partir disso os pesquisadores acabam demonstrando interesse a respeito dos pontos que interligam motivação e a eficácia na liderança, estando ligados na teoria e prática, deste modo, são formados fatores que seguem desde a formação inicial do modelo de gestão até as possíveis teorias eminentes no conceito de motivação. (BERGAMINI, 1994).

Com o decorrer dos tempos novos estudos de lideranças tendo por base a motivação da equipe vão ficando evidentemente importantes, vista como fator essencial e altamente estratégico para o desempenho da equipe e da organização, devido à confiança ser o fator que mais impactante na realidade organizacional nos tempos atuais.

2.1.2 Influência da liderança na motivação da equipe

Sabe-se que a liderança tem como um de seus objetivos contribuir com os colaboradores no que for preciso, após estudos fica evidenciado o impacto que uma liderança eficaz causa na organização podendo ser um grande influenciador motivacional da equipe (ALVES, 2013).

Primeiramente os autores Policarpo et al. (2018) procuraram em sua pesquisa, compreender as necessidades de desenvolvimento comportamental para uma liderança eficaz, entendendo assim a relação entre líder-liderado, após, buscou-se compreender os princípios e valores cujo a liderança impacta na motivação em diferentes organizações bem como no sentimento de cada trabalhador, com o decorrer do tempo foi possível evidenciar a influência de um fator sobre o outro.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 348) liderar é: “influenciar o comportamento e ações de outros, para atingir objetivos e metas de interesse comum, portanto liderança é entendida como a influência interpessoal numa situação, por meio da comunicação envolvendo um influenciador (líder) para afetar o comportamento do influenciado em uma situação”.

Liderar é tratar com posições que nem sempre agradam as pessoas administrando conflitos que surgem pelo processo, ou seja, a liderança é influenciar as atividades de um grupo na direção do alcance de um objetivo, sendo que a tarefa de um líder é ter a habilidade para coordenar as atividades para que o convívio em equipe seja harmonioso e sem interrupções que prejudique o trabalho como um todo (ALVES, 2013). Assim sendo, “compete ao líder estar motivado e motivar seus liderados, buscando sempre atingir os melhores resultados, mantendo a motivação sempre alinhada, em sintonia, dentro da organização” (ALMEIDA, 2014, p. 13).

Ainda citando Almeida (2014) através da liderança é possível influenciar outras pessoas em função do relacionamento existente, sendo assim, o líder motivado consegue provocar este comportamento de seus liderados, fazendo com que o grupo pense em trabalhar junto de sua equipe, através do seu relacionamento com os demais, incentivando, buscando resultados e pensando no crescimento, tornando assim não somente o líder, mas também uma equipe eficaz.

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo, se o influenciado se mostrar satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz (MARINS; MARTINS; PASQUAL, 2016). Assim sendo, “o líder acompanha o desempenho de suas equipes para que se tornem mais eficazes” (TESTA, et al., 2018, p. 116).

De acordo Oliveira et al. (2006), ser líder é ser uma pessoa e um profissional diferente, utilizando as competências de liderança no exercício da profissão e desenvolvendo o potencial da equipe em busca de melhores decisões e soluções, da realização de grandes empreendimentos, bem como do planejamento, da administração e da execução de projetos em diferentes áreas e níveis. Neste aspecto o líder procura compreender as reais necessidades do seu liderado, fazendo com que se sintam capazes e motivados em torno do trabalho. Sendo assim, compete ao líder estar motivado e motivar seus liderados buscando sempre atingir os melhores resultados, mantendo a motivação sempre alinhada, em sintonia, dentro da organização.

Pollyana (2017) afirma que:

A motivação influencia no processo de interação e desenvolvimento nos aspectos profissionais, sociais e de aprendizado da sua equipe. O líder precisa ter ou desenvolver habilidades que permitam conhecer bem seus liderados, identificando seus potenciais e suas fragilidades, assim como qualidades, saber ouvir, dar e receber opinião influencia o desenvolvimento da sua equipe, promovendo mudanças que estimulam o seu crescimento (POLLYANA, 2017, p. 2)

Gestores e pessoas que trabalham em organizações precisam compreender que motivação e liderança são a chave para desenvolver líderes eficazes, deste modo, “liderar é motivar e dar direção à equipe, tarefas que dependem de postura e competência gerencial. Assim, a habilidade de liderar é uma parte importante ao se administrar um negócio ou organização em crescimento” (CODA, 2006, p. 55). Neste aspecto empresas que conseguem atrair bons líderes são as que sobrevivem no meio competitivo organizacional.

O modelo caminho meta de House e Mitchell sugere que os líderes deveriam selecionar os estilos que melhor se adequam as necessidades dos subordinados e da demanda por seus trabalhos, ou seja, deve-se adotar estilos que os motivem tendo em vista o seu próprio esforço (SILVA, 2013). Este modelo por sua vez considera ambos os fatores comportamental e situacional, como relata o autor já mencionado, busca-se entender por que uma abordagem trabalha melhor ou pior no desempenho da motivação em cada circunstância.

Após a abordagem desses fatores fica claro o quanto a motivação dos colaboradores se torna um fator determinante para a sobrevivência da organização e é um desafio enfrentado diariamente pelos gestores, os colaboradores são motivados acima de tudo pela exaltação da qualidade de seu trabalho e pelas relações da equipe que dão o suporte necessário (CODA, 2006).

Assim, no processo de motivação no ambiente de trabalho é importante identificar quais funcionários exercem melhor desempenho em suas atividades, sendo estratégico dialogar com os líderes de cada equipe, buscando impedir que os profissionais que merecem motivação passem despercebidos (PERÉS-RAMOS, 1990).

2.2 MOTIVAÇÃO

O assunto motivação é algo essencial para o desenvolvimento de cada pessoa, pois através da motivação pessoal o indivíduo pode utilizar seu potencial de uma forma mais

eficiente, sendo assim, a motivação dos colaboradores se torna um fator decisiva para a sobrevivência da organização.

Robbins (2006), define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, neste sentido, as pessoas são motivadas essencialmente pela necessidade humana; uma vez satisfeita esta necessidade, exaure-se sua motivação, até que se sintam impelidas novamente a repetir o comportamento.

Com isto, a motivação dos colaboradores se torna um fator decisivo para a sobrevivência da organização a medida que surgem as necessidades, as pessoas buscam sua satisfação e compreensão, assim que compreendidas e atendidas, surgem outras semelhantes ou complementares, de contra ponto, se não sanadas o nível de satisfação cai, ocasionando na perda de motivação em torno do trabalho, ou mesmo no ambiente empresarial (LOPES, 2003).

Greenberg (apud BERGAMINI, 2015) possui um enfoque bem prático voltado a descoberta do que motiva as pessoas no trabalho:

Os cientistas definiram a motivação como processo que desperta, dirige e mantém um comportamento que se orienta para determinado objetivo. O despertar refere-se a energia por trás das ações, a direção implica valorização de uma orientação que faça sentido, e finalmente a manutenção que está ligada a persistência e um esforço até que o objetivo seja colimado (apud BERGAMINI, 2015, p. 151).

Tomayo e Paschoal (2003), acreditam que a motivação no trabalho se manifesta pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado, contudo, o desempenho, na condição do colaborador, depende de uma série de fatores, sendo eles, treinamentos, preocupação por parte dos líderes em desenvolver os funcionários, segurança nas atividades ente outros fatores.

Para tanto, a motivação refere-se ao impulso ou energia que estaria dando base às ações, sendo que as pessoas possam estar interessadas em obter uma boa imagem como profissionais em determinada área ou campo de conhecimento, realizando um trabalho de perfeita qualidade, e então experimentarem o sentimento de estarem contribuindo para o desenvolvimento da sociedade no qual estão inseridos (GUIMARÃES; BZUNECK, 2002). Dessa forma, é o

interesse dessas pessoas em atender a tais motivos ou impulsos que as estimulem a apresentar comportamentos que julguem facilitar o atendimento dos mesmos (CODA, 2016).

“Finalmente a motivação tem uma dimensão de persistência, esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço, os indivíduos motivados conseguem se manter na tarefa” (ROBBINS, 2006, p. 132). Sendo assim, a motivação pode ser relacionada com o impulso de ações, a partir das definições e da complexidade dos temas e das teorias que dão suporte, fica claro que a compreensão mais apurada da natureza do fenômeno motivacional implica reconhecer os fatores influenciadores.

2.2.1 Evolução das teorias motivacionais

Algumas teorias levantadas sobre a motivação e o que ela é acabaram por criar uma discussão interessante sobre o assunto: A Teoria das Necessidades de Maslow; Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg; Teoria de McClelland; Teoria X e Teoria Y de McGregor e a Teoria da Expectativa de Vroom são as mais debatidas (ALVES, 2013).

Teoria das Hierarquia das Necessidades de Maslow: Segundo a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, uma necessidade completamente satisfeita não cria tensão e, portanto, não motiva, a chave para a motivação, então, pelo menos de acordo com o autor, é determinar onde está um indivíduo ao longo da hierarquia das necessidades e concentrar os esforços de motivação no ponto em que as necessidades se tornam essenciais (ROBBINS, 2014).

Maslow propôs que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades caracterizadas como primárias e secundárias, sendo as fisiológicas e de segurança as primárias, e as secundárias sendo as sociais, estima e autorrealização.

(1) Necessidades fisiológicas ou básicas: alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas; (2) Necessidades de segurança: proteção contra ameaças, como as de perda do emprego e riscos à integridade física e à sobrevivência; (3) Necessidades sociais: amizade, afeto, interação e aceitação dentro do grupo e da sociedade; (4) Necessidades de estima: autoestima e estima por parte de outros; (5) Necessidades de autorrealização: utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal (MAXIMIANO, 2017, p. 258).

Assim sendo, “a teoria das necessidades de Maslow deve ser vista em todos os setores da vida humana: no lar, na escola, na empresa, na igreja etc., quando as condições de satisfação das necessidades são observadas, evita-se que ocorra a insatisfação (BANOV, 2015, p. 76)”. Por tanto essa teoria contribui para a compreensão da motivação ao apontar que só será motivadora uma necessidade que não foi satisfeita e que a atenção dada a cada uma das necessidades assegura a satisfação da pessoa, assim, o líder deve estar atento às necessidades de seus clientes e colaboradores (SCALIONI, 2010).

Teoria de Dois Fatores de Herzberg: interessado em estudar quais fatores que envolviam a satisfação no trabalho, o autor descobriu que a satisfação e a insatisfação não se apresentam em polos opostos, mas representam duas escalas diferentes. Sua teoria ficou conhecida como a teoria dos dois fatores, pois trabalhou com dois conjuntos de necessidades: uma que visa evitar o desconforto e outra que leva à satisfação, criando assim, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais, respectivamente (BANOV, 2015).

Vergara (2016), caracteriza esses dois fatores da seguinte maneira:

Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho, são extrínsecos às pessoas, nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas; Fatores motivacionais são intrínsecos, dizem respeito aos sentimentos de autorrealização e reconhecimento, de presentes, causam satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação (VERGARA, 2016, p. 45).

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não satisfação (POLLYANA, 2017). Desta forma, “a teoria dos dois fatores afirma que a motivação pelo trabalho é diferente da satisfação com o ambiente de trabalho, o trabalho em si atende a necessidades e produz satisfações diferentes das que estão associadas ao ambiente ou às condições de trabalho” (MAXIMIANO, 2017, p. 260).

Teoria das Necessidades de McClelland: essa teoria considera que qualquer pessoa é motivada por três diferentes necessidades, sendo elas, necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação (ROBBINS, 2006). Para McClelland, essas três

necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado das experiências de cada pessoa, sendo assim, são definidas da seguinte maneira:

(1) necessidade de realização: envolve buscar excelência naquilo que se faz, de se realizar na profissão e de lutar pelo sucesso pessoal; (2) necessidade de poder: considera a intenção de fazer com que outras pessoas se comportem como não fariam naturalmente; e (3) necessidade de afiliação (Associação): desejo manifesto pelos indivíduos de estabelecer relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis (CODA, 2016, p. 61).

A Teoria de McClelland argumenta que a pessoa se sente motivada a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliada pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam às suas metas pessoais (VERGARA, 2016).

Teoria X e teoria Y de Douglas McGregor: surgida no final da década de 1960, associa a motivação a atividade de liderança, ou seja, à maneira como os líderes veem os colaboradores, mesmo que essa visão não corresponda a realidade, o seu enfoque principal foi sobre a percepção dos líderes, administradores, dirigentes em relação ao comportamento humano no ambiente de trabalho (SCALIONI, 2010).

“A teoria X basicamente caracterizada como negativa, considera as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos (ROBBINS, 2006, p. 133)”. A teoria X trata do controle imposto pelos gestores sobre os recursos humanos, e que, de um modo geral, as pessoas não gostam de trabalhar ou pretendem trabalhar o mínimo possível, e por isso precisam ser coagidos, vigiados e ameaçados, para o alcance dos objetivos da empresa, pois as pessoas acham o trabalho desagradável (SILVA, 2017). A Teoria Y, caracterizada como positiva, considera que o desgaste do trabalho é tão natural como em qualquer outra atividade, por isso o indivíduo deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são colocados, sendo um indivíduo que se sente bem no trabalho, é criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas (SCALIONI, 2010).

Teoria da expectativa de Victor Vroom: Vroom tomou como base a teoria das necessidades e a teoria dos dois fatores para formular a Teoria da expectativa, o autor relaciona desempenho com recompensa argumentando que o ser humano sente-se motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam às suas metas pessoais (VERGARA,

2016). De acordo com Vroom, a motivação tem duas partes: a parte dos desejos e as expectativas de alcançá-los (ALVES, 2013).

Essa teoria procura identificar quais as expectativas que o empregado tem em relação ao seu ambiente de trabalho, buscando determinar aquilo que para ele é importante, e qual a possibilidade que ele tem ou julga ter de obter aquilo que valoriza. Vroom propõe uma fórmula com três variáveis, segundo a qual a Motivação (M) ou a Expectativa (E) é resultante do produto entre Valência (V) e Instrumentalidade (I): $M = V \times I$ (CODA, 2016).

Deste modo, analisando as teorias citadas, entende-se que a motivação funciona como o resultado das relações entre a pessoa e as situações que o envolve, conclui-se que as pessoas diferem quanto ao seu impulso básico (podendo ter diferentes níveis de motivação estando mais motivada em um momento e menos motivada em outra ocasião) e que a motivação dentro de um ambiente de trabalho não é uma função apenas gerencial, e sim uma força intrínseca da pessoa e que o nível de motivação que também varia em função do momento e da situação (ALVES, 2013).

Para os líderes, é importante o conhecimento de todas as teorias de motivação que possa acessar, pois o preceito principal da motivação no trabalho é o próprio ambiente, representado pelo clima, cultura e receptividade oferecida aos colaboradores (OLIVEIRA, 2006).

2.2.2 Motivação intrínseca e extrínseca

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 extrínseca 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 (BERGAMINI, 2018).

“Motivação intrínseca pode ser definida como aquele que caracteriza comportamentos desempenhados por vontade própria ou por predisposição e não o propósito de auferir algum tipo de recompensa material ou social” (CODA, 2016, p. 50). Para o autor motivação intrínseca, refere-se a fazer algo considerado agradável ou interessante para si, tendo uma relação com o indivíduo e as respectivas atividades desempenhadas pelo mesmo. Portanto, comportamentos

intrinsecamente motivados são praticados para satisfazer necessidades psicológicas internas ligadas as competências e ao exercício de autonomia que caracterizam o comportamento (GUIMARÃE; BZUNECK, 2002).

Para Deci (apud BERGAMINI, 1994, p. 187) “a motivação intrínseca baseia-se nas necessidades inatas e orgânicas de competência e autodeterminação, ela energiza uma grande variedade de comportamentos e processos psicológicos para os quais as principais recompensas são as experiências de bem-estar e autonomia”. Portanto, cada um tem diferentes razões motivacionais, podendo ser assim entendido após examinar a coerência do trabalho dos cargos e dos fatores que reagem cada um dos organizadores motivacionais. Por conseguinte, a motivação extrínseca não só desvia a motivação no trabalho em si, como também determina baixo empenho das pessoas que pouco valorizam seu trabalho (GUIMARÃE; BZUNECK, 2002).

Dentro deste mesmo campo de pesquisa, percebe-se com base no controle extrínseco, que as pessoas se movem como se estivessem motivadas, porém, o fazem tentando chegar a tais recompensas prometidas, porém só se mantêm enquanto estas estão evidentes (BERGAMINI, 2018). É papel do líder observar atentamente o que está acontecendo com a sua equipe para agir caso aconteça alguma situação fora do comum, para então prevenir acontecimentos negativos relacionados a falta de produtividade (VOIGTLAENDE et al., 2011).

Para Coda (2016, p. 51), a “motivação extrínseca configura comportamentos que se originam a partir de estímulos oferecidos pelo ambiente externo e que em algum grau são valorizados pelo indivíduo”. Sendo assim, entende-se que motivação extrínseca é fazer algo por levar a uma consequência ou efeito separável do indivíduo, os comportamentos exibidos não refletem uma vontade de fazer o que precisa ser feito, mas sim o desejo de obter estados ou fatores externos considerados importantes.

De acordo com Guimarães e Bzuneck (2002), tanto a motivação intrínseca quanto a extrínseca devem andar lado a lado, por exemplo se um colaborador sempre entrega o melhor de si e não é reconhecido, sua capacidade de automotivação vai ficando fragilizada, pois uma das necessidades básicas do indivíduo é se sentir reconhecido. O contrário também acontece, quando a empresa investe em campanhas de reconhecimento e premiação, mas o colaborador não se dedica ao trabalho, a organização entende que ele não está interessado.

Tais fatores podem ser os principais responsáveis pela maior ou menor ligação entre produtividade atingida e o esforço despendido pelo trabalhador, evidenciando a importância do

líder de trabalhar com diversos tipos de estímulos que ajudem a priorizar corretamente o que deve ser feito para alcançar os objetivos pessoais e empresariais.

2.2.3 Motivação no trabalho: caminho para o alto desempenho

As pessoas são diferentes umas das outras, logo, suas motivações também são: alguém pode sentir-se motivado por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços, se percebe que o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado, podendo sentir-se predominantemente motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras e instigadoras, de trabalhar em clima de confiança, não de submissão, ou outra coisa qualquer (VERGARA, 2016).

A motivação para o trabalho apresenta, em muitos casos, um caráter múltiplo, ou seja, vários motivos podem fornecer impulso para as ações dos empregados, em determinadas situações, esses diferentes motivos podem ser até mesmo conflitantes sendo natural ao ser humano possuir vários motivos e as diferentes teorias motivacionais atestam isso, e fica o desafio em saber exatamente qual ou quais explicariam o comportamento em determinado momento (CODA, 2016).

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho (LOPES, 2003). Apesar do conceito motivação, implicar em processos de decisão e escolhas pessoais, as empresas podem contribuir com o bem-estar qualidade de vida no trabalho, rompendo com crenças controladoras, e tendo gestores que substituam críticas destrutivas por ações estimuladoras às suas equipes, afinal, pessoas de qualidade fazem a qualidade das organizações (BERNARDO, 2015).

Garcia (2011), descreve motivação no trabalho da seguinte maneira:

A motivação no trabalho é o termo que indica uma condição de disposição ou vontade de alcançar uma meta ou cumprir uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição vantajosa para perseguir sua meta ou realizar sua tarefa. O eficaz engajamento no trabalho ocorre, quando a pessoa compreende o que ela procura, o que quer e o que precisa para ser atendido. Nessas circunstâncias, os

desafios servem como estímulo que incitam a novas ações, gerando dessa forma posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos. Essa é a essência da motivação no ambiente de trabalho (GARCIA, 2011, p. 7).

Mas apesar de todos os esforços para entender o que motiva uma pessoa e o que fazer para mantê-lo motivado, as empresas têm dificuldades para lidar com essa situação, pois mesmo que um funcionário tenha todas as qualidades necessárias para desempenhar bem suas tarefas, isso não garantirá que ele as faça (SILVA, 2013). Para Lopes (2003), a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais, as empresas querem empregados motivados porém não sabem como fazê-lo. Deste modo, Garcia (2011), ressalta que qualquer pessoa, para atingir qualquer objetivo precisa de motivação, um motivo para entrar em ação, a motivação também pode vir em forma de elogio, reconhecimento, palavra de apoio ou uma promoção.

Ainda citando Garcia (2011), motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem desafio e significado para o trabalho. Para a motivação não se pode deixar de lado o incentivo, sendo um reforço que adquire propriedades motivacionais, mesmo na ausência da necessidade. Desta forma, um dos maiores desafios dos líderes é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes, comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos e por fim estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através de seu trabalho na organização

2.3 O PAPEL DA LIDERANÇA NO CONTEXTO MOTIVACIONAL

Para os líderes, é importante saber e conhecer o que energiza o comportamento das pessoas, como o comportamento das pessoas é dirigido e como alguns tipos de comportamentos são sustentados ou mantidos, assim motivação parte dessa premissa, do comportamento do líder, sendo que o líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo, o grupo é quem determinará, também depende da missão a ser cumprida e do tipo de desenvoltura e da experiência que o líder exerce no resultado de suas ações (OLIVEIRA, 2006).

A responsabilidade do líder é, por muitas vezes, maior que a capacidade individual de carregá-la, neste caso, o líder delega, assim, ele pode dedicar-se a tarefas mais importantes, tendo ao seu lado homens capazes de substituí-lo quando necessário (PONTES, 2008). As habilidades dos líderes são a de conduzir os processos e agregar seguidores para alcançar este

nível de gestão, pois, uma equipe com alto grau de maturidade e consciente dessa conjuntura poderá trazer resultados satisfatórios para a empresa (GARCIA, 2011).

Soares (2016) completa dizendo:

Se a liderança é vista como habilidade de influenciar pessoas em busca dos objetivos comuns, os líderes precisam pensar como agentes de mudanças, pela sua capacidade de inovação, saber interagir nas adversidades e instabilidades e principalmente motivar seus liderados de forma que se sintam motivados no ambiente motivacional (SOARES, 2016, p. 9).

Assim, um líder não é necessariamente uma pessoa dotada de autoridade formal como um gerente, para exercer influência, um líder precisa comunicar ideias, obter aceitação dessas ideias e motivar os seguidores a apoiar e implantar as mesmas, através de novos comportamentos que significam, na maioria das vezes, mudança (CADA, 2016).

Mas segundo Bergamini (2015) o líder não motiva seus seguidores, e sim representa peça-chave em não permitir que a motivação deles vá definhando até desaparecer definitivamente, porém, quando o seguidor sente que seu líder assume a figura de um parceiro, que junto com ele empreende o caminho até sua autorrealização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura. Por mais paradoxal que possa parecer, a líder eficaz não motiva, mas é o principal ator da desmotivação dos seguidores. Sendo assim, “Os líderes na verdade são pessoas comuns capazes de transmitir poder aos liderados, criando assim condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a autoconfiança e emulando-as a perseguirem um ideal” (PONTES, 2008, pg. 55).

De acordo com Bergamini (2018), não se pode ter um setor organizacional responsável pela motivação do seu pessoal, no entanto, preparar os líderes para agirem de forma a garantir o desbloqueio da pulsão motivacional é absolutamente factível só aquele que convive diariamente com alguém tem autoridade para influenciá-lo motivacional mente.

Desta forma, a motivação se torna consequência dentro de uma equipe quando o líder por meio das suas características executa seu papel de forma eficiente, fazendo com que todos ao seu redor devido à convivência, comecem a adotar a postura similar podendo vir a se tornarem líderes desenvolvendo as habilidades que lhe são atribuídas (VOIGTLAENDE et al., 2011).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, será explicado o desenvolvimento metodológico, bem como a coleta e análise dos dados, considerando o tamanho da empresa, a quantidade de funcionários, e a forma do tratamento que se dará aos dados coletados, para que em função disso desenvolver melhorias em torno dos objetivos propostos no decorrer da pesquisa.

“A metodologia pode ser definida como o estudo e avaliação dos diversos métodos com o propósito de identificar possibilidades e imitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica” (DIEHL; TATIM, 2004, p 47). Sendo assim a metodologia desenvolve desde o delineamento da pesquisa descritos no decorrer do trabalho, e a partir da população definida fazer a análise dos dados coletados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo de caso realizou-se em uma empresa do setor varejista na cidade de Passo Fundo-RS, sendo utilizado uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório.

O estudo de caso, procedimento técnico adotado nesta pesquisa, se caracteriza como um meio de se fazer ciência, principalmente quando a natureza do fenômeno observado é multideterminada e interessa conhecer de modo profundo e abrangente a singularidade de dada situação, mesmo que, em última instância, se busque um conhecimento que, de alguma forma ou em alguns aspectos, possa ser generalizada (BAPTISTA; CAMPOS, 2016). Por sua vez, consiste no estudo de um ou poucos elementos, de maneira a conhecer a fundo, explorando assim, situações de vida real, preservando o caráter do objeto estudado e expondo o contexto da situação.

Estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, para a compreensão e classificação de processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar o entendimento das particularidades do comportamento do indivíduo (DIEH; TATIM, 2004).

Para tanto a pesquisa de formato exploratório tem a função de explorar com maior familiaridade o problema que a empresa esteja enfrentando, com intuito de torná-lo explícito ou de construir hipóteses, 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 dos liderados (MATIAS-PEREIRA, 2016).

3.2 POPULAÇÃO

Busca-se no decorrer da pesquisa analisar a influência do líder no desempenho de seus liderados em uma empresa de pequeno porte na cidade de Passo Fundo-RS, procurando avaliar o impacto diante o desempenho da equipe que o mesmo causa dentro da organização.

A empresa pesquisada está localizada na cidade de Passo Fundo, Rio Grande do Sul, sendo ela do ramo varejista, onde é realizado a venda de materiais do ramo escolar e artigos de escritório. Atualmente conta com 18 colaboradores, sendo 10 lotados na matriz enquanto os outros 8 estão na filial, ambas situadas em Passo Fundo, Rio Grande do Sul.

A população deste estudo contará com a participação de 10 colaboradores membros da matriz devido ao fato de terem maior convívio com os líderes, possibilitando melhor análise da influência do líder no seu desempenho. Entretanto, três funcionários não participaram das entrevistas por estarem em licença saúde e ausentes por motivos legais.

Dos 7 entrevistados, dois exercem o cargo de liderança, sendo 1 deles o supervisor de todos os setores e o outro responsável pelo setor de mochilas e gerente da loja, enquanto os outros 5 entrevistados estão divididos nos demais setores da loja, sendo eles: material de escritório, materiais diversos (papeis, TNT, EVA, contact, etc.), miudezas (borrachas, colas, lápis, canetas, apontadores, etc.), compras/entregas e caixa. Os entrevistados foram enumerados de 1 a 7, conforme o Quadro 1, para que desta forma suas identidades sejam preservadas, seguindo solicitação da empresa antes da execução das entrevistas.

Quadro 1-Sigla de identificação e cargo

	Sigla	Cargo
Entrevistado 1	E1	Vendedor
Entrevistado 2	E2	Vendedor
Entrevistado 3	E3	Vendedor
Entrevistado 4	E4	Vendedor
Entrevistado 5	E5	Vendedor
Entrevistado 6	E6	Gerente
Entrevistado 7	E7	Gestor/Sócio proprietário

Fonte: próprio autor (setembro, 2019)

3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados refere-se a um conjunto de processos e instrumentos elaborados para o pesquisador garantir o registro das informações, o controle e a análise dos dados representam informações sobre o assunto pesquisado (MORESI, 2003; GIL, 2010).

A técnica usada na coleta de dados foi a entrevista semiestruturada, aplicada aos sete colaboradores da empresa, pois neste tipo de entrevista não existe rigidez de roteiro, o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, têm mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção (DIEH; TATIM, 2004; PRODANOV; FREITAS, 2013).

Nesta linha, foram elaborados dois roteiros de entrevistas. O primeiro, com 16 perguntas abertas foi aplicado aos 5 liderados e buscou uma melhor compreensão dos fatores a serem analisados em torno da questão motivacional, seu ponto de vista em relação a liderança, a proximidade com o líder, sentimentos intrínsecos diante a atividade a qual estão exercendo, e a influência do líder na perspectiva dos trabalhadores diante a motivação dos mesmos.

O segundo roteiro, com 14 perguntas foi direcionado aos líderes (Entrevistado E1 e Entrevistado E2) a fim de entender seu posicionamento diante sua equipe, e a maneira a qual busca motivar seus liderados para melhor desempenho dos mesmos. Os roteiros que serviram de guia encontram-se no Apêndice B e no Apêndice C, respectivamente.

As entrevistas foram realizadas no mês de setembro de 2019 e tiveram duração média de 30 min, após breve explicação dos motivos do estudo assim como explicação sobre os conceitos de liderança e motivação para melhor compreensão dos trabalhadores diante das referidas perguntas, sendo todas as entrevistas gravadas desde que assinado o termo de consentimento (APÊNDICE A).

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados coletados foram avaliados buscando analisar a interação entre líder-liderado para compreender assim a ligação de liderança e motivação, para deste modo, analisar a relação de liderança no impacto causado no desempenho da equipe. Para tanto, foi utilizada análise de

conteúdo sendo ela uma das principais técnicas qualitativas e, segundo Bardin (2016), refere-se à:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter procedimentos sistemáticos objetivos do conteúdo das mensagens, que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p.38).

Portanto, percebe-se que a análise de conteúdo se configura como conjunto de técnicas para analisar a comunicação, tendo como objetivo descrever mais facilmente o conteúdo da mensagem, sendo ela uma importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos (CAMPOS, 2004). Para melhor entendimento da técnica análise de conteúdo, faz-se a análise no material, busca-se classifica-los em temas ou categorias que auxiliam na compreensão do que está por trás do discurso (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Deste modo, o Quadro 2 ilustra as categorias, definidas *a priori*, relacionadas com as perguntas utilizadas nas entrevistas:

Quadro 2-Categorias e questões norteadoras

1. Influência do líder no desempenho da equipe	-Relação da atividade diária e a proximidade com o líder; -Como acontece a delegação de tarefas;	(RUZZARIN; AMARAL; SIMIONO, 2006).
2. Motivação dos colaboradores	-Opinião quanto a influência motivacional que causa diante o desenvolvimento da equipe; -Como gerencia a comunicação dentro da equipe; -Como conduz a equipe diante situações adversas; -Se sente motivado para exercer suas funções na organização;	(MACEDO, 2016).
3. Feedback/Recompensas	-A influência da liderança nos sentimentos e sensações motivacionais; -Deixa com que os trabalhadores participem da decisão referente aos seus setores;	(VERGARA, 2016). (GARCIA, 2011).
4. Comprometimento com os colegas e a empresa	-Seu líder costuma ajudá-lo a alcançar metas e objetivos da empresa; -Você acredita que um líder pode influenciar o alcance de metas do grupo que lidera;	(SILVA, 2013).

	-Na sua opinião é importante a equipe ter líder; -Relacionamento com os trabalhadores.	
--	---	--

Fonte: próprio autor (setembro, 2019).

Após transcrição das entrevistas e definição das categorias, as análises dos dados obtidos foram embasadas no referencial teórico relativo à liderança e sua influência na motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho, constante no Capítulo 2 deste estudo.

A partir disto foi analisada a função desempenhada na empresa por parte de cada um e o setor no qual fazem parte assim como a relação dos mesmos com os líderes e demais fatores referentes a liderança e sua influência diante o desempenho da equipe

3.5 VARIÁVEIS

“Variáveis são as características, propriedades individuais ou fatores importantes dentro de uma pesquisa, usadas para testar a relação de valores anunciados em um objeto de um estudo (KÖCHE, 2015, p. 112)”. Desta forma as principais variáveis deste estudo incidem em:

Liderança: é definida como a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos buscando alcançar metas e objetivos específicos (VERGARA, 2016).

Motivação: é a força, influenciada por fatores pessoais e ambientais favoráveis, que induz os colaboradores a trabalhar de forma comprometida no alcance de objetivos propostos por uma organização (CODA, 2016).

A variável liderança será analisada como fator influenciador na variável motivação, sendo a segunda variável dependente ou resultante da primeira, no que diz respeito ao relacionamento dos indivíduos no ambiente empresarial, bem como a relação de um fator sobre outro e o impacto causado no desempenho da equipe, sendo a motivação definida com o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços em relação a qualquer objetivo (ROBBINS, 2006).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo desenvolve-se a apresentação e análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa, buscando evidenciar a apresentação destes, bem como associação das teorias correspondentes no referencial teórico, e as possíveis sugestões que possam vir a ser positivas visando a motivação dos trabalhadores em meio a influência do líder na empresa pesquisada tendo como base apontamentos científicos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

A empresa pesquisada se caracteriza como empresa de pequeno porte, sendo uma empresa do ramo de matérias escolares e artigos para escritório, situada na cidade de Passo Fundo-RS. Fundada em 1993, seu foco de vendas era voltado para produtos de utilidades para o lar, onde após alguns anos nesse ramo, os proprietários perceberem a grande procura e demanda por materiais escolares, e assim procuraram se especializar na linha, passando então a serem conhecidos na cidade e toda a região, devido à variedade, qualidade e preço de seus produtos.

Em 2015 a loja passou por uma expansão, inaugurando sua 2ª loja, onde atualmente conta com 8 funcionários incluindo o proprietário, o supervisor sócio proprietário, um dos líderes entrevistado é o responsável por gerir as equipes de ambas as lojas, tendo desta forma, um gerente na filial e outro na matriz que o auxiliam nas atividades do dia a dia. Nesta linha, ressalta-se que este estudo será realizado na matriz, localizada no centro de Passo Fundo-RS.

Atualmente compõe o quadro total de funcionários desta empresa 18 colaboradores, incluindo o sócio proprietário. Cada funcionário é responsável por um respectivo setor além de realizar a vendas dos produtos que compõem a loja. São divididos em 7 setores, sendo, caixa, setor de mochilas e bolsas, artigos de escritório, miudezas (lápiz, borrachas, canetas, apostadores, cola, marca texto, etc.), papéis, materiais diversos (livros infantis, papel contact, TNT, EVA, garrafas infantis, etc.), setor de compras e entregas externas.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item são desenvolvidos e aprestados os resultados coletados em função dos métodos escolhidos para a pesquisa, bem como a forma de análise correspondente em função das teorias apresentadas na pesquisa bibliográfica.

4.2.1 Dados sociodemográficos

A Tabela 1 representa os dados sociodemográfico tais como: função desempenha, idade, gênero, escolaridade, estado civil, escolaridade e tempo de empresa dos trabalhadores.

Tabela 1-Dados demográfico dos liderados

Entrevistado	Sector	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de empresa
E1	Material de escritório	24	Feminino	Ensino médio	5 anos
E2	Materiais diversos	38	Feminino	Ensino médio	2 anos
E3	Compras/ Entregas	20	Masculino	Ensino médio	1 ano e 8 meses es
E4	Caixa	36	Feminino	Ensino médio	5 anos
E5	Miudezas	38	Feminino	Ensino médio	9meses

Fonte: dados primários (setembro, 2019).

Diante a amostra pesquisada observa-se que dos 5 trabalhadores um compõe o setor de compras, 1 é caixa e os demais estão alocados nos demais setores da loja, tendo média 20 a 38 anos, todos com nível médio completo, estando na empresa de 9 meses a 5 anos. Analisando os dados percebe-se que apenas um é do gênero masculino, e que existe baixa rotatividade de funcionários.

Na Tabela 2 apresenta-se os dados demográficos dos gestores.

Tabela 2-Dados sociodemográficos do líder

Entrevistado	Cargo	Idade	Gênero	Escolaridade	Tempo de empresa
E6	Gerente	21	Feminino	Ensino médio	1 ano e 3 meses
E7	Gestor/ sócio proprietário	43	Feminino	Ensino superior	12 anos

Fonte: dados primários (setembro, 2019)

Dentre os líderes entrevistados apenas o Entrevistado E7, que também é o sócio proprietário da empresa possui nível superior; têm média 21 a 43 anos, ambos do gênero feminino e o tempo de empresa é de mínimo 1 e máximo 12 anos, os líderes por sua vez realizam o trabalho nos setores de mochilas no caso do Entrevistado E6, enquanto o Entrevistado E7 supervisiona ambas as lojas, matriz e filial.

4.2.2 Análise dos dados referentes a influência do líder sobre o desempenho da equipe

Após o delineamento do perfil dos participantes da pesquisa, como sequência trabalha-se os resultados obtidos na pesquisa realizada em campo através das categorias pré-estabelecidas:

Categoria 1 – Influência do líder sobre o desempenho da equipe: A primeira categoria diz respeito a influência do líder sobre o desempenho da equipe e, para compreender tal categoria, fez-se análise da relação da atividade diária e a proximidade com o líder. Em resposta a essa pergunta, 5 dos 7 entrevistados relataram uma proximidade direta em suas atividades em relação ao líder, que por sua vez, coordena e delega as tarefas, assim os liderados recebem auxílio frequentemente nas atividades além sugestões de melhoria, tal qual evidenciado na fala do Entrevistado E4: “Há uma proximidade, pois, tem a delegação das tarefas diárias, o auxílio para organizar os setores e também quando necessário oferece opiniões que possam melhorar o aspecto o setor pra melhor visualização do cliente”.

Esses aspectos destacados deixam evidente a comunicação e relação direta entre o líder e os liderados, assemelhando-se com o que a autora Banov (2019) define quanto ao fato de liderança ser um processo de influência onde se atribui ao líder a capacidade de exercer influência sobre pessoas sendo reconhecido as funções de coordenar, planejar, delegar oferecendo condições para a realização de tarefas assim como o atingimento de metas determinadas por ele mesmo. No mesmo sentido, Coda (2006) aponta a liderança sendo o responsável por motivar e dar direção a equipe, sendo ele o responsável com coordenar as tarefas que dependem da postura gerencial, sendo assim, o líder se torna um indivíduo importante para a organização.

Na percepção dos líderes os mesmos identificam a necessidade de direcionamento por parte de alguns liderados bem como precisam dar o auxílio encorajando-os a realizar suas tarefas para que desempenhem da melhor forma possível suas funções. Isto vem ao encontro ao

que Voigtlaende et al (2011) afirmam, de que o líder precisa conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, e com o conhecimento técnico de sua área potencializa o crescimento dos liderados, desta forma assume a responsabilidade e a tomada de decisão. Para isto Khoury (2009) afirma que a liderança requer habilidades para ser exercida com eficiência, sendo reconhecido pelos liderados e não apenas exercido como autoridade.

Categoria 2 – Motivação dos colaboradores: Nesta categoria, os respondentes foram questionados quanto à motivação para exercerem suas funções, e como resposta, relataram ter satisfação em realizar suas tarefas devido gostarem de seus trabalhos, e que desta forma, se sentem motivados. Nessa perspectiva o Entrevistado E5 fala:

Me sinto motivada pois eu gosto no que faço e é gratificante para mim estar aqui fazendo meu trabalho, mesmo se em certo dia não estou bem sei filtrar bem e não trazer os problemas para o trabalho, separando bem as situações, e quando há um problema dentro na empresa procuro conversar justamente para não haver desentendimento e não afetar meu rendimento e essa satisfação que sinto em estar aqui.

Neste mesmo sentido Robbins (2006) diz que, os indivíduos motivados conseguem manter suas tarefas, mas para isso é necessário reconhecer os fatores influenciadores, podendo esses fatores estarem ligados aos impulsos de ações facilitando o reconhecimento do quanto de tempo uma pessoa consegue se manter motivada. Enquanto na perspectiva de Guimarães e Bzuneck (2002), a motivação é o que impulsiona a ação dos indivíduos, desde que, os mesmos estejam interessados em obter uma boa imagem no ambiente em que atuam, assim, realizam um trabalho de perfeita qualidade para que se sintam contribuindo com a sociedade a qual estão inseridas. Assim, Lopes (2003) complementa dizendo que a motivação parte de um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, ao dizer que a pessoa está motivada para o trabalho, significa dizer que essa pessoa encontra disposição favorável ou positiva para realizar determinada tarefa.

De contra ponto, os líderes dizem assumir um papel importante para que os trabalhadores permaneçam motivados em suas funções, estando eles sempre atentos aos acontecimentos e possíveis situações que desmotive os liderados, bem como na fala do Entrevistado E6:

Influencio no trabalho deles diretamente todos os dias, sendo de várias maneiras, desde o momento que percebo que algo não está bom para acertarmos e não deixarmos passar despercebido. Se algo precisa ser mudado sendo em relação ao atendimento, setor ou algum aspecto que esteja interferindo no bom rendimento dos demais, há uma conversa separada para se entender a situação e tentar encontrar uma harmonia para se trabalhar.

Tal depoimento vai ao encontro ao que Voigtlaende et al., (2011) quando afirma que é papel do líder estar atento ao que acontece com sua equipe, agindo rapidamente caso algo fora do comum aconteça, prevenindo acontecimentos negativos relacionados há falta de produtividade. Porém segundo Lopes (2003), a organização nem sempre cria condições motivacionais pois não sabem como fazê-lo. Silva (2013) complementa dizendo que apesar dos esforços para compreender o que motiva os liderados e o que fazer para mantê-los motivados, as empresas encontram dificuldades para lidar com essas situações, pois mesmo que o funcionário possua todas as qualidades para desempenhar bem suas tarefas não se tem garantia de que iram fazer. Vergara (2016) diz que as pessoas são diferentes umas das outras, assim como sua motivação, desta forma, alguém pode se sentir motivado por fatores financeiros e suas possibilidades, e ao perceber que o trabalho lhe proporciona um retorno como benefícios, ele encontra significado podendo sentir-se motivado e realizar suas tarefas por reconhecimento e não submissão.

Categoria 3 – Feedback/Recompensas: Tendo em vista os relatos sobre o que motiva os funcionários um dos fatores que ficou claro ter grande impacto na motivação dos liderados são os fatores feedbacks e recompensas, 5 dos 7 entrevistados relatam se sentirem motivados ao receberem o retorno dos feedbacks tanto quanto as recompensas que lhes são atribuídas, isto se evidencia na fala do Entrevistados E5 que diz: “Há um incentivo em vender quando se tem a porcentagem sobre a venda, pois sei que é uma renda extra”.

Enquanto o Entrevistado E4 fala:

Quando há os feedbacks, vejo que estou sendo reconhecido, assim quando há feedbacks positivos faz com que eu me motive para continuar desempenhando minha

função da melhor maneira possível, e se for negativo eu paro e repenso nas possíveis mudanças no meu comportamento para tornar o que está errado melhor.

Tais achados vão ao encontro das colocações de Tomayo e Paschoal (2003), ao dizerem que a motivação se manifesta pela orientação do empregado para realizar tarefas precisas, assim ele demonstra persistência até conseguir o resultado previsto ou esperado, porém isto depende de uma série de fatores, que entre eles está, treinamentos e recompensas além da preocupação dos líderes de desenvolver os liderados. O que também consta em Garcia (2011), quando refere que a motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, que se manifestam por meio de exercícios e tarefas, e que para se motivar os indivíduos não se pode deixar de lado os incentivos, mesmo que na ausência da necessidade. Isto pode ser relacionado com a Teoria da expectativa de Victor Vroom, o qual faz relação com as recompensas, onde o ser humano motiva-se quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que de alguma forma se resultara em recompensas (VERGARA, 2016).

Neste mesmo sentido os líderes afirmam perceberem as necessidades existentes de motivar a equipe, desta forma, procuram trabalhar frequentemente com incentivos além de darem apoio a possíveis sugestões demonstrando assim o interesse nas opiniões como também darem o auxílio necessário pra resolução de problemas internos, o que se evidencia na fala do Entrevistado E7: “Procuramos sempre ouvir as opiniões, o que é sugerido e sempre bem-vindo, o que pode ser feito é analisado e resolvido, e se for pra melhorar o desempenho da equipe a questão é analisada e colocado em pratica para ver se todos se adequam”. Estes relatos se assemelham com a liderança eficaz a qual Silva (2013) faz menção, de que o líder eficaz busca bons resultados para a empresa, pois motiva sua equipe e os encoraja-os a trabalhar com comprometimento para alcançar os objetivos e metas da empresa, apesar de as vezes terem pontos de vista diferentes devem se adequar a diversidade.

Em relação aos meios usados para manter a equipe motivada o Entrevistado E6 fala:

É realizado reuniões somente quando percebo a necessidade de colocar algo em pauta com a equipe. Futuramente estamos nos organizando para fazer reuniões mensais. Devido aos custos, são poucas as ocasiões em que oferecemos cursos de capacitação profissional, então procuro fazer treinamentos, tendo uma assessoria que presta esse tipo de serviço, tanto pra vendedor quanto pra gestores, tendo também avaliação psicológica, justamente pra ver a questão de perfil pessoal de cada um, e conhecer melhor suas qualidades como profissional.

Em concordância, o relato do Entrevistado E6 deixa claro a preocupação quanto a motivação dos liderados, da mesma forma que Perés-Ramos (1990) descreve que para o processo de motivação no ambiente de trabalho é importante identificar quais funcionários exercem melhor desempenho em suas atividades, sendo estratégico dialogar com a equipe, buscando impedir que os profissionais que merecem motivação passem despercebidos. Nesta lógica Coda (2006) afirma que os colaboradores são motivados pela exaltação da qualidade de seus trabalhos e pelas relações da equipe que dão suporte, sendo um fator determinante para a sobrevivência da organização.

Categoria 4 - Comprometimento com os colegas e a empresa: a última categoria se deu ao fato de todos os liderados relatarem alto comprometimento por parte dos líderes com a equipe, deste modo acreditam que os líderes tem grande influência no seus desempenhos além de serem os responsáveis por guiarem a equipe a um objetivo em comum da organização, desta maneira o Entrevistado E1 fala: “O líder é a pessoa que vai guiar em um caminho e dizer a equipe o que precisa ser feito, incentivando a melhorar se necessário, dando o foco a equipe”. O mesmo fica evidente na fala do Entrevistado E5: “Sempre nos aconselha para possíveis mudanças para melhorar o desempenho da equipe como um todo, está sempre guiando na direção que precisamos para atingir os objetivos tanto na organização quando nossos objetivos quando funcionários”.

Neste mesmo sentido os líderes relatam haver uma relação de comprometimento entre líderes e liderados e desta forma todos caminham na mesma direção, facilitando o alcance dos objetivos tanto da organização quanto dos próprios funcionários, deixam evidente a necessidade de se ter uma equipe motivada e em sintonia onde todos buscam o mesmo objetivo e seu próprio reconhecimento como profissional. O que entra em concordância com o que Alves (2013) menciona sobre liderança, sendo na sua perspectiva a fator responsável por influenciar as atividades de um grupo na direção do alcance de um objetivo, tendo o líder a tarefa de coordenar a equipe para que se tenha um convívio harmonioso. Nesta mesma lógica, de acordo com Soares (2016) a liderança é vista como habilidade de influenciar pessoas em busca dos objetivos, os líderes precisam saber lidar com situações adversas e principalmente motivar seus liderados de forma que se sintam motivados na organização. Na crença de Bergamini (2015) a líder não motiva, mas é peça chave em não permitir que os liderados venham a se desmotivar, assim,

quando o liderado aceita o líder como parceiro, o vínculo entre eles se estabelece de forma duradoura

Buscando compreender as necessidades observadas pelos líderes quanto a comunicação interna além das possíveis dificuldades como líder, identificou-se no decorrer das entrevistas falta de confiança por parte de alguns devido as novas lideranças, e que desta maneira, o desempenho da equipe pode ser comprometido, tal qual evidenciado na fala dos Entrevistados E6 e E7:

O fato de se ter uma nova gerente, onde eu deleguei algumas responsabilidades, fez com que a equipe perdesse o foco por um tempo, porém agora estão se adaptando mesmo que ainda se tenha resistência de alguns em aceitar serem conduzidos por uma nova pessoa. Estamos trabalhando com isso para que entendam que podem confiar e que somos todos parceiros buscando o mesmo objetivo, e ao desenvolvendo essa nova liderança todos serão beneficiados de alguma forma (Entrevistado E6).

Ainda não obtive a confiança de todos, alguns estão sendo resistentes em aceitar minha delegação de tarefas, até mesmo quando tento auxiliá-los. Sei que confiança requer tempo e paciência, e que se trabalharmos constantemente e neste aspecto e nos conhecermos melhor isto terá grandes benefícios para a organização (Entrevistado E7).

Essas informações vêm ao encontro do pensamento de Oliveira (2006) em que é importante saber e conhecer o que energiza o comportamento das pessoas e de que maneira são mantidos, se que a motivação parte do comportamento do líder, sendo que ele pode desempenhar seu papel por muito o pouco tempo, isso dependerá da aceitação do grupo assim como sua experiência em exercer suas tarefas. Na mesma perspectiva Garcia (2011) aponta que são reconhecidas como habilidades dos líderes o fato de conduzir os processos e agregar seguidores para alcançar eficiência em seu trabalho, pois quando se tem maturidade para compreender tais fatos, os resultados são satisfatórios para a empresa. Coda (2016) complementa com a afirmação de que o líder não é a pessoa dotada de autoridade, e que para exercer influência ele precisa comunicar ideias e obter aceitação dessas ideias, motivando os seguidores a apoiar e implementar as mesmas, através de novos comportamentos, sendo em muitas vezes mudanças.

Por meio destes achados, outro fato levantado pelos liderados nesta mesma perspectiva, em que 3 dos 5 Entrevistados liderados observam a necessidade de melhores incentivos além de reuniões mensais para se terem conhecimento dos aspectos a serem melhorados individual como em grupo, sendo claro na fala do Entrevistado E1:

Acredito seja possível motivar mais os funcionários, dando incentivos, conversando com frequência a respeito de mudanças que possam ser feitas, ter uma bonificação por meta individualmente ou alguma outra bonificação por quem atingiu a meta a cima do previsto, no caso de quem mais vendeu no mês, além de reuniões mensais passando para a equipe os feedbacks do que está bom e o que pode ser melhorado.

Como expõe Garcia (2011), qualquer pessoa, para atingir um objetivo precisa de motivação, um motiva para exercer seu trabalho com excelência, podendo vir de forma de elogio, reconhecimento, apoio ou promoção. Lacombe e Heilborn (2003), ressaltam que liderar em muitas vezes influenciar o comportamento e ações dos outros, para que seja atingido objetivos e meta, desta forma, a liderança é entendida como influência interpessoal por meio da comunicação envolvendo um influenciador que por sua vez afeta o comportamento do influenciado em determinada situação. Da mesma forma que Alves (2013) confirma que liderança tem como objetivo contribuir com os liderados, fica então evidente a importância do líder na motivação da equipe.

O que contorna Bergamini (2018) afirmando que não se pode ter um setor responsável pela motivação, porém, pode-se preparar os líderes para agirem de forma a garantir o processo de motivação dos indivíduos, sendo possível somente ser fator influenciador aquele que convive diariamente com os indivíduos. Com tudo Voigtlaende et al., (2011) ressalta que a motivação se torna consequência de uma equipe quando o líder executa com eficiência sua função, fazendo com que todos adotem uma postura similar podendo futuramente se tornarem líderes.

Assim, com os resultados obtidos nas análises da pesquisa realizada em campo, menciona-se a seguir sugestões a empresa, as quais podem ser incorporadas na organização, para melhor desempenho da equipe e alcance de metas.

4.3 SUGESTÕES

Após as análises das entrevistas, sugere-se que sejam realizadas reuniões mensais para informações de metas e feedback a respeito do desempenho e comportamento dos liderados assim como o objetivo do mês, visto que com o direcionamento correto por parte dos líderes os liderados podem vir a manter o foco no objetivo proposto pela organização, e com a influência dos líderes se estabelecer um melhor relacionamento e comunicação dos mesmos com os liderados.

Recomenda-se também que sejam melhor definidas as comissões, podendo elas serem individuais, de acordo com as metas alcançadas de cada liderado, podendo ter como destaque o colaborador que obtiver melhores índices de vendas. Após as análises percebe-se o baixo desempenho de alguns em meio ao objetivo mensal ser uma meta coletiva, tendo em vista que com comissões individuais, bem como o funcionário destaque, manterá os colaboradores motivados a obterem melhores margens a cada mês, sendo favorável não só para o desempenho pessoal de cada colaborador mas também para a empresa por terem funcionários motivados em alcançar as metas propostas pela organização.

Sugere-se também que os líderes, trabalhem melhor a confiança da nova gestão com os liderados, para que possa aperfeiçoar o desempenho da equipe bem como a motivação dos mesmos perante a nova liderança e assim manter um bom relacionamento, pois desta forma é possível unir a equipe para que todos caminhem com foco nos objetivos da organização assim como no próprio crescimento e aperfeiçoamento de suas funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral analisar a influência do líder sobre desempenho da equipe em uma empresa do setor varejista, com questões que remetem a diferentes situações no ambiente de trabalho. Com relação aos objetivos específicos, buscou-se evidenciar os meios de motivação do líder diante a equipe; identificar como a liderança afeta o desempenho dos mesmos e assim avaliar a relação do líder com seus liderados para apresentar formas motivacionais visando a melhoria no processo de liderança.

Com a finalidade de se chegar aos objetivos propostos, desenvolveu-se um estudo a partir de pesquisa bibliográfica e análise de dados primários, verificando-se que os objetivos foram alcançados, e desta forma foram apresentadas sugestões no que diz respeito a motivação dos colaboradores visando a melhoria no processo de liderança.

No que tange aos meios de motivação do líder diante a equipe, observou-se ter grande influência no processo motivacional dos liderados os feedbacks que são repassados pela liderança quanto ao desempenho dos liderados em suas funções, sendo observadas algumas necessidades.

Dado o exposto, entre as principais necessidades observadas no que tange aos meios de motivação do líder e também como este afeta o desempenho da equipe, encontra-se a necessidade de realizar reuniões mensais para se trabalhar os objetivos da empresa, assim como, repassar feedback a respeito do desempenho de cada colaborador. Desta forma, busca-se alternativas para melhorar alguns aspectos relatados nas entrevistas, haja vista que se faz importante para uma melhor compreensão dos objetivos da empresa. Outro ponto importante identificado é a boa aceitação que um dos líderes tem pela equipe, por ser atento às necessidades, tentando sempre manter um bom relacionamento entre os colaboradores.

Após avaliação da relação entre os líderes e liderados, observa-se que há um bom relacionamento da equipe com o mesmo, porém, ainda há pouca aceitação por parte de alguns com a nova liderança em decorrência ao mesmo estar há pouco tempo exercendo esse cargo, e desta forma a confiança ainda se encontra sendo aperfeiçoada, sendo que a confiança na liderança é um fator importante para se ter colaboradores motivados.

Com a identificação de necessidades existentes, apresentou-se algumas sugestões, dentre elas reuniões mensais com toda a equipe para se colocar em pauta o objetivo de cada mês, assim como produto destaque de vendas, do mesmo modo que comissões individuais tendo o funcionário destaque do mês a partir do melhor índice de venda do mês, sendo relevante

passar os feedback de cada um para se terem compreensão de quais aspectos pessoais devem ser mantidos ou melhorados.

Recomenda-se, a partir deste trabalho, outros estudos neste mesmo ambiente procurando analisar a liderança eficaz no clima organizacional e seu papel diante as dificuldades de se manter uma equipe motivada, assim como treinamentos para aperfeiçoamentos de técnicas motivacionais.

Ao final do trabalho foi possível compreender que o mesmo pode ser útil a empresa pesquisada tendo em vista as questões levantadas e seguindo as sugestões apresentadas. Do ponto de vista acadêmico foi extremamente importante para adquirir experiência e ampliar o conhecimento fazendo associação dos fundamentos teóricos juntamente com a pratica.

As sugestões vigente neste trabalho só serão implementadas de acordo com o objetivo da empresa estudada bem como as necessidades observadas pelos líderes no que diz respeito a motivação dos colaboradores, tendo intuito manter a equipe motiva, mesmo diante de situações adversas que possam impactar do desempenho de todos, tornando assim as sugestões propostas neste trabalha relevantes para a empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Claudia Ramos de. A influência da liderança na motivação da equipe. **Terceiro Setor e Gestão**, Guarulhos, v. 1, n. 8, p.12-20, ago. 2014. Disponível em: <http://revistas.ung.br/index.php/3setor/article/view/1923/1517%20-%20acesso%20em%2031/05/2019>. Acesso em: 31 set. 2019.

ALVES, Fernanda. **Motivação e liderança**: um estudo analisando a importância de um líder na motivação de sua equipe. 2013. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Cooperativismo, Após Estudos Fica Evidenciado O Impacto Que Uma Liderança Eficaz Causa na Organização Podendo Ser Um Grande Influenciador Motivacional da Equipe, Criciúma, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/1765>. Acesso em: 18 ago. 2019.

ANDRADE, Ronnie Jose Figueiredo de; MOURA, Monica Runze de; TORRES, Prinscila Baptista. Contribuições da liderança situacional para organizações. In: VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 6., 2010, Rio de Janeiro. **Energia, inovação, tecnologia e complexidade para gestão sustentável**. Rio de Janeiro: Inovarse, 2010. p. 1 - 19.

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

_____. Marcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CAMPOS, Daniel Corrêa de. **Metodologias pesquisa em ciências**: análise quantitativa e qualitativa. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo: Persona, 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 3, n. 34, p.102-114, maio 1994.

_____. **Motivação nas Organizações**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

_____. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 5. Ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2015.

BERNARDO, Marlonn Porto. **Motivação no trabalho**. 2015. 15 f. Monografia (Especialização) - Curso de MBA em Gestão de Qualidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015. Disponível em: <https://www.acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/52465/R%20-%20E%20-%20MARLONN%20PORTO%20BERNARDO.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 set. 2019.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

GARCIA, Elisandra Manuela Tavares. **Motivação e clima organizacional: o caso: centro de formação profissional de pedra BADEJO (CFPPB)**. 2011. 98 f. Monografia (Especialização) - Curso de Relações Públicas e Secretariado, Universidade Cabo Verde, Cabo Verde, 2001. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/38680126.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini; BZUNECK, José Aloyseo. Propriedades psicométricas de uma medida de avaliação da motivação intrínseca e extrínseca: um estudo exploratório. **Psico-Usf**, São Francisco, v. 1, n. 7, p.1-8, jan. 2002. Disponível em: http://www.uel.br/pos/mestrededu/images/stories/downloads/docentes/conheca_sueli_arq10.pdf. Acesso em: 22 ago. 2019.

KHOURY, Karim (Org.). **Liderança é uma questão de atitude**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2009.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica - Teoria da ciência e prática da pesquisa: Teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, Gabriela Alvarenga Comenero. **Motivação no trabalho**. 2003. 45 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação "latu Sensu", Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/GABRIELA%20ALVARENGA%20COLMENERO%20LOPES.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.

MACEDO, Andrea Torquato de. **A importância da liderança na gestão de pessoas**. 2016. 47 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ANDREIA%20TORQUATO%20DE%20MACEDO.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2019.

MARINS, Márcio; MARTINS, Paula Elisângela; PASQUAL, Cássia Aparecida. Os pilares da liderança e o modelo situacional: a influência do líder na formação de equipes de alta performance e nos resultados. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, [s.l.], v. 22, n. 46, p.199-224, 9 mar. 2017. UPF Editora. <http://dx.doi.org/10.5335/rtee.v22i46.6759>.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

- MORESI, Eduardo. (Org.). **Metodologia da pesquisa**. Brasília, DF: UCB, 2003.
- OLIVEIRA, Jair Figueiredo de et al (Org.). **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PERÉS-RAMOS, Juan. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.127-140, 12 jan. 1990. Disponível em: <http://www.periodicos.usp.br/psicosp/article/view/34427/37165>. Acesso em: 19 ago. 2019.
- POLLYANA, Mara Silva e Silva. **O papel do líder na motivação da equipe**. 2017. 12 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração, Centro de Pós Graduação Oswaldo Cruz, São Paulo, 2017.
- POLICARPO, Renata Veloso Santos et al. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Revista Ciências Administrativas: Journal of Administrative Sciences**, Fortaleza, v. 2, n. 24, p.1-19, maio 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/7197/pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- PONTES, Cecília Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Administração Jurídica, Universidade Estadual Vale do Acaraú- Uva, Fortaleza, 2008. Disponível em: <https://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20Célia%20Maria%20Pontes.pdf>. Acesso em: 08 set. 2019.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROBBINS, Stephen Paul. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- _____, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006. 536 p.
- RUZZARIN, Ricardo; AMARAL, Augusto; SEMIONOVSSCHI, Marcelo. **Gestão por competências: indo além da teoria**. Porto Alegre: SEBRAE, 2002. 96 p.
- SCALIONI, Fabrícia Canuto de Souza. **Motivação: A contribuição dos colaboradores para o resultado da empresa**. 2010. 53 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade Candido Mendes, Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Elizandro%20Bach/Desktop/artigos,%20tesses,%20etc/motivação-a%20contribuição%20dos%20colaboradores%20.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2019.
- SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 1, n. 17, p.1-14, jun. 2015.

SILVA, Anna Carla. Principais Fatores que influenciam na motivação das pessoas no contexto organizacional. **Revista On-line Ipog: Especialize**, Goiânia, v. 01, n. 013, p.1-15, jul. 2017.

SILVA, Neilda de Souza Oliveira da; MOURÃO, Luciana. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [s.l.], v. 15, n. 1, p.260-283, 15 abr. 2015. Universidade de Estado do Rio de Janeiro. <http://dx.doi.org/10.12957/epp.2015.16074>.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SOARES, Caroline Leal. Motivação e liderança: valorização do ser humano como chave para o sucesso. **Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 1, n. 13, p.1-10, set. 2016. Disponível em: http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2016/downloads/3.%20Ciências%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ciências%20Humanas/018_Administração%20-%20Motivação%20e%20Liderança%20-%20valorização%20do%20ser%20humano%20como%20chave%20para%20o%20sucesso.pdf. Acesso em: 21 ago. 2019.

TESTA, Jean-Pierre et al. **Liderança: caixa de ferramentas**. São Paulo: Saraiva, 2018.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 7, n. 4, p.33-54, dez. 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552003000400003>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VICENTINI, Diego Henrique et al. A influência da liderança em tempos de crise. **União das Faculdades de Grandes Lagos: nada supera o conhecimento**, Grandes Lagos, v. 1, n. 1, p.1-28, maio 2018. Disponível em: <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/viewFile/83/63>. Acesso em: 13 ago. 2018.

VOIGTLAENDE, Karin et al. Liderança e motivação nas organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO, DA SAUDE E AGRONOMIA, 8., 2011, São Paulo. **Administração**. São Paulo: Convibra, 2011. p. 1 - 12. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf. Acesso em: 18 ago. 2019.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande, v. 1, n. 17, p.1-14, jun. 2015.

SILVA, Anna Carla. Principais Fatores que influenciam na motivação das pessoas no contexto organizacional. **Revista On-line Ipog: Especialize**, Goiânia, v. 01, n. 013, p.1-15, jul. 2017.

SILVA, Neilda de Souza Oliveira da; MOURÃO, Luciana. A influência dos estilos de liderança sobre os resultados de treinamento. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, [s.l.], v.

15, n. 1, p.260-283, 15 abr. 2015. Universidade de Estado do Rio de Janeiro.
<http://dx.doi.org/10.12957/epp.2015.16074>.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SOARES, Caroline Leal. Motivação e liderança: valorização do ser humano como chave para o sucesso. **Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 1, n. 13, p.1-10, set. 2016. Disponível em: http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2016/downloads/3.%20Ciências%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ciências%20Humanas/018_Administração%20-%20Motivação%20e%20Liderança%20-%20valorização%20do%20ser%20humano%20como%20chave%20para%20o%20sucesso.pdf. Acesso em: 21 ago. 2019.

TESTA, Jean-Pierre et al. **Liderança: caixa de ferramentas**. São Paulo: Saraiva, 2018.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 7, n. 4, p.33-54, dez. 2003. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552003000400003>.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VICENTINI, Diego Henrique et al. A influência da liderança em tempos de crise. **União das Faculdades de Grandes Lagos: nada supera o conhecimento**, Grandes Lagos, v. 1, n. 1, p.1-28, maio 2018. Disponível em: <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/viewFile/83/63>. Acesso em: 13 ago. 2018.

VOIGTLAENDE, Karin et al. Liderança e motivação nas organizações. In: CONGRESSO BRASILEIRO ONLINE DE ADMINISTRAÇÃO, DA SAUDE E AGRONOMIA, 8., 2011, São Paulo. **Administração**. São Paulo: Convibra, 2011. p. 1 - 12. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2911.pdf. Acesso em: 18 ago. 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO FACULDADE DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS

Dados de identificação:

Título do Projeto: *“Liderança e motivação: Influência do líder no desempenho da equipe em uma empresa do setor varejista”*

Pesquisadora Responsável: Taís Adriani Oliveira Santos

Instituição a que pertence à pesquisadora: Universidade de Passo Fundo – UPF

Telefones para contato: (54) 9 9143-2806

O Sr. (a) está sendo convidado(a) a participar do projeto mencionado acima e, para a consecução de seus objetivos geral e específicos, será feito uma entrevista com os selecionados. Para obter uma maior segurança na coleta dos dados, será utilizado como recurso de captura de áudio um gravador para as perguntas abertas que integram o roteiro de perguntas semiestruturado.

O objetivo da pesquisa não é expor o pesquisado. Portanto, os nomes serão preservados. O intuito somente desta entrevista é possibilitar ao entrevistador a identificação dos elementos necessários à sua pesquisa, já comentados anteriormente, como forma de gerar estudos acadêmicos e outras discussões no assunto.

A participação é de caráter inteiramente voluntário.

A pesquisadora garante a confiabilidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa.

Consentimento: Eu, _____, RG _____ Declaro que recebi explicações fornecidas pela pesquisadora TAIS ADRIANI OLIVEIRA SANTOS, e que estou ciente de que ela poderá utilizar os dados obtidos na realização da entrevista semiestruturada para sua pesquisa, mantendo sigilo naqueles aspectos que considerar de boa ética.

_____, RS, _____ de _____ de 2019.

Pesquisador (a) _____

Pesquisador(a) _____

OBSERVAÇÃO: O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido original permanecerá em poder da pesquisadora.

•Gostaria de ter acesso ao resultado dessa pesquisa? () sim () não

Em caso positivo, qual seria a melhor forma:

organização de um evento entre os participantes

envio do relatório por e-mail, nesse caso identifique o e-mail: _____

reunião da pesquisadora com participantes isoladamente.

outros _____

APÊNDICE B– ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (TRABALHADORES)

ROTEIRO

Parte 1- Dados demográficos

1. Idade:
2. Gênero:
3. Escolaridade:
4. Tempo de empresa:
5. Função desempenhada:

Parte 2 - Relação liderança e motivação:

6. Relação da atividade diária e a proximidade com o líder;
7. Participação quanto as decisões tomadas dentro do setor;
8. Comunicação e relacionamento da equipe com o líder;
9. Se sente motivado para exercer suas funções na organização;
10. Opinião quanto a importância da motivação no desempenho pessoal diante os objetivos da organização;
11. A influência da liderança nos sentimentos e sensações motivacionais;
12. Você considera o líder da sua equipe motivado?
13. Seu líder costuma ajudá-lo a alcançar metas e objetivos da empresa?
14. Na sua opinião é importante a equipe ter líder?
15. Você acredita que um líder pode influenciar o alcance de metas do grupo que lidera? Se sim, como, de que forma?
16. Teria sugestões para melhoria da influência do líder no seu desempenho?

APÊNDICE C– ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA (LÍDER)

ROTEIRO

Parte 1: Dados demográficos

1. Função desempenhada:
2. Idade:
3. Escolaridade:
4. Tempo de empresa:

Parte 2: Relação liderança e motivação

5. Quanto tempo exerce o cargo de liderança;
6. Relacionamento com os trabalhadores;
7. Como gerencia a comunicação dentro da equipe;
8. Como acontece a delegação de tarefas/metast;
9. Opinião quanto a influência motivacional que causa diante o desenvolvimento da equipe;
10. Quais os meios utilizados para manter a equipe motivada;
11. Como conduz a equipe diante situações adversas;
12. Deixa com que os trabalhadores participem da decisão referente aos seus setores;
13. Principais necessidades observadas quanto a comunicação interna;
14. Possíveis dificuldades com líder.