

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

ÁLVARO ALVES FLORENCIO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS MONITORES NA  
MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS: UM ESTUDO DE CASO NO PRÉ-  
ACADÊMICO SUPERAÇÃO DA UFPE-CAA**

CARUARU  
2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

ÁLVARO ALVES FLORENCIO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS MONITORES NA  
MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS: UM ESTUDO DE CASO NO PRÉ-  
ACADÊMICO SUPERAÇÃO DA UFPE-CAA**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Prof. Luciana Cramer

CARUARU  
2015

Catálogo na fonte:  
Bibliotecária - Simone Xavier CRB/4-1242

F632i Florencio, Álvaro Alves.  
A influência da liderança dos monitores na motivação dos alunos: um estudo de caso no Pré-acadêmico SuperAção da UFPE-CAA. / Álvaro Alves Florencio. - Caruaru: O Autor, 2015.  
61f. ; 30 cm.

Orientadora: Luciana Cramer  
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Administração, 2015.  
Inclui referências bibliográficas

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Organizações. 4. Instituições de ensino superior. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2015-223)

ÁLVARO ALVES FLORENCIO

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS MONITORES NA  
MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS: UM ESTUDO DE CASO NO PRÉ-  
ACADÊMICO SUPERAÇÃO DA UFPE-CAA**

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em  
Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Caruaru, 10 de dezembro de 2015

---

Prof. Dr. Cláudio José Montenegro de Albuquerque  
Coordenador do Curso de Administração

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientadora**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Auxiliadora do Nascimento Melo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, meus maiores exemplos e minha maior motivação, e a todos os professores que, através da liderança, fazem com que os alunos se mantenham motivados no alcance dos seus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, sem o qual nada disso seria possível, por ter iluminado o meu caminho durante toda esta jornada da minha vida, me dando força e sabedoria para não desistir mesmo diante dos obstáculos; pela minha capacidade de aprendizado e discernimento, que me proporcionou a oportunidade de expansão dos meus conhecimentos; e por permitir que, ao finalizar este curso, eu concretizasse mais uma etapa da minha vida. A Ele, meu agradecimento pleno.

Aos meus pais, Mônica e Alves, por todo o incentivo e apoio ao longo de toda a minha vida antes e durante a universidade e por tanto se dedicarem a mim; e as minhas irmãs, Monik e Ananda, por toda a ajuda e contribuição para a elaboração deste trabalho.

A esta universidade, pela oportunidade de fazer o curso e pelo ambiente que ela oferece, e em especial ao projeto Pré-acadêmico SuperAção, que me preparou para entrar na universidade e do qual eu tive o privilégio de fazer parte como monitor, o que me proporcionou crescimento pessoal e profissional.

Agradeço em especial a minha orientadora, Luciana Cramer, por ter aceitado a proposta de me orientar. Sem o seu enorme aporte acadêmico e todo o seu conhecimento, carinho, atenção e, principalmente, paciência, não seria possível esta concretização.

A todos os meus demais professores, em destaque Cardim Britto, Graça Vieira e Luiz Sebastião, por me proporcionarem o conhecimento não apenas racional, mas a manifestação do caráter e afetividade da educação no processo de formação profissional, não somente por terem me ensinado, mas por terem me feito aprender.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos, Wilson Costa, Alyson Araújo, Luânderson Nunes, Luciano Flávio, Elayne Barbosa, Lenize Eduarda, Jholanda Jéssica, Genildo Almeida, Anderson Carlos, Lucas Tibério, Carlos Roberto, Marcelo Santos, Tuanny Santos, Kamila Crispina, entre outros, pela ajuda, amizade e companheirismo.

Agradeço também aos meus alunos e ex-alunos do projeto Pré-acadêmico SuperAção que participaram desta pesquisa, contribuindo para a execução deste trabalho, especialmente à Ana Caroline que, mais que a sua ajuda, me deu a sua amizade, a maior que eu fiz durante a minha participação no projeto.

E a todas as demais pessoas que, de alguma maneira, direta ou indiretamente, auxiliaram na concretização deste estudo e fizeram parte da minha formação. A todos, o meu muito obrigado!

*“A maior qualidade de um líder é desenvolver qualidades extraordinárias em pessoas comuns. ”*

(Abraham Lincoln)

*“Liderar não é impor, mas despertar nos outros a vontade de fazer! ”*

(Autor desconhecido)

## RESUMO

As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças, o que torna a administração dos recursos organizacionais cada vez mais complexa e desafiante. Dessa forma, ser um bom profissional já não é suficiente, é preciso algo mais. Nesse sentido, a figura do líder passou a ser indispensável para a condução de equipes. Mas não há como se falar em líder sem condicionar tal fato à motivação de todos os envolvidos. Para uma empresa, possuir uma equipe motivada é tão importante quanto possuir um líder de sucesso. No entanto, essas mudanças não afetam só o ambiente corporativo, as organizações educacionais também sofrem esses impactos. Dentro desse contexto, buscou-se estabelecer uma ligação entre os princípios da administração e uma organização educacional: o Pré-acadêmico SuperAção, da UFPE-CAA. A proposta é analisar a influência do monitor, como um líder, na motivação dos alunos, bem como estimular outros estudos e pesquisas nessa área instigante do comportamento humano. O trabalho, de caráter descritivo, foi feito através de um estudo de caso, adotando-se a abordagem qualitativa-quantitativa de pesquisa. Os dados foram coletados através de um questionário aplicado aos alunos do curso e, posteriormente, foram analisados com base em um referencial teórico que abordou os temas organizações, liderança e motivação. Os resultados mostraram que, mesmo sem os monitores terem uma formação docente, eles conseguem liderar e influenciam nos níveis de motivação dos alunos. Dentre os fatores apontados pelos estudantes como causa dessa influência, destaca-se o fato de que os monitores têm uma realidade parecida com a dos alunos (ex-estudantes de escola pública, ex-alunos do mesmo curso pré-vestibular etc.), o que faz com que esses monitores sejam vistos como uma referência. Em outras palavras, para esses estudantes, saber que pessoas de realidades tão próximas alcançaram os objetivos que eles também almejam, os faz sentirem-se mais motivados.

**Palavras-chave:** Liderança, Motivação, Organizações, Instituições de Ensino.

## ABSTRACT

Organizations are inserted in an environment characterized by strong turbulences and constant changes, which makes organizational resources administration more and more complex and challenging. In this way, being a good professional is not enough anymore, it takes something more. Therefore, the image of a leader has become absolutely essential to the leading of teams. However, there is no way to talk about leadership without associating this to the motivation of everyone who is involved. To a company, having a motivated team is as important as having a successful leader. Although, those changes affect not only the corporative environment, but also the educational environment experience those impacts. Within this context, a connection has been established between the principles of administration and an educational organization, the pre-academical *SuperAção* from UFPE-CAA (Federal University of Pernambuco – *Agreste Academic Center*). This monograph proposal is to analyze of the influence of the monitors, as leaders, on the motivation of students, as well as stimulate other researches in this very instigating area of human behavior. Through a case study, a qualitative-quantitative approach of research was used to give this worksheet a descriptive character. The data were collected over an applied questionnaire made to the students of the pre-academical *SuperAção* and, posteriorly, analysed based on a theoretical referential which approaches themes such as organizations, leadership and motivation. The results reveal that, even without a teaching formation, the monitors manage to lead and influence the levels of student's motivation. One of the factors pointed by the students as the cause of this influence is that they, the monitors and students, have a very similar reality (they were public school student, applied to *SuperAção* etc.), what makes the monitors be seen as a reference. In other words, to those students, knowing that other people with such similar reality achieved goals that they want to achieve as well, make them feel even more motivated.

**Keywords:** Leadership, Motivation, Organizations, Educational Institutions.

## LISTA DE IMAGENS

Figura 1: Pirâmide de Necessidades Humanas de Maslow .....	27
Figura 2: Foto da entrada da UFPE - Campus Recife .....	33
Figura 3: Brasão da UFPE .....	35
Figura 4: Entidades principais do planejamento estratégico institucional .....	36
Figura 5: Instalações do Centro Acadêmico do Agreste .....	37
Figura 6: Foto da parte superior do CAA .....	38
Figura 7: Vista interna do CAA.....	38
Figura 8: Organograma da UFPE .....	61

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Influência dos monitores na motivação dos alunos.....	41
Gráfico 2: Grau de influência exercido pelos monitores na motivação dos alunos .....	42
Gráfico 3: Influência dos monitores no modo de agir e pensar dos alunos.....	42
Gráfico 4: Estilo de liderança exercido pelos monitores.....	43
Gráfico 5: Classificação do estilo de liderança dos monitores .....	44
Gráfico 6: Acesso aos monitores por parte dos alunos.....	45
Gráfico 7: Forma de tratamento dos monitores com os alunos .....	45
Gráfico 8: A ausência de formação docente e suas implicações na motivação dos alunos.....	46
Gráfico 9: Os monitores são vistos como referência pelos alunos? .....	47

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	15
1.3.1 Justificativa Teórica.....	15
1.3.2 Justificativa Prática.....	16
1.3.3 Justificativa Pessoal.....	16
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1 ORGANIZAÇÕES .....	18
2.1.1 Organizações Públicas .....	19
2.2 LIDERANÇA .....	20
2.2.1 Estilos de Liderança.....	23
2.3 MOTIVAÇÃO .....	24
2.3.1 Teorias Motivacionais .....	25
2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow) .....	26
2.3.1.2 A Teoria dos Dois Fatores (Herzberg).....	28
2.3.1.3 A Teoria da Expectativa (Vroon) .....	29
<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>30</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	30

3.1.1	Quanto aos objetivos .....	30
3.1.2	Quanto aos procedimentos.....	31
3.2	ABORDAGEM DA PESQUISA.....	31
3.3	COLETA DE DADOS .....	31
3.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	32
<b>CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO .....</b>		<b>33</b>
4.1	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE.....	33
4.1.1	História .....	34
4.1.2	Missão .....	35
4.1.3	Visão .....	35
4.1.4	Valores .....	35
4.1.5	Objetivos e Tópicos Estratégicos .....	36
4.2	UFPE–CAA (CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE) .....	37
4.3	PROJETO DE EXTENSÃO PRÉ-ACADÊMICO SUPERAÇÃO .....	38
4.3.1	Os Monitores .....	40
<b>CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....</b>		<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 6 - COMO SE DÁ A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS MONITORES DO PRÉ-ACADÊMICO SUPERAÇÃO DA UFPE-CAA NA MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS? .....</b>		<b>49</b>
<b>CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>		<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>		<b>53</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>		<b>58</b>
<b>ANEXO – ORGANOGRAMA DA UFPE .....</b>		<b>61</b>

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Dada a relevância e ênfase da temática motivação nos dias atuais, numa época de constante mudança tecnológica e transformações crescentes, com informações instantâneas e mutáveis e com o mercado em constante evolução, a liderança nas organizações se torna um processo cada vez mais crucial, a medida em que representa o elemento propulsor de muitas dessas mudanças, trazendo um forte apelo tanto aos que dirigem, como aqueles que são dirigidos. Nesse ambiente, que se modifica a cada dia, tem se destacado, no entanto, a indagação de como fazer para agregar pessoas e mantê-las motivadas, bem como a corresponsabilidade do líder nesse processo.

No entanto, não é só o ambiente corporativo que é diretamente afetado por essas mudanças. Miguel (2008) afirma que as organizações educacionais também sofrem impactos sociais, políticos e econômicos, influenciados pela situação econômica instável, crise global e novas tecnologias que são lançadas a cada dia. Essas organizações são constituídas por pessoas, que também estão inseridas nesse mundo dinâmico, e o professor é o ator principal na transmissão de novos conhecimentos, devendo também sofrer transformações. Dessa forma, o professor que dá ordens está sendo substituído pelo professor que lidera e que, conseqüentemente, facilita o entendimento dos estudantes.

A ideia de que quem possui o conhecimento, sabe ensinar é enganosa, ultrapassada. O professor não é aquele que apenas detém o conhecimento e a capacidade de pesquisar, mas aquele que conhece as técnicas de transmissão do saber e tem habilidade para estabelecer uma relação harmoniosa de ensino-aprendizagem com alunos muitas vezes desmotivados (MIGUEL, 2008). A formação do comportamento desejável do aluno está profundamente ligada aos níveis de motivação, atitude e comportamento do professor. Baixos níveis de motivação em sala de aula influenciam negativamente na obtenção de elevados padrões de educação (BRUNETTI, 2015).

Miguel (2008) afirma que não basta refletir sobre as mudanças no ambiente organizacional, mas sim reavaliar a atuação do profissional da educação na relação educador-educando. Pois a verdadeira liderança é proveniente de habilidades para motivar o corpo discente a ter um bom rendimento enquanto ele permanece na instituição. O mesmo autor fala sobre a semelhança entre um professor e um gerente de empresa: “a ambos compete desenvolver pessoas, motivá-las a aprender e a aceitar, pela admiração, sua liderança. Ambos são líderes” (MIGUEL, 2008, p. 1). Esta é uma das contribuições proporcionadas por este estudo, identificar semelhanças entre a Administração e a instituição educacional.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Conforme explica Miguel (2008), ao se assumir uma turma, tem-se, inicialmente, a ideia de comando e controle da situação. Todavia, com o passar do tempo, os primeiros problemas começam a surgir: a falta de motivação dos alunos, cansados da longa jornada de estudo e, para alguns, de trabalho também, ou, às vezes, por estarem em busca apenas de um diploma. O professor, por outro lado, não consegue conviver com essa situação e, muitas vezes, torna-se um fardo ter que ministrar aulas em determinada classe. Caso ele não seja habilidoso, pode-se chegar ao extremo de uma situação conflituosa.

Na mesma linha de pensamento, a visão de Jordão complementa a ideia de Miguel. Jordão (2003) afirma que educadores sem liderança são verdadeiros ‘pontos fracos’ em uma instituição de ensino, e todas as outras dificuldades derivam dela. Pois uma liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva toda a equipe de trabalho, bem como os próprios docentes e, é claro, os estudantes.

Dessa forma, cabe a esta pesquisa responder a seguinte pergunta: *“Como se dá a influência da liderança dos monitores do Pré-acadêmico SuperAção, da UFPE-CAA, na motivação dos alunos?”*

## 1.2 OBJETIVOS

A pesquisa central se dá através de um objetivo geral, que é mais amplo, e outros objetivos específicos, que detalham o objetivo geral e dão sustentação ao mesmo. Ambos os objetivos irão nortear todo o processo de pesquisa para que, dessa forma, seja possível responder à pergunta-problema em questão.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é *analisar a influência exercida pelos monitores-líderes na motivação dos alunos do Pré-acadêmico SuperAção da UFPE-CAA.*

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para garantir que o objetivo principal fosse atingido, fez-se necessário desmembrar o objetivo geral dividindo-o em objetivos específicos. Tais objetivos são:

- *Levantar suporte teórico a fim de embasar a pesquisa, ao mesmo tempo em que se permita comparar a teoria com a prática;*
- *Analisar a relação entre Motivação e Liderança, bem como a importância disso para as organizações, sobretudo as educacionais;*
- *Avaliar o grau de influência que os monitores-líderes exercem na motivação dos alunos;*
- *Identificar qual o estilo de liderança predominante no ambiente em estudo.*

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

A seguir serão mostrados, sob diferentes óticas, os motivos que justificam o desenvolvimento e a importância desta pesquisa.

#### 1.3.1 Justificativa Teórica

Apesar de a temática deste trabalho ser extensamente tratada pela literatura devido a sua extrema importância para a Administração, o assunto é pouco discutido quando relacionado a organizações de cunho educativo. A pergunta é: “seria possível identificar as mesmas características do líder organizacional na função do educador?” Acredita-se que seja possível...

Para Valle (*apud* MIGUEL, 2008, p. 6), “o líder é a pessoa que faz a ponte entre os objetivos da instituição e os métodos e meios de se atingir esses objetivos. É a pessoa que, com suas habilidades e competências, mobiliza os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, o tempo e o que tiver disponível para o melhor desempenho”. Na mesma linha de pensamento, Miguel (2008, p. 6) afirma que “o professor-líder deve desenvolver sua capacidade de adaptação, decisão e firmeza para guiar com precisão os alunos na melhor direção, além da capacidade de influenciar as pessoas, desempenhar bem o seu papel e manter o bom andamento de sua equipe de trabalho, a sala de aula”.

A sala de aula é o lugar onde se passa grande parte do tempo da vida de uma pessoa. A primeira relação social longe dos pais se dá na escola. Portanto, este é o local onde se aprende a gestão das coisas, do tempo, dos relacionamentos e das pessoas. E é a figura do professor, alegre, feliz, competente e satisfeito com o seu trabalho, que faz com que o aluno se sinta motivado a aprender (ARENGHERI, 2014). A educação é um processo de mudança de comportamento e desenvolvimento que ocorre ininterruptamente ao longo de cada fase da vida.

E os professores são agentes ativos em todas as fases desse processo (BRUNETTI, 2015).

### 1.3.2 Justificativa Prática

As organizações, hoje, buscam um diferencial competitivo, pois o mundo se tornou mais dinâmico, rápido e incerto. E um dos maiores diferenciais são as pessoas, o capital humano de uma organização. No âmbito educacional, essa transformação centra-se no desempenho dos docentes no exercício das suas atividades. Para tanto, o papel do professor-líder, antes voltado tão somente para a transmissão do conhecimento, passa a exigir novas competências para o desempenho das atividades de ensino nas instituições educacionais. Os estudantes, agora, esperam uma nova postura de seus professores, que estimule o autodesenvolvimento e, por conseguinte, os ajude a superar os obstáculos, norteando-os para o alcance de seus objetivos.

Dessa forma, os professores desenvolverem novas habilidades e atitudes voltadas à prática educacional, com o objetivo de oferecer acompanhamento e orientação aos seus alunos, é fundamental para a formação dos educandos. É justamente nisso que o presente trabalho se justifica: a medida em que se reconhece que o grande desafio para o professor-líder, na realidade atual, é criar um clima propício ao desempenho dos seus alunos, especialmente no que diz respeito às necessidades de satisfação, autoestima, realização e, principalmente, automotivação; e à medida em que se propõe a contribuir com a literatura, até então escassa sobre o assunto, incentivando o surgimento de outros trabalhos sobre o tema.

### 1.3.3 Justificativa Pessoal

Particularmente falando, uma das coisas mais fascinantes na Administração é a capacidade que os administradores-líderes têm de conduzir pessoas, de liderá-las para atingir objetivos que, na maioria das vezes, nem são delas. De dentro para fora de uma organização, esses gestores fazem isso através do marketing, para convencer potenciais clientes a adquirirem seus produtos e/ou serviços; e, internamente, o fazem através da gestão de pessoas, como uma forma de conduzir seus funcionários no cumprimento dos objetivos e metas da empresa.

No entanto, a liderança, assim como as organizações, não se resume apenas ao mundo corporativo. As instituições de ensino, por exemplo, também são organizações e, como tal, também são conduzidas por líderes. Após quatro anos fazendo parte de uma organização de âmbito educacional (1 ano como aluno e 3 como monitor), o Pré-acadêmico SuperAção, da

UFPE-CAA, que, não por acaso, é o objeto de estudo desta pesquisa, tornou-se possível observar isso na prática. O que já era um fascínio, tornou-se, então, um objetivo de estudo: entender como aqueles monitores, mesmo sem uma formação específica em alguma área docente, conseguiam conduzir os alunos e estimulá-los em uma fase tão decisiva de suas vidas, que é o ano em que prestam vestibular, mantendo-os motivados. Este trabalho, então, surge como a oportunidade de realizar esse objetivo.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se dividido em sete capítulos. O primeiro capítulo é esta introdução, que evidencia, brevemente, a principal discussão acerca do tema em questão e menciona também os principais objetivos do presente trabalho. No segundo capítulo, buscou-se destacar as diferentes visões em relação aos temas propostos para este estudo de caso (organizações, liderança e motivação). Posteriormente, no terceiro capítulo, foram abordados os métodos e caminhos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. No quarto capítulo são expostas as características da organização em estudo, o Pré-acadêmico SuperAção, bem como o ambiente no qual ela está inserida, a UFPE-CAA. No quinto capítulo, por sua vez, é feita a apresentação e análise dos dados coletados, bem como uma comparação entre esses resultados e o que diz a teoria. O sexto capítulo, através da recuperação da análise dos dados já mostrados no capítulo anterior, realiza uma síntese conclusiva a respeito do tema. Por fim, o sétimo e último capítulo faz algumas considerações finais acerca do trabalho como um todo.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tomando como base os objetivos traçados nesta pesquisa, foi realizada uma análise na literatura a fim de levantar suporte teórico ao estudo de caso proposto, bem como apontar assuntos relevantes que serão aprofundados neste estudo e que nortearam o processo de pesquisa em questão. Para isso, foram contempladas as temáticas de organizações, liderança e motivação, que estão diretamente relacionadas com o tema do estudo.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

“As organizações estão por toda parte. Elas estão presentes desde a primeira existência do homem que vive em sociedade, pelo simples fato de se organizar para a realização de algo. E presentes tanto na sociedade como na vida particular. ” (PONTES, 2008, p. 10). Portanto, sempre terá uma relação entre as pessoas e a organização.

Para Motta e Vasconcelos (2006, p. 318) “a organização é uma mini sociedade composta por diversos grupos de atores sociais, com diferentes valores e visões de mundo”. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 4) a organização pode ser considerada como “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos”.

Para Chiavenato (1997, p. 264) a palavra organização tem diversos significados em administração:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;
3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa.

Maximiano (2010) afirma que são três os níveis organizacionais e que a elaboração dos planos para o processo de planejamento pode ser classificada nesses três níveis. Os planos estratégicos abrangem a organização como um todo e são responsáveis pela definição da missão, serviços ou produtos, mercados, clientes e os objetivos da organização; os planos funcionais, elaborados pelo nível tático, são planos estratégicos focados com ações específicas; e os planos operacionais, que delimitam os cronogramas, orçamentos, recursos e atividades para a execução dos planos estratégicos e dos funcionais.

Segundo Chiavenato (2003, p.373) o clima organizacional está relacionado à satisfação das necessidades e à moral dos participantes, que “pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativa ou positiva, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização”. Ou seja, o clima organizacional é voltado para o ambiente em que o indivíduo se encontra numa organização. A forma como é tratado e posicionado no ambiente, implicará na sua satisfação de forma positiva ou negativa.

### 2.1.1 Organizações Públicas

Dias (1998) afirma que as organizações públicas podem ser conceituadas como organizações que têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. São sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados, que envolvem informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade.

De acordo com Carbone (2000), as características da organização pública que dificultam a sua mudança são as seguintes:

- Burocratismo — excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte;
- Autoritarismo/centralização — excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório;
- Aversão aos empreendedores — ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- Paternalismo — alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes;
- Levar vantagem — constante promoção da punição àqueles indivíduos injustos, obtendo vantagens dos negócios do Estado;
- Reformismo — desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia.

Segundo Dussault (1992), as organizações de serviços públicos dependem do ambiente sociopolítico em maior grau do que as demais, pois seu quadro de funcionamento é regulado

externamente à organização. “As organizações públicas podem ter autonomia na direção dos seus negócios, mas, inicialmente, seu mandato vem do governo, seus objetivos são fixados por uma autoridade externa” (DUSSAULT, 1992, p. 13).

A próxima seção tratará do tema liderança, analisando e comparando a ótica de vários autores, bem como abordará também os estilos de liderança existentes.

## 2.2 LIDERANÇA

Para dar resultados, atingir seus objetivos e, conseqüentemente, ser bem-sucedida, uma organização precisa de líderes eficazes. Os líderes devem possuir competências que permitam gerar um ambiente propício ao aumento da produtividade. Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, e o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. No entanto, a liderança não tem uma receita exata, pois ela é muito complexa e possui vários pontos a serem abordados.

No ambiente corporativo, várias definições podem ser levadas em conta quando o assunto é conceito de liderança, porém dois pontos são comuns nas definições. O primeiro refere-se ao fato de haver uma pessoa dominante em um grupo; e o segundo, a evidência da influência intencional exercida pelo líder sobre seus liderados. Miguel (2008, p. 5) afirma que, “no âmbito educacional, não bastam experiências anteriores bem-sucedidas. A cada semestre, os alunos querem professores que tenham a capacidade de motivação, inovação, criatividade e adaptação aos novos tempos.” Nesse sentido, é imprescindível a compreensão do conceito de liderança nas empresas, bem como a identificação do que possa ser aplicado na organização educacional.

Jordão (2003) afirma que o professor-líder deve observar, frequentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada um, direcionando a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico quanto no comportamental. Miguel (2008) afirma que para se adquirir liderança é preciso que as pessoas que estão ao nosso redor, no caso, os alunos, parem e prestem atenção no que dizemos ou fazemos. Para conseguir que os alunos prestem atenção em você, é preciso prestar atenção neles, ter habilidade de compreender quem são os seus colaboradores, ou seja, enxergar com inteligência emocional.

Segundo Pontes (2008), a liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar

condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas. Serra (1982) que acredita que um líder deve ter bom relacionamento com sua equipe; deve tratar a todos com imparcialidade, sendo sereno e firme, sem ser grosseiro; deve estimular nas horas certas, reforçando os valores positivos de seus colaboradores.

Segundo Kanaane (2007), a liderança caracteriza-se como sendo a habilidade de exercer a influência interpessoal, junto à equipe de colaboradores, utilizando-se da competência técnica, administrativa, comportamental, interpessoal e intercultural, percebendo assertivamente as situações, valendo-se da comunicação, da automotivação e do processo decisório para alcançar as metas e, conseqüentemente, os objetivos. Na visão de Maximiano (2010, p. 277), “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Ou, ainda, “a realização de metas por meio da direção de colaboradores”. E o líder é aquele que comanda com sucesso seus colaboradores.

Limongi-França e Arellano (2002, p. 259), dizem que “a liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”, e acrescenta: “o núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.” Para Gardner (1990, p. 17), “a liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual o indivíduo (ou equipes de lideranças) induz um grupo a dedicar-se aos objetivos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores.”

Segundo Chiavenato (1994, p. 137), liderança é "uma influência interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana, para consecução de um ou mais objetivos" e pode ser dividida em:

- Liderança como influência: uma pessoa pode influenciar outra em função do relacionamento existente entre elas;
- Liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada de decisão;
- Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana: capacidade de induzir o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com zelo e correção;
- Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades.

Chiavenato (1994) ainda estabelece que: “a liderança é um tipo de influência entre pessoas, uma pessoa influencia a outra em função de relacionamentos existentes entre elas”. Todas as pessoas em algum momento da vida serão um líder.

Maximiano (2010) comenta sobre a liderança e gestão de pessoas:

No centro do processo administrativo, estão as pessoas. A administração é uma competência

intelectual, mas também interpessoal. Para planejar, controlar e, principalmente, organizar e executar, os administradores precisam de pessoas. Trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança. A liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação. Você depende da liderança para fazer funcionar todos os outros processos da administração. (MAXIMIANO, 2010, p. 93)

Segundo Kotter (*apud* LUSTRI E MIURA, 2004, p. 7), “a liderança alinha as pessoas da organização à visão de futuro e as inspira para ter ação, apesar dos obstáculos. Dessa definição, podem ser descritas as três principais funções da liderança em uma organização”:

- Estabelecimento da orientação – o líder desenvolve a visão do futuro e as estratégias para a execução da mudança necessária ao alcance dos objetivos que foram definidos;
- Alinhamento de pessoal – o líder, por meio de suas palavras e ações, instrui a todos aqueles cuja cooperação é ser necessária qual caminho deverá ser seguido;
- Motivação e inspiração – o líder busca estimular as pessoas para que elas possam superar as maiores barreiras políticas, burocráticas e de recursos existentes nas organizações.

Pontes (2008) faz uma análise do líder e sua evolução no tempo:

Até a década de 60, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho. (PONTES, 2008, p. 16)

Para Robbins (2005), os líderes podem surgir tanto através de uma influência formal, quando a eles é conferida uma posição de alto cargo, transferindo-lhes um nível de autoridade, como por uma influência informal, uma liderança não autenticada, proveniente da habilidade de exercer influência sobre outras pessoas fora da estrutura oficial da organização. Ou seja, o líder pode tanto surgir de uma nomeação oficial ou surgir de forma espontânea dentro de um grupo.

Marras (2002) destaca um item importante no processo de liderança para que esta seja

efetiva na gestão de uma equipe. Na visão do autor, um líder deve se basear em duas premissas, criando um estilo de liderança: ter nível de desenvolvimento dos membros da equipe; e uma situação a ser enfrentada ou resolvida.

O líder se caracteriza por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor... Capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade para estruturar sistemas de interação social para finalidades objetivas (HAMPTON, 1990, p. 210).

Chiavenato (2002) explica que líder não é o todo poderoso, dono da única verdade, nem tão pouco um mago ou sábio com fórmulas prontas e respostas a todas as perguntas, porém dele se exige compreender que a formação não está no poder e sim onde está a consciência. Ou seja, não é delegação de poder que faz de uma pessoa líder, mas conhecimento.

### 2.2.1 Estilos de Liderança

Existem estilos de liderança diversificados. Esses estilos de liderar surgem das diferenças de personalidade de cada indivíduo. Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado. Mediante todos os autores pesquisados, foi feito um apanhado de cada tipo de estilo de liderança, seguem abaixo:

- **Liderança Autocrática:** Carvalho e Serafim (2004) caracterizam esse estilo pela dominação pessoal que o gerente tem sobre seus subordinados. Para Chiavenato (2003), esse tipo de liderança pauta-se no líder que centraliza a tomada de decisões, que dita suas ordens, que fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. Maximiano (2010) menciona que quanto mais concentrado for o poder das decisões do líder, mais autoritarismo terá em seu comportamento. Esse tipo de líder, não acostumado a ouvir os seus liderados, é regido por um comportamento orientado por suas tradições, de acordo com Araújo (2009).
- **Liderança Democrática:** diferente da autocrática, na liderança democrática as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Andrade (*apud* DIAMANTE e GRAHL, 2012) diz que o líder democrático conduz o grupo para um caminho que incentiva a participação democrática das pessoas. Há uma sinergia entre os colaboradores do grupo, criando um relacionamento de

amizade e fidelidade entre eles. Subordinados e o líder mostram um desenvolvimento nas comunicações espontâneas e francas. Na ideia de Maximiano (2010), o comportamento do líder é mais participativo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, pois existe a colaboração dos liderados no processo de decisão.

- **Liderança Liberal (Laissez-faire):** Chiavenato (2003) explica que esse estilo se configura em o líder deixar seus subordinados livres e sem controle algum, a partir da delegação total das decisões para os mesmos. Em concordância com o mesmo, Carvalho e Serafim (2004) afirmam que há ausência de qualquer tipo de controle sobre os subordinados nesse tipo de liderança, e estes são deixados à vontade para executarem suas tarefas como e quando quiserem. Ainda em concordância, Robbins (2005) diz que o líder Laissez-faire se esquivava da tomada de decisões e abandona as responsabilidades, deixando nas mãos dos liderados o comprometimento com as tarefas e a busca de resultados.

A seguir, será abordado o tema motivação, mais uma vez sob a ótica de vários autores, e serão explanadas as principais teorias motivacionais.

## 2.3 MOTIVAÇÃO

Motivação é uma palavra muito usada em nos dias atuais. Fala-se em motivação para estudar, trabalhar, praticar exercícios, até mesmo para viajar. Mas o que significa esta palavra? Um dos grandes equívocos que se tem cometido no estudo da motivação, conforme destaca Bergamini (*apud* ARENGHERI, 2014), é que se tem considerado a motivação como uma entidade autônoma e, portanto, podendo ser concebida como algo completo em si mesma.

Bergamini (1997) explica que a motivação é ampla e abrangente no que se refere às formas comportamentais. A diversidade de interesses individuais permite inferir, de forma clara, que as pessoas não agem da mesma forma, mesmo para atingir objetivos semelhantes. Robbins (2005, p. 46) afirma que a motivação é definida como sendo “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Para Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 1991, p. 38)

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer

é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.

Quanto à maneira pela qual a motivação se processa no indivíduo, os autores concordam que é por meio de um processo interno, mas que pode sofrer influência de fatores externos. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) não acreditam na existência de fatores motivacionais universais. Para eles, os fatores variam de indivíduo para indivíduo, variam ao longo do tempo e podem ser fruto da interação do indivíduo com o grupo. Em concordância, Araújo (2006) afirma que ninguém motiva ninguém, mas explica que os gestores devem proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objetivos e perspectivas das pessoas e da organização.

Nesse contexto, é indispensável deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização, pois, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco, íntimo para cada pessoa, isto é impossível. Todavia, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas busquem satisfazer suas necessidades próprias (FRAGA, 2011).

Lawler (1997) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional, devendo-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido, a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

Trazendo isso para o âmbito educacional, objeto de estudo deste trabalho, Miguel (2008, p. 4) explica que, ao entender uma instituição educacional como uma organização, “acredita-se que o professor é aquele que exerce o papel de ‘administrador de pessoas’, ‘o motivador’, na mesma perspectiva de um gerente empresarial”. O autor enfatiza que motivar pessoas no ambiente de trabalho ou na sala de aula constitui tarefa das mais difíceis, pois motivar, segundo ele, é investir nas pessoas, é pensar em um futuro melhor para aqueles que ficam alguns semestres sobre a responsabilidade de um educador. “Os desafios não estão no trabalho em si, mas em como o ‘professor é o responsável’ por criar e manter o seu ambiente de trabalho juntamente com seus colaboradores” (MIGUEL, 2008, p. 4).

### 2.3.1 Teorias Motivacionais

Existem várias teorias de motivação. No entanto, esta pesquisa fundamenta-se nas três principais, sendo: a Teoria da Pirâmide das Necessidades, de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg e a Teoria de Expectativa, de Vroom.

### 2.3.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (Maslow)

Uma das teorias mais conhecidas e de maior importância sobre motivação é a do psicólogo Abraham Harold Maslow. Após inúmeras pesquisas e artigos a respeito do comportamento humano, em 1954 o psicólogo americano desenvolveu uma das mais importantes obras dentro do estudo da motivação humana: a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas.

Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2003, p. 329) menciona que as necessidades humanas estão dispostas em cinco níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. São elas: físicas e de segurança (chamadas de necessidades primárias); sociais, estima e autorrealização (chamadas de necessidades secundárias). As mesmas seguem descritas abaixo:

- **Necessidades fisiológicas:** “constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância”. Necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual e etc. Essas já nascem com o indivíduo, estão relacionadas à sobrevivência e com a preservação da espécie. Quando todas as necessidades estão insatisfeitas, o maior motivador serão as fisiológicas e o comportamento do indivíduo é aliviar a pressão que essas necessidades causam ao organismo.
- **Necessidades de segurança:** surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Constituem as necessidades de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga de perigo. Essas necessidades são de grande importância no comportamento humano, devido a todo empregado está sempre dependente com a empresa, na qual as ações ou decisões que sejam irregulares, podem provocar incerteza ou insegurança no indivíduo em permanecer no emprego.
- **Necessidades sociais:** surgem no comportamento quando as anteriores se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e de amor. Quando elas não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e adverso em relação aos outros. “Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano”.
- **Necessidades de estima:** estão relacionadas com a maneira pela qual as pessoas se veem e se avaliam. A satisfação dessas necessidades direciona a sentimentos

de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade, onde essas sendo frustradas podem produzir sentimentos de fraqueza, inferioridade, desamparo e desânimo. Quando não se consegue atingir esta necessidade, aparece a baixa estima e o complexo de inferioridade.

- **Necessidades de autorrealização:** este é o último patamar da pirâmide de Maslow, onde, para que as pessoas tenham esta necessidade, é necessário que as outras tenham sido satisfeitas. Essas necessidades são as mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Relaciona-se a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. Onde o indivíduo se impulsiona a tornar-se sempre “mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser”.

Figura 1: Pirâmide de Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: ABACOTI, 2014.

De acordo com a pirâmide, a ordem de satisfação das necessidades acontece de baixo para cima, ou seja, os desejos mais altos da escala só serão realizados quando os que estão mais abaixo estiverem mais ou menos satisfeitos. No entanto, Chiavenato (2003, *apud* MIRANDA, 2009, p. 18) afirma que “os indivíduos podem sentir diversas necessidades ao mesmo tempo ou até mesmo abrir mão de uma necessidade de nível inferior por outra de nível mais elevado”. De acordo com Miranda (2009, p. 19), “a hierarquia das necessidades de Maslow não pretende ser um esquema de tudo ou nada, mas um esquema de predição com grande ou pequena probabilidade do comportamento”.

### 2.3.1.2 A Teoria dos Dois Fatores (Herzberg)

A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg é focada na vida profissional dos seres humanos. Herzberg identificou que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho não são os mesmos que provocam as atitudes negativas, sugerindo que era necessário distinguir os conceitos de motivação e satisfação. Desta forma, buscando explicar quais fatores faziam as pessoas sentirem-se mais felizes no trabalho, ele classificou estes fatores como duas categorias diferentes de necessidades, independentes entre si. Chamou-as de fatores higiênicos ou extrínsecos e fatores motivacionais ou intrínsecos.

- **Fatores higiênicos ou extrínsecos:** são assim chamadas pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Maximiano (*apud* MIRANDA, 2009, p. 19) diz que “o ambiente de trabalho produz satisfação com o próprio ambiente” Uma vez que essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. Contudo, de acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados (FERES, 2010). Para Herzberg, (*apud* TOLENTINO, 2012), os fatores higiênicos, quando comparados às ideias de Maslow, encontram-se nos três primeiros degraus da pirâmide.
- **Fatores motivacionais ou intrínsecos:** Está relacionado com o conteúdo da função, do cargo que o indivíduo desempenha, e estão ligados ao reconhecimento profissional, perspectiva de crescimento individual. Para Miranda (2009, p. 20), “São aqueles que quando são ótimos provocam satisfação e quando são precários evitam a satisfação”. Ao contrário das necessidades higiênicas as necessidades motivadoras estão sob controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha.

Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Se presentes, causam satisfação; se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação (VAROLLO, 2011).

### 2.3.1.3 A Teoria da Expectativa (Vroom)

A Teoria da Expectativa foi desenvolvida por Victor H. Vroom embasada nas teorias das Necessidades de Maslow e da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A Teoria da Expectativa analisa os mecanismos motivacionais apoiando-se em três conceitos: a Expectância (expectativa), a Instrumentalidade e a Valência (valor), assim descritas:

A Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A Instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, ou seja, se ele é relevante, importante ou não. (LÉVY-LEBOYER, 1994 *apud* FERREIRA *et al* 2006, p. 4).

Chiavenato (*apud* MIRANDA, 2009, p. 27) fala que o modelo proposto por Victor H. Vroom mostra que o nível de produtividade depende de três forças: Expectativas, que são os objetivos individuais de cada pessoa; Recompensas, que é a relação verificada entre a produtividade e os objetivos alcançados; e Relações entre expectativas e recompensas. Esses três fatores determinam a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias em que se encontre.

Na Teoria da Expectativa, entre suas diversas modalidades, a ideia principal é que o comportamento do indivíduo resulta das suas percepções sobre o valor desse comportamento para obter um resultado desejado. Para Victor H. Vroom (*apud* Lopes, 1980), “expectativa é uma crença na probabilidade de que um ato particular será seguido por um resultado particular”. A teoria da expectativa fundamenta-se na proposição de que as pessoas se preocupam com o processo de escolha de resultados.

## CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DE PESQUISA

Segundo Michel (2005), a metodologia pode ser entendida como um caminho traçado para atingir um objetivo determinado. Para a autora, representa a forma, o modo para resolver problemas e buscar respostas para as necessidades e dúvidas. Serão apresentados a seguir os aspectos metodológicos que guiaram o trabalho, explicitando as características dos métodos utilizados para a realização da pesquisa, bem como para a obtenção e a análise dos dados.

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho tomou como referência a abordagem apontada por Vergara (2009), que classifica a pesquisa quanto aos *fins* (que pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista) e quanto aos *meios* (que pode ser pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso). Entende-se, aqui, os fins como sendo os objetivos da pesquisa; e os meios, como os procedimentos técnicos e/ou metodológicos para efetivamente conduzir a pesquisa. Neste sentido, esta pesquisa classifica-se da seguinte maneira:

#### 3.1.1 Quantos aos objetivos

Adotou-se, aqui, uma pesquisa de caráter descritivo, uma vez que o objetivo deste estudo é descrever fatos ou fenômenos de determinada realidade, nesse caso, a influência exercida pelos monitores, como líderes, na motivação dos alunos do Pré-acadêmico SuperAção. De acordo com Gil (2008), as pesquisas descritivas possuem como objetivo a descrição das características de uma população, fenômeno ou de uma experiência (fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador). Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. A grande contribuição das pesquisas descritivas, segundo o autor, é proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

### 3.1.2 Quanto aos procedimentos

Após escolher o objetivo da pesquisa, deve-se escolher um instrumento para a coleta de dados. Enquanto a fase inicial nos fornece um norte teórico, essa fase irá fornecer o planejamento da pesquisa, ou seja, como a pesquisa vai acontecer. Para o delineamento desta pesquisa, a modalidade escolhida foi o estudo de caso. Segundo Gil (2008, p. 54), “um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social”. O autor afirma que esse tipo de procedimento “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.” O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

## 3.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

Para a realização deste estudo, adotou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa-quantitativa (quali-quant), também conhecida como método misto de pesquisa. Bauer *et al.* (2004) esclarecem que a pesquisa qualitativa lida com interpretações da realidade e o seu instrumento principal é a entrevista. Em contraste, a pesquisa quantitativa lida com números e usa modelos estatísticos para explicar os dados, sendo que o instrumento mais conhecido é o questionário de levantamento de opinião.

Segundo Minayo *et al.* (1993, p. 247), “a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um *continuum*, ela não pode ser pensada como oposição contraditória”. Os autores explicam que, ao invés disso, “é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘ecológicos’ e ‘concretos’ e aprofundadas em seus significados mais essenciais”. Dessa forma, torna-se possível que o estudo quantitativo gere questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

## 3.3 COLETA DE DADOS

Esta pesquisa foi feita através da aplicação de um questionário aos alunos do curso Pré-acadêmico SuperAção, com o intuito de observar e analisar o quão influenciada é a motivação desses alunos pela liderança dos seus monitores. O questionário foi colocado na

plataforma *Google Drive* e o link para a realização da pesquisa foi disponibilizado aos estudantes no grupo da turma, na rede social *Facebook*, o que permitiu que, mesmo a pesquisa sendo realizada em período de férias, se tivesse um alcance da quase totalidade de alunos (de 125 estudantes matriculados no curso, 108 participaram da pesquisa). Através das informações coletadas, foi realizada a análise e transcrição dos resultados.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

As informações obtidas através das respostas ao questionário foram tratadas tendo como base o referencial teórico. Os dados coletados através das questões abertas foram tratados através de uma análise de conteúdo, que permitiu a interpretação das informações colhidas para a análise qualitativa. Quanto à tabulação dos dados obtidos por meio das questões fechadas, os mesmos foram interpretados, organizados e sistematizados por meio do programa *software Microsoft Excel*, que possibilitou a criação de gráficos para a análise quantitativa, buscando facilitar o entendimento das respostas.

## CAPÍTULO 4 - CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

Neste capítulo será apresentado o ambiente no qual se realizou a pesquisa de campo, o Pré-acadêmico SuperAção. Mas, para isso, primeiro será abordada a instituição de ensino na qual ele está inserido, a Universidade Federal de Pernambuco.

### 4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é uma das melhores universidades do País, em ensino (graduação e pós-graduação) e pesquisa científica, sendo a melhor do Norte-Nordeste, segundo avaliações dos Ministérios da Educação (MEC) e de Ciência e Tecnologia (MCT), (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015). As avaliações utilizam, para a graduação, os índices de desempenho dos alunos no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade), a estrutura das instituições e o investimento em professores e nos cursos, reunidos agora no Índice Geral de Cursos (IGC), e da titulação e produção científica dos professores da pós-graduação – pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), estas duas avaliações do MEC (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

Figura 2: Foto da entrada da UFPE - Campus Recife



Fonte: UFPE, 2015

Em 2011, a UFPE manteve-se como a melhor universidade do Norte e Nordeste do País na graduação, tendo alcançado nota de 3,69 no Índice Geral de Cursos (IGC), instituído em 2008, o que a coloca como a 22ª universidade do País, entre instituições públicas e privadas. A UFPE obteve conceito 4, pelo quarto ano consecutivo. O resultado do Censo 2008 do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, realizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do MCT, coloca a UFPE em 7º lugar em números de grupos de pesquisa entre as universidades do País. A Universidade tem um total de 464 grupos de pesquisa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

Nos últimos anos, com apoio do Governo Federal, a UFPE expandiu a sua atuação – hoje são três campi, localizados no Recife, em Vitória de Santo Antão e em Caruaru – e ampliou sua interação com a sociedade, criando novos cursos em atendimento a demandas sociais e econômicas, aumentando vagas em cursos tradicionais e oferecendo oportunidades focadas no novo cenário econômico do Estado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

No período de 2005 a 2012, foram criadas 2.402 vagas em cursos de graduação, passando de 4.425 vagas para 6.827 vagas em 2012, num crescimento de mais de 54%. Neste período, 27 cursos foram implantados, entre eles Cinema, Arqueologia, Museologia, Dança, Sistemas de Informação, Engenharia de Materiais, Engenharia de Energia e Engenharia Naval. O crescimento é decorrência, principalmente, de dois programas do Ministério da Educação: o de Interiorização do Ensino Superior e o de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Somente os investimentos do Reuni injetaram na UFPE R\$ 221,5 milhões até 2012 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

#### 4.1.1 História

A história da Universidade Federal de Pernambuco tem início em 11 de agosto de 1946, data de fundação da Universidade do Recife (UR), criada por meio do Decreto-Lei da Presidência da República nº 9.388, de 20 de junho de 1946. A UR reunia a Faculdade de Direito do Recife, a Escola de Engenharia de Pernambuco, a Faculdade de Medicina do Recife, com as escolas anexas de Odontologia e Farmácia, a Escola de Belas Artes de Pernambuco e a Faculdade de Filosofia do Recife. Passados 19 anos, a Universidade do Recife é integrada ao grupo de instituições federais do novo sistema de educação do País, recebendo a denominação de Universidade Federal de Pernambuco, autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Em 1948, começa a construção do campus universitário (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

A discussão sobre a localização da obra foi iniciada um ano antes. Entre os lugares cogitados, estavam terrenos nos bairros de Joana Bezerra, Santo Amaro e Ibura, a área da Faculdade de Direito, no Centro do Recife; e um loteamento na Várzea, mesmo espaço onde antes funcionou o Engenho do Meio e hoje está a UFPE. Essa escolha ocorreu em razão de existir uma avenida projetada para o local. Também foram consideradas as condições climáticas e a topografia do terreno. Os recursos usados na aquisição e implantação do campus universitário foram provenientes do Governo do Estado, que alocou 0,10% dos impostos de vendas e consignações para a edificação do projeto. Os primeiros prédios construídos no

campus foram o Broteiro, espaço destinado à criação de animais, que ficou localizado na área onde atualmente estão o Departamento de Nutrição e o Centro de Ciências da Saúde. A concepção do projeto arquitetônico do campus foi do arquiteto veneziano Mário Russo (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

Figura 3: Brasão da UFPE



Fonte: UFPE, 2015

#### 4.1.2 Missão

“Promover um ambiente adequado ao desenvolvimento de pessoas e à construção de conhecimentos e competências que contribuam para a sustentabilidade da sociedade, através do ensino, pesquisa, extensão e gestão” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

#### 4.1.3 Visão

“Como instituição pública, ser democrática e de referência em ensino, pesquisa e extensão” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

#### 4.1.4 Valores

- Cidadania – assegurar a liberdade, os direitos e as responsabilidades individuais e comunitárias;
- Cooperação – interagir para o bem comum: local, regional, nacional e internacionalmente;
- Criatividade – inovar teórica e aplicativamente, na construção interdisciplinar de conhecimentos relevantes à transformação socioambiental;
- Dignidade – tratar e retratar com respeito toda pessoa e comunidade;

- Diversidade – respeitar as características distintivas de pessoas e comunidades, em seus modos de ser e agir;
- Equidade – promover o justo compartilhar das condições fundamentais ao desenvolvimento humano;
- Integridade – promover a honestidade e a ética, nas relações interpessoais intra e extracampus. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015)

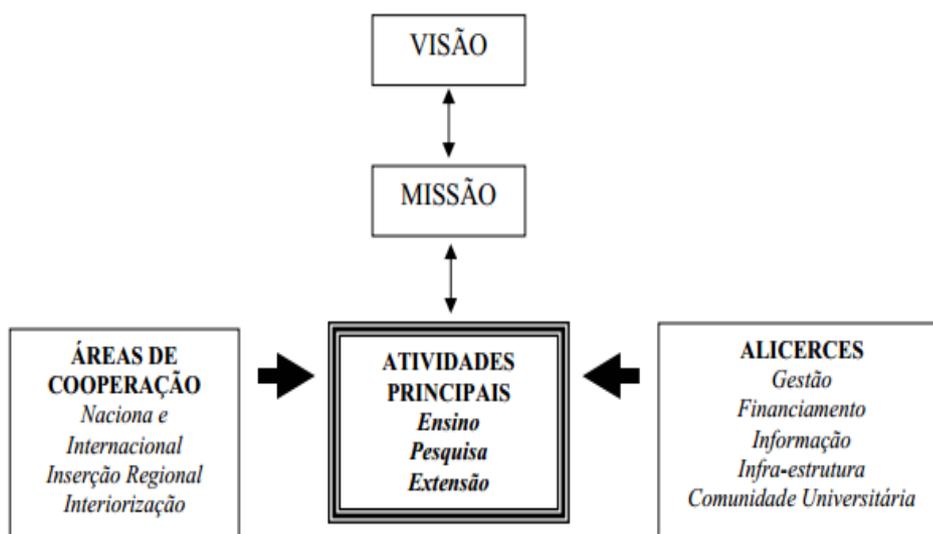
#### 4.1.5 Objetivos e Tópicos Estratégicos

De forma a contribuir concretamente na melhoria da qualidade de vida da sociedade, para o cumprimento de sua missão e o alcance de sua visão, a UFPE definiu objetivos com base em prioridades estratégicas. Estes objetivos, de amplo alcance, estão organizados de acordo com as entidades mostradas na Figura 4 e descritas a seguir:

- Atividades Principais: Caracteriza as atividades fins ou principais da instituição.
- Alicerces: Caracteriza as áreas que servem de apoio às atividades centrais.
- Áreas de Cooperação: Caracteriza as áreas de atuação estratégicas e prioritárias da instituição.

Para cada uma das entidades acima, foram identificados os seus principais elementos, conforme ilustrado na figura a seguir. Para cada um desses elementos, será apresentado a seguir o seu objetivo e tópicos estratégicos. Os tópicos estratégicos são, neste estágio, as futuras diretrizes estratégicas da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

Figura 4: Entidades principais do planejamento estratégico institucional



Fonte: UFPE, 2015

## 4.2 UFPE–CAA (CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE)

O Centro Acadêmico do Agreste (CAA) foi o primeiro campus da UFPE no interior, inaugurado em março de 2006, funcionando nas instalações do Polo Comercial de Caruaru, tendo como objetivo de contribuir com o desenvolvimento social, econômico e cultural do Estado. A escolha do município de Caruaru se deu devido a sua importância no contexto atual da região do Agreste, que tem como principais características: cadeias e arranjos produtivos predominantes nas áreas da confecção e da agroindústria, e principal centro de serviços e negócios e de distribuição de mercadorias (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

O CAA iniciou suas atividades com cinco graduações, nas áreas de Administração, Economia, Engenharia Civil, Pedagogia e Design, que integram quatro Núcleos de Ensino (Gestão, Design, Formação Docente e Tecnologia). Atualmente, funcionam também as licenciaturas em Química, Física e Matemática, o curso de Engenharia de Produção e a Licenciatura Intercultural, direcionada à população indígena de Pernambuco, e o curso de Medicina (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

Figura 5: Instalações do Centro Acadêmico do Agreste



Fonte: UFPE, 2015

Na sede definitiva, localizada no Sítio Juriti, Rodovia BR 104, Km 59 – Zona Rural, Nova Caruaru, há Laboratórios Integrados de Ciência e Tecnologia, onde são desenvolvidos projetos de pesquisa e extensão e a formação continuada. O CAA dessa forma contribui no atendimento às demandas da região, interiorizando o conhecimento científico, preparando a população para o desenvolvimento adequado das atividades produtivas por ela assumidas e incentivando iniciativas que venham garantir melhores condições de vida (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2015).

Figura 6: Foto da parte superior do CAA



Fonte: UFPE, 2015

Figura 7: Vista interna do CAA



Fonte: UFPE, 2015

### 4.3 PROJETO DE EXTENSÃO PRÉ-ACADÊMICO SUPERAÇÃO

O Centro Acadêmico do Agreste vem construindo uma trajetória em favor da valorização da educação e da democratização do acesso ao ensino superior gratuito e de qualidade. Contudo, a chegada da UFPE em Caruaru não assegurou que os estudantes de escola pública tivessem seu lugar garantido, já que a admissão se daria pelo tradicional e excludente sistema de vestibular. É sabido que o ingresso de estudantes de origem popular nas universidades públicas é dificultado por conta do ensino deficitário que receberam nas escolas públicas nos anos anteriores. Em face disso, o exame de vestibular historicamente tem privilegiado os filhos da classe média que, tendo acesso a uma educação de qualidade paga, se posicionam em melhores condições de competição a uma vaga na universidade pública.

Esse fato fez com que um grupo de estudantes e professores desejasse intervir nessa realidade, a partir da perspectiva de compromisso social. Assim, deu-se início o projeto de um curso pré-acadêmico no Centro Acadêmico do Agreste, como estratégia de igualdade de oportunidades no vestibular, na medida em que o estudante de origem popular teria uma preparação orientada para este exame gratuitamente, oferecendo, assim, real possibilidade de acesso ao ensino superior gratuito.

O projeto Pré-acadêmico SuperAção é um projeto de extensão da UFPE-CAA, que foi elaborado no primeiro semestre de 2007, onde iniciou suas atividades em agosto do mesmo ano. O objetivo do projeto é dar suporte aos estudantes vindos de escolas públicas que são de baixa renda e que pretendem ingressar em uma Instituição de Ensino Superior. Trata-se de um curso preparatório para vestibulares, onde é dado ênfase ao Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM). Devido à falta de recursos para dar suporte à quantidade de inscritos, o projeto SuperAção abre inscrições para um processo seletivo que no final irá aprovar apenas 125 estudantes. Sendo 120 vagas para os candidatos que obtiverem as melhores notas no processo

de seleção aberto e mais 5 vagas cotistas destinadas aos funcionários da UFPE-CAA ou também aos seus dependentes.

O Pré-acadêmico SuperAção está encerrando o seu nono ano letivo. Desde a sua elaboração, o SuperAção vem aperfeiçoando suas técnicas de preparação desses jovens estudantes, associado isto à implementação de novas políticas governamentais de ações afirmativas e inclusão social (como o Prouni, o Sisu e o Fies), que favorecem o ingresso de estudantes de origem popular nas IES. O número de alunos do SuperAção aprovados nos vestibulares apresentou crescimentos expressivos nos últimos anos.

O número aproximado de estudantes inscritos no processo seletivo do Pré-acadêmico SuperAção aumentou de 200, em 2007, para 933 em 2015. O número de evasão de estudantes também foi reduzido ao longo dos anos. No quadro abaixo é apresentado este percentual entre outros dados auferidos a cada ano em que ocorre o pré-vestibular:

<b>Ano da seleção</b>	<b>Número aproximado de inscritos</b>	<b>Número de dias de inscrição</b>	<b>Número de vagas</b>	<b>Percentual de alunos que chegam até o final do curso</b>
<b>2007</b>	200	5	80	50%
<b>2008</b>	500	5	120	55%
<b>2009</b>	650	3	125	61%
<b>2010</b>	760	3	125	64%
<b>2011</b>	680	3	125	69%
<b>2012</b>	710	3	125	75%
<b>2013</b>	940	5	125	71%
<b>2014</b>	817	3	125	80%
<b>2015</b>	933	3	125	79%

Fonte: Banco de dados do Pré-acadêmico SuperAção, 2015.

O projeto Pré-acadêmico SuperAção realiza as inscrições para seu processo seletivo no campus da UFPE-CAA, fazendo, assim, com que o estudante, no ato da realização da sua inscrição, tenha um primeiro contato com um campus universitário. O objetivo desta regra é realçar o interesse desses estudantes para ingressar na UFPE-CAA mesmo que ele não consiga ingressar no SuperAção, fazendo com que o estudante se certifique de que se trata de um bom lugar para seguir sua carreira acadêmica.

O curso acontece anualmente, se iniciando no mês de março e seguindo até a semana que antecede o ENEM (que geralmente é no mês de outubro). As aulas realizadas no projeto acontecem aos sábados, das 8 horas às 17 horas, e, eventualmente, aos domingos. São aulas

expositivas preparatórias para o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), uma vez que o método adotado pelo vestibular da UFPE-CAA é o Sistema de Seleção Unificado (SISU)<sup>1</sup>, onde instituições públicas de ensino superior ofertam vagas para os estudantes que realizaram o ENEM. As aulas são ministradas por estudantes da instituição (alunos bolsistas), que passam por um estudo de técnicas didáticas, e, algumas raras vezes, pelos professores, que geralmente são convidados pelos monitores.

#### 4.3.1 Os Monitores

Os monitores e a coordenação discente são acadêmicos de diversos cursos da UFPE-CAA, bolsistas e voluntários, em sua maioria ex-alunos do projeto SuperAção e, portanto, estudantes de origem popular. A escolha dos monitores se dá por meio de um processo seletivo, composto por uma aula ministrada por eles, enquanto candidatos, e, algumas vezes, por uma redação. Essa seleção é realizada pela coordenação do projeto, por professores da área pretendida e por monitores que estão deixando o pré-acadêmico devido à conclusão da graduação.

Através do projeto, eles desenvolvem suas capacidades profissionais. Temos como exemplo, alunos do curso de Pedagogia, Física, Química, Matemática, Medicina, entre outros que exercem suas atividades de monitoria no próprio curso de acordo com a sua área na graduação. Eles desenvolvem também capacidades pessoais, são orientados para a realização de pesquisas e elaboração de artigos, tirando o máximo proveito de suas experiências.

Seguindo com o intuito de atuar além de seus objetivos iniciais, os monitores do Pré-acadêmico SuperAção recebem autonomia para escolher e organizar os assuntos ministrados em sala, de acordo com suas próprias experiências, apesar de a matriz de referência do ENEM ser o caminho recomendado. Essa autonomia metodológica é dada visando que o monitor possa se desenvolver como reprodutor de conhecimentos, ao passo em que expande suas capacidades didáticas e profissionais, embora haja sempre a possibilidade de o monitor obter orientação didática com docentes da UFPE que se propõem para tanto.

Coincidentemente ou não, a autonomia didática dada aos monitores parece influenciar na escolha deste pela continuidade na carreira acadêmica. Vários dos ex-monitores estão cursando mestrado acadêmico e/ou doutorado, inclusive no exterior. Alguns, mesmo assim, continuam colaborando com o projeto, ministrando aulas e atuando na coordenação.

---

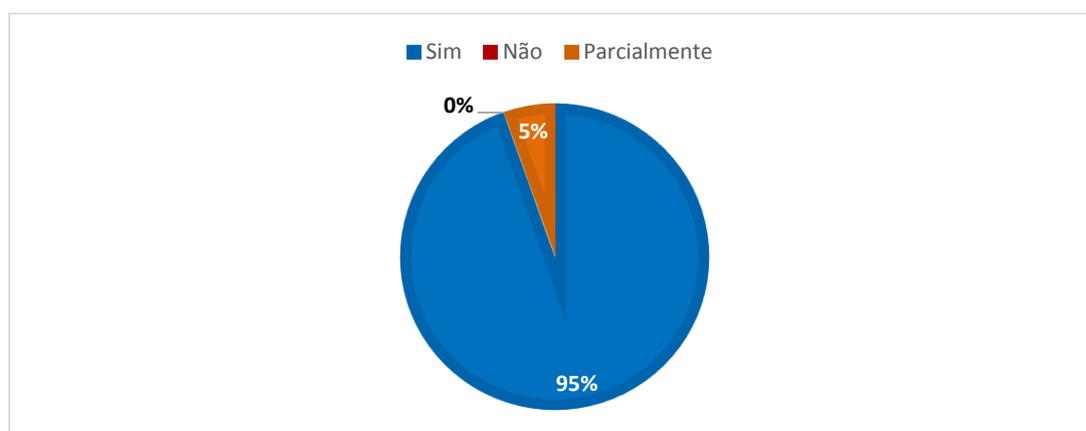
<sup>1</sup>Disponível em: <http://sisu.mec.gov.br/> (Acesso em: 27/11/2015)

## CAPÍTULO 5 - ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O questionário conteve 10 questões, divididas entre fechadas e abertas, baseadas nos objetivos geral e específicos deste estudo, e foi respondido por um total de 108 alunos. Tais questões serão avaliadas aqui de forma individualizada e os resultados serão expostos buscando demonstrar a importância que cada um possuiu para o desenvolvimento desta pesquisa.

Inicialmente, o questionamento busca saber se os alunos consideram suas motivações influenciadas pelos monitores.

**Gráfico 1: Influência dos monitores na motivação dos alunos**

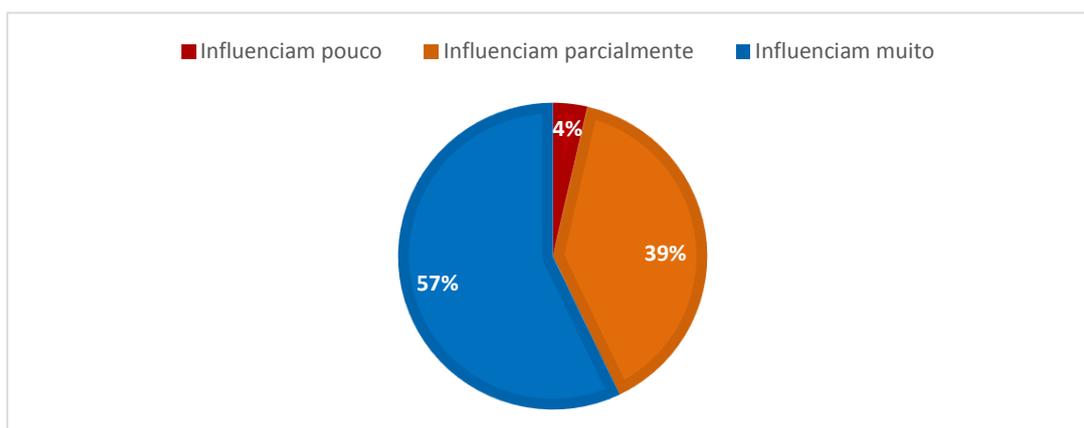


Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

Como mostra o gráfico, 95% dos alunos entrevistados consideram que os monitores exercem sim influência na motivação dos estudantes; apenas 5% consideram que essa influência acontece de forma parcial; e nenhum dos entrevistados acredita não ser influenciado pelos monitores. Tem-se, aqui, uma confirmação do que foi visto no referencial teórico sobre a influência que um professor, como líder, exerce na motivação dos alunos: “o professor-líder deve desenvolver sua capacidade de adaptação, decisão e firmeza para guiar com precisão os alunos na melhor direção, além da capacidade de influenciar as pessoas, desempenhar bem o seu papel e manter o bom andamento de sua equipe de trabalho, a sala de aula” (MIGUEL, 2008, p. 6).

A questão subsequente, como um complemento à primeira pergunta, buscou analisar o grau de influência que esses monitores-líderes exercem na motivação dos alunos.

### Gráfico 2: Grau de influência exercido pelos monitores na motivação dos alunos



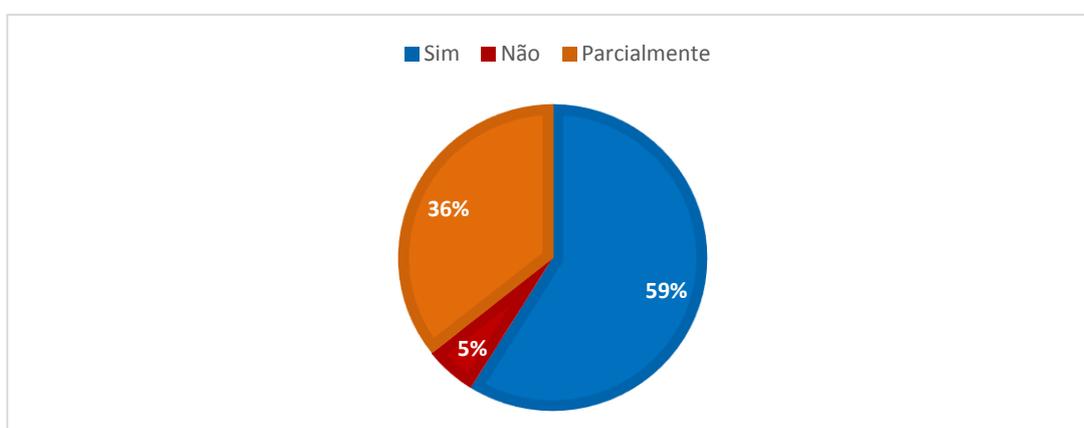
Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

Essa questão era voltada apenas para quem respondeu positivamente à questão anterior. Como todos os entrevistados assim o fizeram, conforme visto na análise do gráfico 1, todos puderam respondê-la. Como mostra o gráfico, 57% dos alunos afirmam que os monitores influenciam muito em suas motivações; 39% afirmam que essa influência acontece apenas parcialmente; e somente 4% afirmam ser pouco influenciados pelos monitores. Tais resultados servem como um reforço à teoria estudada e ao resultado da questão anterior.

Como diz Brunetti (2015), a formação do comportamento desejável do aluno está profundamente ligada aos níveis de motivação, atitude e comportamento do professor. Baixos níveis de motivação em sala de aula influenciam negativamente na obtenção de elevados padrões de educação.

A próxima questão buscou investigar se os monitores do SuperAção influenciavam no modo de agir e pensar dos alunos.

### Gráfico 3: Influência dos monitores no modo de agir e pensar dos alunos



Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

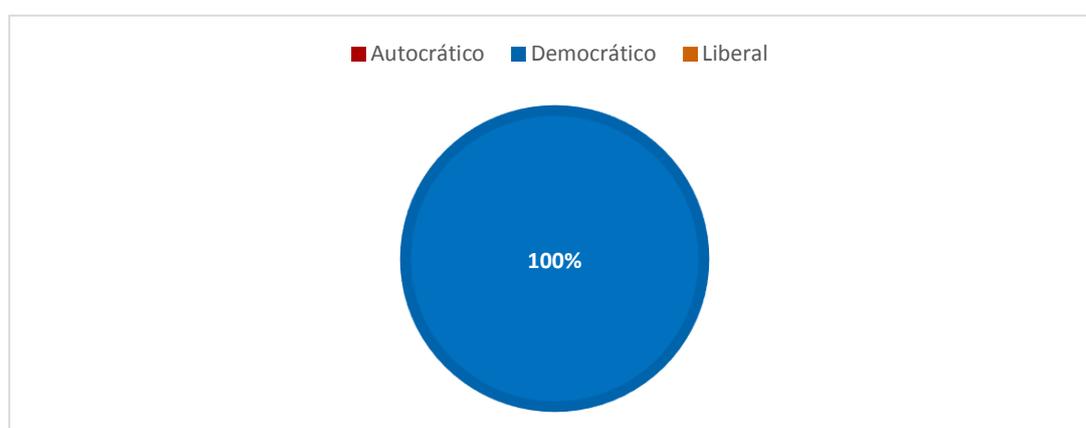
Sobre isso, 59% dos alunos disseram ser influenciados pelos monitores em seu modo de agir e de pensar; 36% disseram ser influenciados parcialmente; e 5% disseram não ser influenciados. Nessa questão era pedido que os alunos justificassem sua resposta. Os que afirmaram não ser influenciados explicaram que já tinham personalidade formada e que já chegaram ao SuperAção com objetivos bem traçados em mente. Os que disseram que eram influenciados apenas parcialmente explicaram que dependia muito da pessoa, pois há pessoas que são mais suscetíveis a mudanças que outras. Esse mesmo grupo de pessoas também falou que eles se influenciam mais pelos monitores com os quais se identificam mais.

Por fim, os que disseram ser influenciados em sua forma de agir e pensar justificaram que isso se dava devido ao fato de os monitores terem uma bagagem maior de conhecimento, o que permitia que novas visões até então desconhecidas sobre determinados temas fossem aprendidas e aceitas por eles. Alguns também justificaram isso dizendo que boa parte das coisas que eles sabiam, ou achavam que sabiam, a respeito do ambiente acadêmico acabaram sendo modificadas quando conheceram, por meio dos monitores, a realidade sobre aquilo. E outros também falaram sobre a mudança de opinião sobre alguns cursos que eles só puderam conhecer um pouco através da convivência com os monitores do SuperAção.

Maximiano (2010, p. 277) explica esse fato afirmando que “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Ainda do ponto de vista teórico, Jordão (2003) afirma que o professor-líder deve observar, frequentemente, o comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada um, direcionando a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto acadêmico quanto no comportamental.

A questão seguinte visa avaliar o estilo de liderança predominante entre os monitores.

#### Gráfico 4: Estilo de liderança exercido pelos monitores



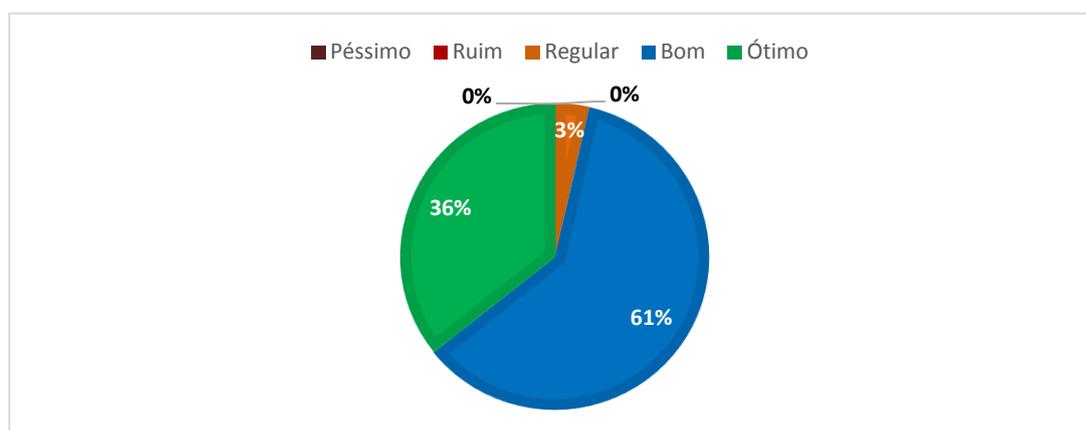
Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

Nessa avaliação, a totalidade absoluta de alunos entrevistados afirmou ser democrática a liderança exercida pelos monitores. Provavelmente, isso se explica pelo fato de se tratar de um ambiente de ensino, onde naturalmente os alunos devem ter participação ativa, sem, é claro, tirar a responsabilidade e autoridade dos professores.

Maximiano (2010) descreve o estilo de liderança democrático como sendo aquele em que o comportamento do líder é mais participativo, quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, pois existe a colaboração dos liderados no processo de decisão.

A questão posterior buscou identificar como os alunos classificam o estilo de liderança dos monitores.

**Gráfico 5: Classificação do estilo de liderança dos monitores**

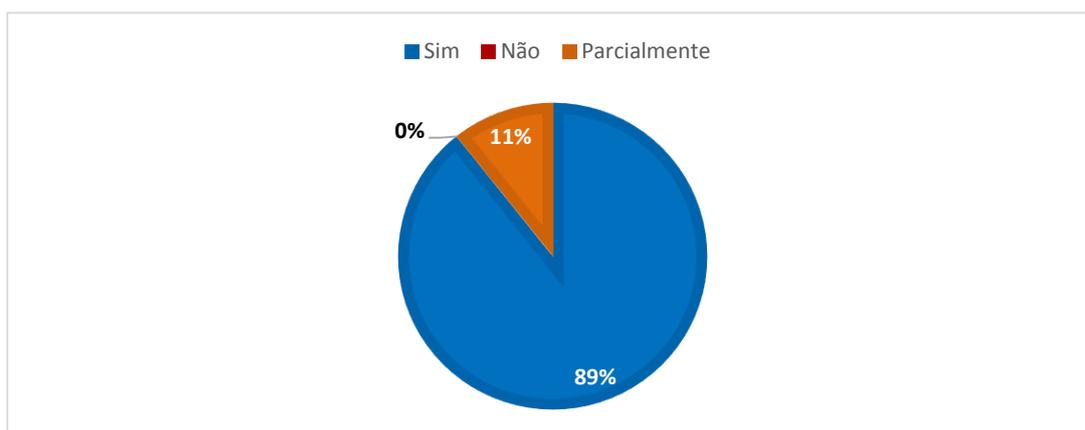


Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

De acordo com o gráfico, 61% dos participantes da pesquisa classificaram o estilo de liderança dos monitores do SuperAção como “bom”; 36% classificaram como “ótimo”; 3% como “regular”; nenhum dos entrevistados, no entanto, classificou como “ruim” ou “péssimo”. Percebe-se, com isso, que a maioria dos alunos demonstra estar satisfeita com o estilo de liderança predominante entre os monitores.

Segundo Pontes (2008), a liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas.

A questão que se segue visava saber se os alunos têm liberdade para conversar com os monitores.

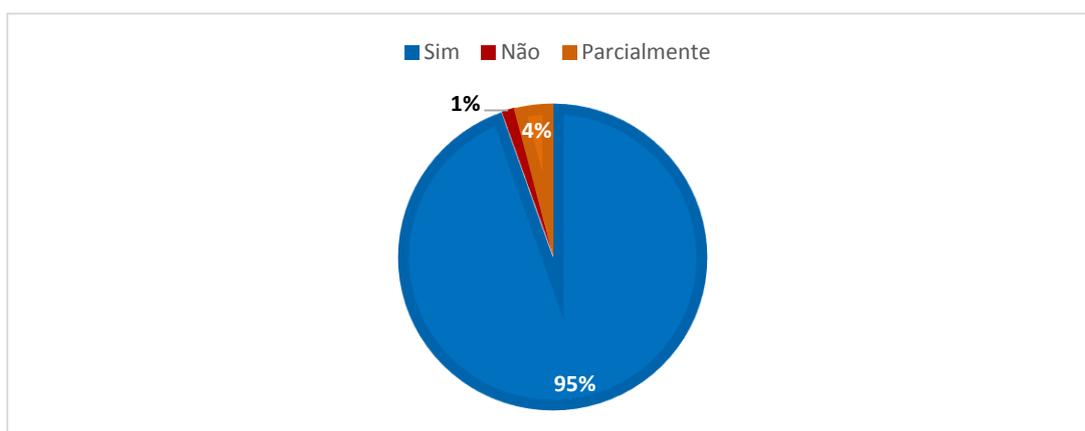
**Gráfico 6: Acesso aos monitores por parte dos alunos**

Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

Conforme mostra o gráfico acima, 89% dos alunos entrevistados afirmam ter liberdade para falar com os monitores; 11% afirmam ter apenas parcialmente essa liberdade; nenhum deles, porém, afirmou não ter liberdade nenhuma para falar com os monitores.

Miguel (2008) afirma que para se adquirir liderança é preciso que as pessoas que estão ao nosso redor, no caso, os alunos, parem e prestem atenção no que dizemos ou fazemos. Para conseguir que os alunos prestem atenção em você, é preciso prestar atenção neles, ter habilidade de compreender quem são os seus colaboradores, ou seja, enxergar com inteligência emocional.

A questão a seguir objetivava saber se os alunos gostam da forma como são tratados pelos monitores.

**Gráfico 7: Satisfação dos alunos com relação ao tratamento dos monitores**

Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

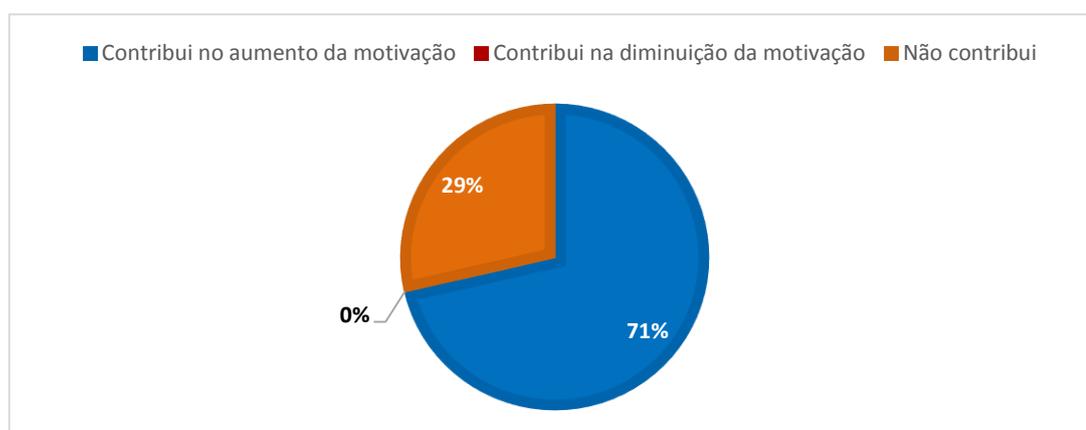
A análise do gráfico 7 permite constatar que 95% dos alunos entrevistados estão satisfeitos com a forma pela qual são tratados pelos monitores; 4% estão satisfeitos apenas

parcialmente com isso; e 1% demonstrou insatisfação.

Serra (1982) acredita que um líder deve ter bom relacionamento com sua equipe; deve tratar a todos com imparcialidade, sendo sereno e firme, sem ser grosseiro; deve estimular nas horas certas, reforçando os valores positivos de seus colaboradores.

A questão posterior tem como objetivo descobrir se o fato de os monitores não possuírem uma formação docente, requisito básico para lecionar no Ensino Médio das escolas de educação básica, contribui no aumento ou na diminuição da motivação dos alunos.

### Gráfico 8: A ausência de formação docente e suas implicações na motivação dos alunos



Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

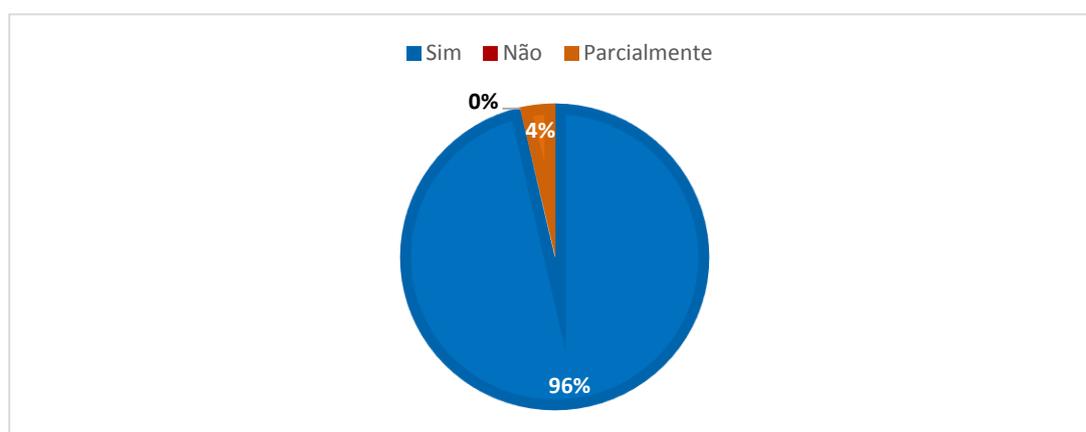
O gráfico acima mostra que, para 72% dos entrevistados, a ausência de formação docente por parte dos monitores contribui no aumento da motivação; para 27% isso não contribui em nada; e para nenhum dos entrevistados não ter formação docente contribui na diminuição da motivação. Essa questão, assim como anterior, também exigia justificativa dos alunos. Aqueles que foram indiferentes e falaram que isso não contribui em nada explicaram que o que importa é a forma como o conteúdo é passado e, sobretudo, o comprometimento com os alunos e com o projeto como um todo.

Já os alunos que afirmaram que não ter formação docente contribui para o aumento da motivação explicaram que isso serve como uma forma de incentivo para eles, uma forma de mostrar que através do esforço e da dedicação é possível fazer grandes coisas. Alguns também comentaram que isso torna os monitores mais próximos dos alunos que os professores tradicionais porque, segundo eles, ao contrário dos professores tradicionais, “a liderança alcançada pelos monitores é conquistada e não imposta aos alunos, como ocorre na maioria das escolas”. Para eles, isso diminui o uso de uma linguagem muito técnica e faz com que haja maior intimidade e acessibilidade entre monitor e aluno.

Chiavenato (2002) explica que líder não é o todo poderoso, dono da única verdade, nem tão pouco um mago ou sábio com fórmulas prontas e respostas a todas as perguntas, porém dele se exige compreender que a formação não está no poder e sim onde está a consciência. Ou seja, não é delegação de poder que faz de uma pessoa líder, mas conhecimento. O que, de forma teórica, explica como o fato de os monitores não terem uma formação docente não os prejudica como líderes.

A próxima questão interroga os alunos sobre eles conseguirem ver os monitores como referência.

### Gráfico 9: Os monitores são vistos como referência pelos alunos?



Fonte: Autor (Dados da pesquisa, 2015)

Nessa questão, pode-se ver, conforme o gráfico, que 96% dos alunos veem os monitores como referências; e 4% veem como referência parcial. Como essa questão também exigia justificativa, os alunos que afirmaram ter os monitores como referência explicaram que isso acontecia devido ao fato de os monitores serem de realidade parecidas com as deles: ex-estudantes de escolas públicas, ex-alunos do SuperAção e que, mesmo muito jovens, conseguiram chegar onde os alunos também desejam chegar.

Já os que disseram que tinham os monitores como referência parcialmente explicaram que, apesar de terem alguns monitores como referência, não se identificavam com todos. Outros afirmaram que os monitores serviram de referência apenas parcialmente, uma vez que esses alunos não pretendiam se tornar monitores também.

A importância de os monitores serem considerados como referências pelos alunos é explicada por Jordão (2003) quando ele afirma que educadores sem liderança são verdadeiros ‘pontos fracos’ em uma instituição de ensino, e todas as outras dificuldades derivam dela. Pois uma liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva toda a equipe de trabalho, bem como os próprios docentes e, é claro,

os estudantes.

Por fim, a última questão, do tipo subjetiva, indagava os alunos acerca do que eles acreditam ser o fator responsável por haver ou não influência dos monitores do SuperAção na motivação dos estudantes. Uma vez que todos concordaram que há influência por parte dos monitores na motivação dos alunos, todas as justificativas aqui giraram em torno de explicar os fatores responsáveis apenas por haver influência. Uma série de fatores foi colocada em pauta pelos alunos, mas todas em concordância umas com as outras.

Assim como na questão anterior, expuseram o fato de os monitores terem realidades semelhantes com as suas. Para eles, é possível um maior compartilhamento de experiências, visto que os monitores passaram recentemente por todos os processos aos quais os alunos agora estão submetidos, bem como as mesmas dificuldades também. Para alguns, tanto os monitores como o próprio ambiente da universidade os influenciam. Foram citados, ainda, fatores como o status de monitor e de universitário, a possibilidade de haver contato com diversos cursos acadêmicos e, principalmente, com aqueles que cursam o que eles almejam cursar também.

Também foi mencionado o fato de “os monitores terem que estudar os conteúdos que nem sempre são da sua área de formação acadêmica e estarem muitas vezes atrapalhando suas vidas pessoais e até mesmo seu desempenho acadêmico para poder influenciar a vida de jovens, querendo vê-los crescerem profissionalmente”. Por fim, alguns também citaram as didáticas de ensino diferentes do colégio, com maior dinamismo e proximidade da realidade cobrada pelos vestibulares que o que eles veem no colégio, e o reconhecimento do próprio curso como agente motivador, tendo em vista os índices elevados de aprovação durante toda a atuação do projeto.

Alguns autores explicam o que faz uma pessoa ser considerada referência pelos seus liderados. Miguel (2008, p. 5) aponta que, “no âmbito educacional, não bastam experiências anteriores bem-sucedidas. A cada semestre, os alunos querem professores que tenham a capacidade de motivação, inovação, criatividade e adaptação aos novos tempos.” E, no mesmo âmbito, Pontes (2008, p. 16) afirma que “o novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, ‘vender’ os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

## **CAPÍTULO 6 - COMO SE DÁ A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOS MONITORES DO PRÉ-ACADÊMICO SUPERACÃO DA UFPE-CAA NA MOTIVAÇÃO DOS ALUNOS?**

A análise dos dados coletados por meio do questionário aplicado aos alunos do curso permitiu não só confirmar e reforçar o que diz a teoria, mas também entender de que forma isso acontece na prática. Os alunos foram submetidos a um questionário que tinha como base atingir o objetivo geral, respondendo à pergunta de pesquisa, e os objetivos específicos. Através dos dados coletados com esse questionário, a primeira conclusão que se teve foi de que, mesmo em um ambiente de ensino formado por monitores sem uma graduação docente, havia sim influência dos mesmos na motivação dos alunos.

Em complemento a isso, foi também analisado o grau de influência exercida pelos monitores, que resultou na confirmação de que, além de influenciarem nos níveis de motivação dos alunos, influenciam muito, segundo respostas da maioria dos alunos. Isso permitiu que um dos objetivos específicos desta pesquisa fosse alcançado (analisar o grau de influência exercido pelos monitores na motivação dos alunos). Em confirmação a isso, a pesquisa também mostrou que os monitores conseguem não só influenciar na motivação dos alunos, mas também na forma de pensar e agir dos mesmos. Segundo justificativas dos próprios alunos, “a vasta experiência dos monitores e o fato de os mesmos já terem passado por essa fase antes e obtido êxito, dá mais credibilidade a eles”.

“Muitos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança [...]. Estilos de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder” (CHIAVENATO, 2005, p. 186). Por meio das informações colhidas foi possível identificar o estilo de liderança exercido pelos monitores do curso: liderança democrática. Tomando por base o referencial estudado, percebe-se que isso se dá pelo fato de tratar-se de uma organização de âmbito educacional, a qual tem por natureza ser um ambiente mais participativo.

Ainda sobre o estilo de liderança dos monitores, os alunos mostraram-se satisfeitos, atribuindo-lhes classificações que variam entre regular, bom e ótimo, tendo a maioria dos alunos classificado esse estilo como “bom”. A satisfação dos alunos com os monitores também foi comprovada quando os estudantes, em sua maioria, afirmaram ter liberdade para conversar com os seus monitores, bem como quando declararam gostar da forma de tratamento que os monitores têm com eles.

Miguel (2008) explica que o professor também pode criar condições favoráveis para que seus alunos manifestem suas próprias iniciativas. Dividir tarefas, delegar funções, torná-

los responsáveis por determinado projeto, podem promover o aumento da motivação. Finalmente, envolvê-los na avaliação das situações corriqueiras, possibilitando medir o nível de motivação da turma. E, caso seja necessário, promover a mudança na estratégia adotada em sala de aula.

Curiosamente, uma das coisas que poderiam ser consideradas como um problema para os alunos foi, na verdade, considerada como um ponto positivo, que é o fato de os monitores não terem formação docente. Os estudantes declararam que o que importava, na verdade, era o fato de os monitores serem capazes de transmitir conhecimento e que o fato de eles não possuírem uma graduação e ainda assim estarem ocupando a posição de monitor, estimula-os a se espelharem neles.

Por fim, tentou-se identificar, através da pesquisa, o principal agente responsável por haver influência dos monitores na motivação desses alunos. Dentre tantas coisas citadas, destacou-se o fato de ambos possuem realidades parecidas, o que faz com que os alunos se identifiquem com os monitores e, conseqüentemente, tornem-se mais suscetíveis a serem influenciados, uma vez que, com isso, acabam tomando esses monitores como referências a serem seguidas, conforme foi dito por eles no questionário.

## CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho propôs avaliar a influência exercida por monitores, como líderes, na motivação dos alunos do curso Pré-acadêmico SuperAção, através da avaliação de dados quantitativos e qualitativos, bem como buscou seu respaldo em análises teóricas a partir da revisão da literatura a respeito do tema proposto. Através do levantamento de dados foi possível observar como a liderança interfere na motivação e, dessa forma, atingir o objetivo geral deste estudo.

Quanto aos objetivos específicos, estes foram atingidos tanto tomando como base a pesquisa feita no ambiente de estudo, que permitiu analisar o grau de influência que os monitores-líderes exercem na motivação dos alunos e identificar qual o estilo de liderança predominante no ambiente em estudo; como através do levantamento teórico que, por si só já compunha um dos objetivos específicos, mas que também permitiu que se analisasse a relação entre motivação e liderança, bem como a importância disso para as organizações, sobretudo as educacionais.

Levando em consideração o referencial teórico deste estudo, após a análise e apresentação dos dados coletados, permite-se fazer uma comparação entre teoria e prática. Miguel (2008) afirma que o trabalho do educador impacta direta ou indiretamente na autoconfiança dos educandos, em seus desejos, interesses de longo prazo e sua paixão pela vida acadêmica. Ainda que se dê apoio, motive e encoraje a sala de aula, é possível enfrentar circunstâncias que exercerão uma pressão negativa sobre o estado de espírito dos alunos. Basta lembrar que os fatores desmotivantes são muitos, podendo ser cansaço após uma jornada de trabalho, problemas familiares, baixo salário ou desmotivação na empresa em que trabalha.

Um líder motivador promove mudanças por meio de ações criativas, desempenhando seu papel no grupo, atendendo o que os outros esperam e necessitam. E, paralelamente, aponta soluções e cria alternativas, agrega pessoas que, motivadas, atingem mais facilmente seus objetivos e os da empresa. Sendo assim, conclui-se que, todo líder deve ter sob controle os fatores higiênicos para evitar a insatisfação e estimular os fatores motivacionais por meio do enriquecimento do cargo e das tarefas, promovendo constantes desafios para os seus liderados.

Dessa forma, ao término deste trabalho, pode-se concluir, através dos resultados obtidos, que o comportamento e a forma de conduzir um grupo, nesse caso, os alunos, podem influenciar a equipe positivamente ou negativamente. No estudo do caso abordado, observou-se que os monitores-líderes são eficazes nas funções que exercem, a medida em que participam ativamente na condução do grupo para o alcance dos objetivos almejados.

Em relação às limitações e dificuldades encontradas durante a pesquisa, basicamente uma restrição se fez presente, que diz respeito ao fato de a pesquisa ter se realizado com os alunos já de férias do curso, o que impediu uma conversa mais ampla com eles que, se tivesse acontecido, talvez pudesse expor mais sobre suas opiniões e percepções acerca do tema em questão. Pesquisas posteriores sobre o tema poderiam explorar mais a fundo isso, através de entrevistas feitas pessoalmente aos alunos, observação em sala de aula e também opinião dos monitores, já que esta pesquisa se deteve a analisar apenas a ótica dos alunos.

## REFERÊNCIAS

ABACOTI. **Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow**. Comunicação Não Violenta, 2014. Disponível em: <<http://abacoti.com.br/cnv/?p=25>>. Acesso em: 15 de nov. 2015.

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

ARENGHERI, Marcos. **O Estilo de Liderança do Gestor Escolar e a Motivação dos Professores**. Fundação Armando Alvares Penteado, São Paulo, 2014.

BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 4<sup>a</sup> ed, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BRUNETTI, Kátia. **Motivação: A Característica Fundamental do Professor-Líder**, 2015. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/motivacao-a-caracteristica-fundamental-do-professor-lider/131702/>>. Acesso em: 01 de nov. 2015.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, Vol. 34, N. 2, p. 133-144, mar. /abr. 2000.

CARVALHO, Antonio Viera de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 5. reimpr. 1.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier - Ed. Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral de administração.** 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa:** descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano. v 3. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAMANTE, Samuel; GRAHL, João Roberto. TIPOS DE LIDERANÇA: DEFINIÇÕES, OBJETIVOS E IMPACTOS. **Revista dos Alunos de Administração Faculdades Network–2012**, p. 59.

DIAS, T. L. **Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas:** um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FERES, Paulo. **Liderança e Motivação nas Organizações.** Monografia de Conclusão de Curso de Graduação em Administração pela Faculdade Cenecista de Capivari, 40p., 2010.

FERREIRA, André et al. Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. **Anais do XIII SIMPEP-Bauru, SP, Brasil**, v. 6, 2006.

FRAGA, Leandro Duarte. Motivação nas organizações. **Revista da Católica. Faculdade Católica de Uberlândia**, v. 3, 2011.

GARDNER, John W. **Liderança**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMPTON, David R. **Administração: Comportamento Organizacional**. São Paulo. Ed. Makron Books. p. 32, 210-212; 1990.

JORDÃO, Gilberto. Professor, um líder na arte de educar. **Acta Scientiarum: human and social sciences Maringá**, v. 25, n. 1, p. 87-93, 2003.

KANAANE, Roberto. **Liderança: indicadores para o alcance da excelência no ambiente profissional**. Março de 2007.

LAWLER, E. **Motivação nas organizações de trabalho**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal, **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: Fleury, Maria Tereza Leme (org.) **As Pessoas na Organização**. São Paulo, Editora Gente, 2002, pag. 259 a 269.

LOPES, Tomás de V. Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUSTRI, Denise; MIURA, Irene. **Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria**. In. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD – ENEO, 2004. Disponível em: <<http://www.cohros.com.br/artigos/5/influncia-do-estilo-de-liderana-nos-resultados-organizacionais-um-estudo-de-caso-em-empresa-de-consultoria/>>. Acesso em: 29 de out. 2015.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. 6.reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIGUEL, M. S. M. **Professor, liderando e administrando com Inteligência Emocional**. Revista Alumni, Itu, SP, 10 nov. 2008.

MINAYO, MC de S.; SANCHES, ODÉCIO. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Cadernos de saúde pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MIRANDA, Cely. **O Desafio de Manter Funcionários Motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Monografia. (MBA em gestão de recursos humanos). ESAB, Vila Velha, 2009.

MOTTA, Fernando Claudio P.; VASCONCELOS, Isabela Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3.ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PONTES, Célia Maria. **O Novo Papel da Liderança nas Organizações**. Fortaleza, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SERRA, Floriano. **Liderança no Trabalho**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1982.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TOLENTINO, Carolina. **A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. Artigo Administração Eletrônico, 2012. Disponível em:

<<http://www.fontedosaber.com/administracao/a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg.html>>. Acesso em: 15 de nov. 2015.

UFPE - **Universidade Federal de Pernambuco.** Disponível em: <<https://www.ufpe.br/ufpenova/>>. Acesso em: 01 de nov. 2015.

VAROLLO, Rogerio. **Gestão de Pessoas: a motivação a serviço da liderança.** Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER, John III, HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2009 p. 243-246.

WOOD JR, T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

---

**INSTRUÇÕES:** Todas as questões devem ser respondidas com base nas experiências vividas por vocês durante o curso, e as respostas devem estar de acordo com a opinião pessoal de cada um. Para que se possa ter uma maior percepção da realidade do curso, vocês devem avaliar os monitores em sua maioria, não apenas um ou outro de forma isolada.

**OBS.:** Esse questionário trata-se de um estudo de caso para a elaboração de um trabalho de conclusão de curso. Não é uma pesquisa do Pré-acadêmico SuperAção.

---

1. Apesar de a motivação acontecer “de dentro para fora”, ou seja, você pode se motivar, mas não motivar alguém, é possível que um indivíduo possa causar estímulos em outra pessoa que a ajudem a se motivar. Considerando o Pré-acadêmico SuperAção, você considera que sua motivação é influenciada pelos monitores do curso?

- Sim
- Não
- Parcialmente

2. Caso sua resposta à primeira pergunta tenha sido positiva, qual o grau de influência que você atribui aos monitores do SuperAção na motivação dos alunos durante o curso?

- Influenciam pouco  Influenciam parcialmente  Influenciam muito

3. Você acredita que os monitores podem influenciar no seu modo de agir ou de pensar na sala de aula?

- Sim
- Não
- Parcialmente

Justifique: \_\_\_\_\_

---

4. Como você avalia o estilo de liderança exercida pelos seus monitores?

Autocrático – Os mesmos tomam decisões individuais, desconsiderando a opinião dos alunos.

Democrático - Liderança participativa, onde os alunos podem expressar suas opiniões.

Liberal – Os monitores deixam as decisões sob responsabilidade dos alunos.

5. Qual a classificação que você indica para o estilo de liderança dos monitores?

Péssimo  Ruim  Regular  Bom  Ótimo

6. Você tem liberdade para conversar com os monitores?

Sim

Não

Parcialmente

7. Você gosta da forma como é tratado (a) pelos monitores?

Sim

Não

Parcialmente

8. O fato de os monitores não possuírem uma formação docente (formação na área de ensino) contribui no aumento ou na diminuição da motivação de vocês?

Contribui no aumento da motivação

Contribui na redução da motivação

Não contribui

Justifique: \_\_\_\_\_

9. Você consegue ver os monitores como uma referência?

Sim

Não

Parcialmente

Justifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**10.** Em sua opinião, qual o principal fator responsável por haver ou não influência dos monitores do SuperAção na motivação dos alunos?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

