

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

FRANCIELLY FRAZÃO DOS SANTOS FREITAS

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE  
IDIOMAS

CARUARU  
2015

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

FRANCIELLY FRAZÃO DOS SANTOS FREITAS

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE  
IDIOMAS

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.  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Cramer

CARUARU  
2015

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

F866i Freitas, Francielly Frazão dos Santos.

A influência da liderança na motivação dos colaboradores: um estudo de caso em uma escola de idiomas. / Francielly Frazão dos Santos Freitas. - Caruaru: O Autor, 2015. 107f. ; 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. Comportamento. 4. Atitudes. I. Cramer, Luciana. (Orientadora). II. Título

658 CDD (23. ed.)

UFPE (CAA 2015-218)



**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM  
ADMINISTRAÇÃO NO CAMPUS DO AGRESTE**

Aos oito dias do mês de dezembro de 2015, às 11h, na sala N7, do Centro Acadêmico do Agreste – CAA, da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, compareceu para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso, requisito obrigatório para a obtenção do título de BACHAREL (A) EM ADMINISTRAÇÃO, a aluna **FRANCIELLY FRAZÃO DOS SANTOS FREITAS**, tendo como título da monografia: **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE IDIOMAS**. Constituíram a Banca Examinadora os professores: **LUCIANA CRAMER** (orientadora), **MARIA AUXILIADORA DO NASCIMENTO MÉLO** (examinador) e **ALANE ALVES DA SILVA** (examinador). Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado Aprovado com média \_\_\_\_\_.

Eu, **LUCIANA CRAMER** (orientadora), lavrei a presente ata que segue assinada por mim e pelos demais membros da Banca Examinadora.

Assinaturas:

Membros da Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Dr.ª Luciana Cramer**

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Dr.ª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo**

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

\_\_\_\_\_  
**Prof.ª Dr.ª Alane Alves Silva**

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

FRANCIELLY FRAZÃO DOS SANTOS FREITAS

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA DE  
IDIOMAS

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, 08 de Dezembro de 2015

---

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

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof.ª Drª Luciana Cramer  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Orientador**

---

Prof.ª Drª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

---

Prof.ª Drª Alane Alves Silva  
Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste  
**Banca**

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha família e em especial a minha mãe,  
Francilene que esteve presente em todos os momentos da minha trajetória  
como graduanda.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nunca ter me deixado desistir, pelas inúmeras vezes em que ele foi meu alicerce e me segurou nos momentos mais difíceis dessa trajetória. Agradeço a ele também por ter me feito como eu sou, mesmo com tantos defeitos e tão pecadora diante dele, ele nunca me deixou faltar nada. Acredito que tudo tem um propósito nessa vida e que se ele disse que eu posso então eu posso.

Agradeço aos meus pais, Edson e Francilene pela educação que me deram e por todo esforço para me ver feliz e me fazer entender que na vida nada é fácil e nada é de graça. Agradeço aos meus avós maternos por todo amor, dedicação e por todos os ensinamentos.

Agradeço ao meu noivo, que em poucos dias será meu esposo, por todo o apoio, por sempre ter acreditado em mim e nunca ter me deixado desistir nos momentos de fraqueza e principalmente por toda a paciência.

Agradeço a todos os amigos que eu fiz nesses anos de faculdade que foram essenciais na diversas vezes em que eu precisei me adaptar a novas situações. Muito obrigado pela amizade e por todo apoio nos momentos difíceis, todos foram importantes na minha caminhada.

E por último, quero agradecer a todos os professores da UFPE que contribuíram para o meu aprendizado e principalmente a minha querida orientadora Luciana Cramer por todo apoio e pela dedicação.

Muito obrigado!

## RESUMO

O tema liderança e motivação têm sido muito discutidos dentro das organizações como aspecto de maior produtividade. Apenas um bom salário já não atende mais as necessidades dos funcionários, e sim, uma série de atitudes voltadas para a valorização e a auto realização no ambiente de trabalho. Tendo em vista toda a complexidade de gerir uma organização nos dias de hoje e principalmente o desempenho dos colaboradores, é necessário entender o que os leva a realizar ou não tal trabalho, é importante entender o que os motiva. Este artigo tem como objetivo analisar a influência da liderança para a motivação de colaboradores em uma Escola de Idiomas. O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso com enfoque exploratório e descritivo, onde buscou-se auxílio na bibliografia, também é caracterizado com uma pesquisa quantitativa e qualitativa e através da aplicação dos questionários fechados com 20 colaboradores, em Novembro de 2015, foi identificado que a direção exerce uma liderança democrática e os resultados mostram que os incentivos a participação, organização de atividades e a utilização das ideias dos colaboradores relacionadas a Escola acabam gerando um resultado positivo nos colaboradores. Concluiu-se que de fato a motivação dos colaboradores da Escola de Idiomas, está relacionada com o comportamento e as atitudes da direção, refletindo conseqüentemente nos resultados dos trabalhos realizados e no desempenho da organização.

**Palavras-chave:** Liderança, Motivação, Colaboradores, Comportamento, Atitudes, Influência.

## **ABSTRACT**

The leadership and motivation's theme have been much discussed within organizations like appearance of greater productivity. Only a good salary no longer meets the needs of employees, but rather, a series of targeted actions for recovery and self-realization in the workplace. In view of the complexity of managing an organization these days and especially the employees' performance, you must understand what drives them to do or not such work, it is important to understand what motivates them. This article aims to analyze the leadership influence to the employee's motivation in a language school. This work is characterized as a case study with an exploratory approach and descriptive, which sought to aid in the bibliography, is also featured with a quantitative and qualitative research and in the application of closed questionnaires with 20 employees in November 2015, it was identified that the school management has a democratic leadership and the results show that the incentives for participation, organization of activities and the use of ideas from employees related to school end up generating a positive result in employees. It was concluded that in fact the employees' motivation of the language school, is related to the school management behavior and attitudes, thus reflecting the results of the work and the performance of the organization.

**Key Words:** Leadership, Motivation, Employees, Behavior, Attitudes, Influence.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

<b>Figura 2.1- Natureza das Pessoas.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 2.2- Estrutura do Comportamento Organizacional.....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 2.3- Características de um cargo enriquecido.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 2.4- Hierarquia das necessidades de Maslow.....</b>	<b>54</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 2.1- Abordagens da Liderança .....</b>	<b>33</b>
<b>Quadro 2.2- Antigo e Novo paradigma de liderança .....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 2.3- Tipos de Liderança .....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 2.4- Exemplos de fatores motivação e higiene.....</b>	<b>58</b>
<b>Quadro 5.1- Resultados do comportamento do líder.....</b>	<b>91</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 5.1- Percentual da Faixa Etária dos colaboradores.....	66
Gráfico 5.2- Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores.....	67
Gráfico 5.3- Percentual de Anos de Serviços dos colaboradores.....	67
Gráfico 5.4- Percentual de Vínculo Empregatício dos colaboradores.....	68
Gráfico 5.5- Percentual do grau de Escolaridade dos colaboradores.....	68
Gráfico 5.6- Percentual da Formação Acadêmica dos colaboradores.....	69
Gráfico 5.7- Percentual de Colaboradores com Pós-graduação.....	69
Gráfico 5.8- Percentual do Envolvimento da direção nos conflitos.....	70
Gráfico 5.9- Percentual de disponibilidade para orientar os colaboradores.....	71
Gráfico 5.10- Percentual da existência de elogios aos colaboradores.....	71
Gráfico 5.11- Percentual da existência de incentivos aos colaboradores para que estes resolvam problemas.....	72
Gráfico 5.12- Percentual da existência de uma supervisão rigorosa da direção.....	73
Gráfico 5.13- Percentual da existência de reuniões.....	74
Gráfico 5.14- Percentual da Existência de Influência da posição hierárquica da direção.....	75
Gráfico 5.15- Percentual de Incentivos da direção para a participação dos colaboradores na tomada de decisão.....	76
Gráfico 5.16- Percentual da Clareza com que as ordens são delegadas aos colaboradores.....	77
Gráfico 5.17- Percentual de ajuda aos colaboradores para melhorarem seu desempenho.....	78
Gráfico 5.18- Percentual da Existência de explicações de como se deseja o trabalho.....	78
Gráfico 5.19- Percentual de Comunicação direta entre direção e colaboradores.....	79
Gráfico 5.20- Percentual de Autonomia dos colaboradores.....	80
Gráfico 5.21- Percentual da Importância da diretoria na resolução de problemas.....	80

<b>Gráfico 5.22- Percentual do Estilo de Liderança existente na Escola de Idiomas.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 5.23- Percentual da Existência de estímulos da direção a participação e organização de atividades.....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 5.24- Percentual de Utilização de ideias dos colaboradores pela direção.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 5.25- Percentual de Utilização de ideias dos professores sobre questões pedagógicas.....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 5.26- Percentual de Apoio da direção na resolução de problemas pessoais dos colaboradores.....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 5.27- Percentual de sentir-se parte integrante da Escola de Idiomas.....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 5.28- Percentual de um bom ambiente de trabalho proporcionado pela direção.....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 5.29- Percentual de críticas para evitar a desmotivação.....</b>	<b>86</b>
<b>Gráfico 5.30- Percentual de trabalhar sobre pressão.....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 5.31- Percentual da disposição dos colaboradores para trabalhar extra.....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 5.32- Percentual de sentir-se encorajados a tomar iniciativas para a resolução de problemas.....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 5.33- Percentual de dedicação ao trabalho.....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 5.34- Percentual da motivação dos colaboradores para trabalhar....</b>	<b>89</b>

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1PERGUNTA DE PESQUISA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>17</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3 RELAÇÕES DE TRABALHO .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 LIDERANÇA .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.1 CONCEITO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4.2 O PAPEL DO LÍDER.....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.3 ESTILOS DE LIDERANÇA.....</b>	<b>41</b>
<b>2.4.4 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>45</b>
<b>2.5 MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>47</b>
<b>2.5.1 CONCEITO .....</b>	<b>47</b>
<b>2.5.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>2.5.2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....</b>	<b>53</b>
<b>2.5.2.2 TEORIA X E Y .....</b>	<b>55</b>
<b>2.5.2.3 TEORIA MOTIVAÇÃO - HIGIENE .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5.3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>58</b>
<b>2.6 A RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>60</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>62</b>
<b>4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>64</b>
<b>5. ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>65</b>
<b>6. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: DUAS FACES DE UMA MESMA MOEDA .</b>	<b>93</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
<b>8.REFERÊNCIAS .....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>104</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O tema motivação no trabalho pode ser considerado como recente, porque antes da Revolução Industrial, utilizavam-se somente as punições, gerando um clima de medo entre os trabalhadores. Eles eram manipulados, tratados como objetos, instruídos sobre como e quando fazer o trabalho, sem poder dar opiniões ou sugerir mudanças no trabalho. Dessa forma a criatividade era totalmente ignorada e somente era válido o que a parte estratégica da organização acreditava que fosse melhor para a organização.

Com a chegada da Revolução Industrial, começou-se a falar em motivação e recompensas para incentivar a produtividade. As pessoas continuavam sendo manipuladas, mas de uma forma diferente. As organizações perceberam que o ser humano no trabalho é mais complexo do que se esperava e passaram a fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância, porque apenas bons salários não eram mais suficientes.

Os trabalhadores passaram a exigir participação nas decisões, deixando de ser simples peças. Hoje, o reconhecimento e satisfação das necessidades sociais estão em alta e os funcionários passaram a peça principal das organizações, os estudos das organizações e o departamento de Recursos Humanos foi desenvolvido especialmente em função deles. Um dos maiores desafios das empresas atualmente é ter pessoas motivadas, satisfeitas e felizes. Inúmeras pesquisas vêm sendo elaboradas e diversas teorias tentam explicar o que leva as pessoas a agir para alcançar seus objetivos.

Quem toma à frente para buscar essa motivação e o empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos, ele precisa de capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, ensinar, mas também aprender, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializar o crescimento dos liderados e da organização, assumir responsabilidades e tomadas de decisões.

A liderança tem sido um tema bastante estudado ao longo dos tempos, sendo hoje em dia um dos mais citados nos estudos efetuados na área da administração. Assim sendo, para que ocorra um desenvolvimento que permita alcançar um trabalho de qualidade, uma organização necessita de líderes que recorram a um tipo de liderança eficaz e que levem à melhoria do desempenho das organizações.

Tendo em vista toda a complexidade de gerir uma organização, nos dias de

hoje, e, principalmente, o desempenho dos colaboradores, é necessário entender o que os leva a realizar ou não tal trabalho, é importante entender o que os motiva. O tipo de liderança ao qual estão expostos causa alguns efeitos que acabam condicionando-os a agirem de forma positiva ou negativa, o que pode gerar resultados positivos ou negativos também a organização em que trabalham.

Considerando a ideia que “gerir pessoas é essencialmente gerir as suas motivações” (NEVES, 2002, p. 7), “torna-se evidente a importância da liderança, como fator de diferenciação entre o sucesso e o insucesso das organizações, e que a motivação é a parte central do desempenho, existindo uma relação direta com a eficácia organizacional” (NEVES, 2002).

Neste estudo, primeiramente, é explanado o que os teóricos abordam e em seguida a análise da influência da liderança para a motivação de colaboradores em uma escola de idiomas, localizada na cidade de Garanhuns-PE. Nesta perspectiva será necessário entender o que é liderança, identificar os tipos de liderança, compreender o papel do líder em uma organização, entender o que é motivação, conhecer as teorias motivacionais utilizadas nas organizações, identificar a liderança exercida pela gestão da escola de idiomas, verificar a influência das ações do líder nos colaboradores e por fim averiguar se há relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores.

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso com enfoque exploratório e descritivo, onde buscou-se auxílio na bibliografia para se fundamentar este trabalho, também é caracterizado com uma pesquisa quantitativa e qualitativa.

Tendo como objetivo de analisar a influência da liderança na motivação dos colaboradores, foram aplicados questionários fechados com todos os 20 colaboradores, onde foram analisados nas dimensões liderança e motivação, permitindo uma percepção sobre a influência do estilo de liderança da Escola de Idiomas na motivação dos colaboradores em que nela trabalham.

## 1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Atualmente, administrar uma empresa exige mais do que simplesmente, planejar, organizar, dirigir e controlar. As ameaças externas às organizações sejam elas da concorrência, dos clientes ou das mudanças socioeconômicas, requerem habilidades que compreendam o comportamento individual e de equipes de trabalho.

As pressões sobre as empresas são cada vez maiores, exigindo dos colaboradores, dos seus gerentes, diferentes maneiras de executar um bom trabalho para ter bons resultados e, conseqüentemente, cada vez mais lucros.

Ao mesmo tempo, as empresas estão se conscientizando também que para ter bons resultados, é necessário ter bons profissionais, com uma visão ampla para os negócios da organização e ter equipes coesas, onde exista uma boa comunicação entre eles e que o trabalho seja realizado com objetivos em comum.

Segundo Marques (2007, *apud* ESTELLITA; BENEVENTO, p.03, 2014), para as empresas é muito mais interessante ter colaboradores motivados e satisfeitos, para que assim atinjam os resultados desejados. “Para tanto, as empresas vêm investindo em treinamentos motivacionais, visando o bem-estar dos colaboradores, o alto empenho das equipes, e a maior produtividade das organizações” (MARQUES, 2013, p. 01).

O responsável para buscar essa motivação e o empenho dos colaboradores em uma organização, é o líder. Sendo este presente em todas as organizações e departamentos, precisa ser capacitado para conduzir os funcionários a desenvolver os trabalhos em equipe, estar sempre inovando, ter conhecimento técnico da área em que atua, assumir responsabilidades e tomar decisões.

O encargo do líder é buscar o máximo de cada colaborador, muitas vezes entram em conflitos, mas o melhor para a equipe e para a organização é sempre uma prioridade. Davis e Newstrom (1992, p. 150), conceituam liderança como “o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos”.

Nesta discussão sobre a importância das habilidades de um líder para uma organização e todo trabalho desempenhado por ele, sempre com o objetivo de envolver todos os colaboradores a desempenhar um bom trabalho e atingir os resultados esperados, o presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: Qual a influência da liderança na motivação dos colaboradores em uma organização?

## **1.2 OBJETIVOS**

Nos tópicos abaixo, serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

### **1.2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar a influência da liderança para a motivação de colaboradores em uma Escola de Idiomas.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Entender o que é liderança
- Identificar os tipos de liderança.
- Compreender o papel do líder em uma organização.
- Entender o que é motivação.
- Conhecer as teorias motivacionais utilizadas nas organizações.
- Identificar a liderança exercida pela a gestão da escola de idiomas.
- Verificar a influência das ações do líder nos colaboradores da escola de idiomas.
- Averiguar se há relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores da escola de idiomas.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

O tema liderança e motivação têm sido bastante discutidos com cada vez mais frequência entre as organizações e também dentro delas como aspecto de maior produtividade. Apenas um bom salário já não atende mais as necessidades dos funcionários, e sim uma série de atitudes voltada para a valorização e auto realização no ambiente de trabalho.

De acordo com Sucesso (2003 *apud* PINTO, 2011), a cultura Brasileira valoriza o papel da autoridade e identifica que o líder exerce um papel importante no desenvolvimento e na condução dos processos organizacionais.

Todo reconhecimento e admiração para com o líder tratam-se de fatores que facilitam as relações de trabalho dentro de uma organização e pontos positivos para que

exista Qualidade de Vida no Trabalho.

Tendo em vista que o desempenho dos colaboradores tem grande importância para as organizações, é necessário entender o que os motiva, pois o tipo de liderança ao qual estão expostos causa alguns efeitos que acabam condicionando-os a agirem de forma positiva ou negativa, o que pode gerar resultados positivos ou negativos também a organização em que trabalham.

A necessidade de serem realizados estudos sobre a motivação do Homem, já era mencionada na década de 1930. Segundo Mucchielli (1949, *apud* CRUZ, 2012), Estes estudos surgiram com o objetivo de perceber a influência dos indivíduos uns sobre os outros, principalmente comportamentos imprevisíveis e desagradáveis.

A liderança e a motivação são dois aspectos essenciais para o sucesso de qualquer organização. Esses dois conceitos começaram a estar interligados na Segunda Guerra Mundial, mais concretamente com o surgimento da Teoria das Relações Humanas.

Desde então, começaram a surgir vários estudos e teorias sobre a motivação, que geralmente aparecem ligados a liderança. Levando em conta que se vive em uma era de Globalização, onde a tecnologia está atrelada as estratégias e com isso uma vantagem competitiva acentuada, torna-se evidente a importância da liderança como fator de diferenciação e a motivação como fator principal de desempenho nas organizações.

Com isso, é considerado este estudo de grande importância, uma vez que visa entender primeiramente o que os teóricos abordam e em seguida analisar a influência da liderança para a motivação de colaboradores em uma escola de idiomas, para isso será necessário identificar como a liderança é exercida na escola e averiguar se há relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores da mesma.

Tendo em vista toda a complexidade de gerir uma organização e principalmente as pessoas que nela trabalham, vê-se esse tema de extrema importância para os dias de hoje, pois não é difícil encontrar pessoas de todas as idades insatisfeitas e desmotivadas com seus trabalhos por conta da falta de compreensão, ausência de uma liderança eficaz ou por serem tratados como ‘recursos’, que servem apenas para trazer lucro para a organização.

Assim, torna-se relevante estudar mais sobre esse tema, analisar o que de fato ocorre em uma empresa, relacionando a liderança e a motivação dos colaboradores, de

forma que se possa identificar e entender os motivos para o bom ou o mau funcionamento dos trabalhos realizados na organização estudada.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo serão apresentados os conceitos de Gestão de Pessoas e seus objetivos em uma organização, assim como os conceitos de Comportamento Organizacional e sua importância, atrelado a isso, é explanado como acontece as Relações de trabalho, para que assim se possa entender os conceitos de Liderança, a importância do papel do líder para os processos organizacionais, os tipos de liderança e a importância a liderança, os conceitos de motivação, as teorias motivacionais, a importância da motivação e por fim, a relação entre liderança e motivação.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, uma área que está sofrendo grandes mudanças é a de Recursos Humanos (RH). A valorização do RH está fazendo com que essa área não lide apenas com pessoas, mas com as diversas áreas da organização, agindo de forma estratégica para a obtenção dos resultados desejados.

Essa nova visão ampla e estratégica do RH, faz com que o papel das pessoas nas organizações seja visto de uma forma diferente, onde todo o processo produtivo apenas se realiza com a participação de todos, cada um contribuindo de uma alguma forma, com algum recurso (SILVA, 2012).

Esse novo papel das pessoas em uma organização, contribuiu muito para essa nova visão estratégica, que é sempre na busca de melhores resultados. As pessoas eram vistas como recursos e precisavam ser administradas, agora elas são vistas como parceiras e fornecem conhecimento para as organizações.

A Gestão de Pessoas nunca foi tão necessária como agora nesse processo de mudança, os administradores de hoje devem estar aptos e preparados para enfrentar os desafios que venham surgir, como por exemplo: competitividade, desenvolvimento de novas tecnologias, uma busca maior por qualidade, entre outros (SILVA, 2008).

Ainda segundo Silva (2008), o grande diferencial e a principal vantagem competitiva das empresas estão nas pessoas que nelas trabalham e que por consequência, a administram. São as elas que produzem, vendem, servem aos clientes, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam, têm ideias e iniciativas, utilizam as tecnologias e dirigem o negócio da empresa, entre outras atividades que somente os seres humanos são capazes de executar.

Para confirmar o fato de que Administração de Recursos Humanos é essencial, Gil (2007, p. 15) afirma que “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”.

E de acordo com o autor David Ulrich, um dos gurus de Recursos humanos, o mais importante hoje para a Gestão de Pessoas é criar um novo papel e uma nova apresentação que tenha o foco nos resultados e não as atividades tradicionais de “RH”, como “Administração de pessoal” (departamento de pessoal), contratação de pessoal e remuneração.

Com base nas mudanças significativas entre o termo “RH” e Gestão de Pessoas nas empresas, até o nome da área de Recursos Humanos tem sido mudado em muitas organizações, têm sido substituídas por: Gestão de talentos, Gestão do capital humano, Gestão de parceiros e Administração do capital intelectual.

Fleury e Fischer (1989) conceituam gestão de pessoas como conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Diante disso, pode-se afirmar que de um modo sistêmico, a Administração de Recursos Humanos, passou por dificuldades até chegar onde está hoje, enfrentou diversos desafios, para mostrar realmente sua necessidade e importância dentro das organizações, até que se chegou ao ponto de notar o funcionário como um parceiro, já que o processo produtivo depende de uma ação conjunta, onde todos buscam sua maior satisfação para que assim alcancem seus objetivos.

É importante considerar que o departamento de Recursos Humanos, deve ter em sua essência pessoas preparadas para identificar as virtudes que compõe o perfil de um líder. Deve ser diretamente envolvido na prática não só de contratá-los ou recrutá-los, mas também, ter percepção para identificar o que torna o ambiente de trabalho

atrativo para os líderes de uma equipe ou o que os motiva a produzir e desejar permanecer nela e conseqüentemente colaborar com a empresa (WATAYA, 2011).

Wataya (2011) complementa afirmando que a partir desses entendimentos a equipe de Recursos Humanos será capaz de elaborar estratégias para atrelar os interesses da empresa aos profissionais, mantendo as equipes sólidas e constantes, sem que haja comprometimento dos valores e da missão da empresa.

Os gestores de empresas e instituições precisam compreender que o departamento de Recursos Humanos pode ser seu maior apoio em uma das partes mais difíceis que é a de contratar líderes, líderes estes que componham boas equipes e que pretendam ser, não só, colaboradores, mas, parceiros da empresa com o objetivo de cumprir suas metas.

## **2.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Sendo o Comportamento Organizacional uma área da Gestão de Pessoas, Robbins (2002) afirma que o Comportamento Organizacional (CO) é uma área de conhecimento que estuda a influência que os indivíduos, os grupos e a estrutura da empresa exercem sobre o comportamento humano dentro das organizações, com o intuito de melhorar os processos gerenciais.

Entende-se que é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas que estão inseridas no ambiente de trabalho que possam promover ações gerenciais que facilitem o alcance de bons resultados.

Robbins ainda reforça que o Comportamento Organizacional está cada vez mais ganhando espaço como um campo próprio de estudo, por meio de suas teorias e pesquisas. É um estudo importante, pois leva em consideração variáveis situacionais para entender as relações de causa e efeito.

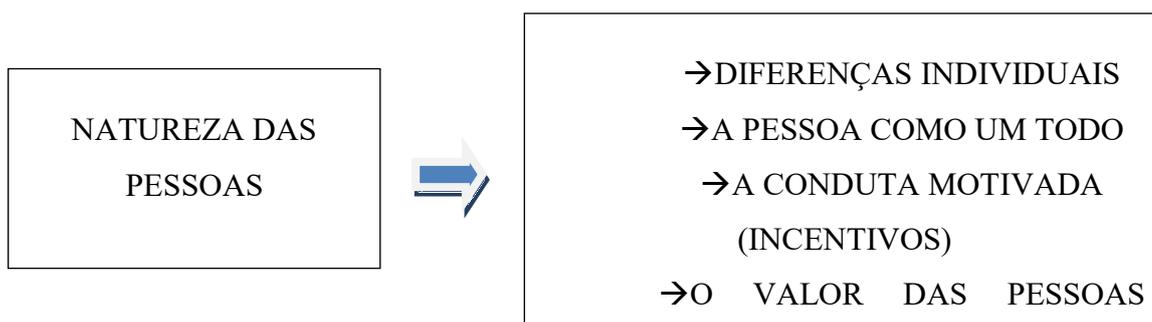
Quadros; Trevisan (2002) complementam o conceito dado por Robbins dizendo que essa área estuda também as questões relacionadas com liderança e poder, estrutura e processos de grupo, aprendizagem, percepção, atitude, processos de mudanças, conflitos, entre outros.

Durante quatro décadas de existência, o Comportamento Organizacional foi ganhando espaço nos estudos, através das diversas publicações que mostram a

importância de se entender essa área, assim ficando cada vez mais sólido e se tornando um referencial para várias organizações (SIQUEIRA, 2001).

O comportamento organizacional tem uma forte relação com um conjunto de conceitos que giram em torno da natureza das pessoas e das organizações. Segundo Soto (2002), existem quatro pressupostos básicos, como pode ser visto na figura 2.1:

Figura 2.1: Natureza das Pessoas.



Fonte: Soto (2002), p. 8.

a) Diferenças Individuais: o autor explica que cada indivíduo possui um mundo diferente, apesar de ter muito em comum. Isso significa que não pode-se generalizar quando trata-se de pessoas, as medidas precisam ser adaptadas de acordo com cada pessoa. “Cada um é diferente dos demais, provavelmente em milhões de formas distintas, tanto quanto cada impressão digital também o é, até onde se sabe. Além disso, essas diferenças são quase sempre mais fundamentais que superficiais” (SOTO, 2002, p. 8).

Entende-se que cada um assim como sua digital, é diferente um do outro e precisa de uma atenção especial, afinal de contas é mais difícil conseguir uma motivação tratando todos da mesma forma. As diferenças individuais exigem que os empregados sejam tratados de forma individual e não de forma estática.

b) A pessoa como um todo: O autor enfatiza que as empresas devem usar o ser humano por completo e não apenas algumas características em separado. Existem diferentes formas de agir individualmente, mas só deve ser feito em último caso, deve-se explorar mais as capacidades de uma forma geral.

Dessa forma, uma organização está tentando desenvolver um empregado melhor e formar uma pessoa melhor, com relação ao seu desenvolvimento pessoal e sua satisfação. Soto (2002) reforça dizendo que os empregados satisfazem as pessoas quando estas desempenham suas tarefas, de modo que a gerência deve se preocupar com

o efeito que suas decisões provocam em uma pessoa como um todo.

c) Conduta motivada: a psicologia tem demonstrado que a conduta normal tem relação com as necessidades de uma pessoa e/ou as consequências que resultam de seus atos. Tratando das necessidades, as pessoas se vêem motivadas não pelo o que pensam que devem fazer ou ter, mas pelo o que desejam.

O autor deixa claro que a motivação é essencial para o funcionamento das organizações, independente da quantidade de máquinas e equipamentos, sem as pessoas se sentirem motivadas, fica difícil fazer a organização funcionar.

d) Valor da Pessoa: entende-se que as pessoas são de uma ordem superior, por isso devem ser tratadas com respeito e dignidade. Descartando a ideia de que os empregados sejam utilizados como ferramentas econômicas, sendo usadas apenas com foco na lucratividade da empresa.

Dubrin (2003) tem uma opinião um pouco diferente sobre o conceito de Comportamento Organizacional. Ele fala que Comportamento Organizacional é o estudo do Comportamento Humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização entre si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento.

Para explicar, prever e controlar o comportamento, especialistas em Comportamento Organizacional precisam coletar informações e conduzir pesquisas. Três métodos são usados frequentemente na coleta de dados, são: levantamentos, entrevistas e observações diretas de comportamento.

O autor deixa claro que estudar Comportamento Organizacional pode melhorar sua eficácia como gerente ou profissional. No entanto, as coisas acontecem bem diferentes de outras áreas como: contabilidade, marketing, vendas, compras ou sistemas de informação. Os benefícios não são imediatos, porém oferecem quatro importantes vantagens sucintamente citadas abaixo:

a) Desenvolvimento das habilidades: para ser bem-sucedido no trabalho é necessário ter habilidades apropriadas, sendo estas gerais e específicas. O estudo do CO contribui para o desenvolvimento dessas habilidades específicas ou genéricas como o autor cita.

b) Crescimento pessoal: esse crescimento pessoal se dá a partir do momento

que se compreende o outro, pois dessa forma aprimora-se o autoconhecimento e a auto percepção. Um exemplo dado por Dubrin (2003) foi com relação à motivação: “Ao estudar o que motiva os outros, você poderá obter uma compreensão do que motiva você mesmo”.

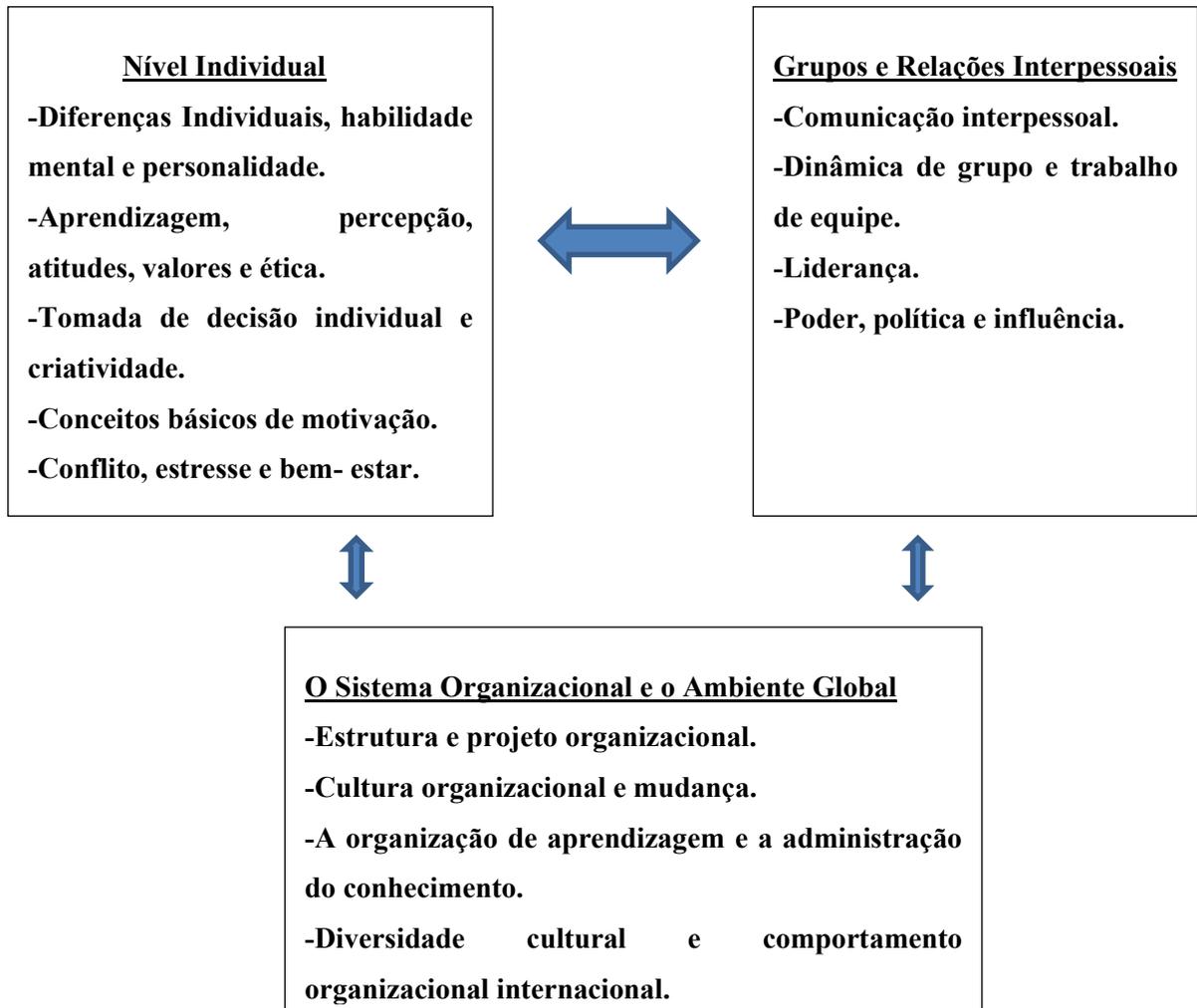
c) Melhoria da eficácia organizacional: Compreender o comportamento organizacional melhora a eficácia organizacional porque revela fatores que contribuem ou impedem o desempenho eficaz. Alguns dos fatores estão: a motivação dos funcionários, personalidade e à comunicação.

d) Apuro e refinamento do bom senso: o Comportamento Organizacional desafia as pessoas a reexaminar ideias geralmente aceitas que podem ser apenas parcialmente verdadeiras. Uma dessas ideias é que ficar sem trabalhar ou sem exercer nenhuma atividade é um meio eficaz de diminuir o estresse causado pelas turbulências do trabalho.

O comportamento organizacional é também fortemente influenciado pela sociologia em seu estudo do comportamento de grupos, estrutura organizacional, diversidade e cultura. Alguns autores consideram o CO muito mais no elemento humano e sua interação com a organização total.

A estrutura do Comportamento Organizacional segundo Dubrin (2003) pode ser visto na figura 2.2:

Figura 2.2: Estrutura do Comportamento Organizacional.



Fonte: DUBRIN, 2003. p. 16.

Dubrin (2003) explica que as setas na Figura 2.2, enfatizam a inter-relação de processos em todos os níveis. Segundo ele, a motivação é um exemplo claro dessa inter-relação. Ou seja, a motivação de uma pessoa depende de sua formação individual, das influências do grupo de trabalho e também da cultura organizacional que ela está inserida.

As setas também vão em direção contrária, o que significa dizer que seja de forma positiva ou negativa, um nível influencia o outro e vice-versa. Por exemplo, trabalhadores motivados, melhoram o desempenho dos grupos de trabalho, contribuem para o relacionamento interpessoal eficaz e aprimoram a cultura da organização.

Como foi visto nesse tópico, o comportamento organizacional tem sido um dos assuntos mais discutidos nas organizações nos dias de hoje, ganhou seu espaço aos

poucos e não pode ser deixado de lado quando se trata de organizações. O comportamento dos colaboradores em uma empresa pode significar muitas coisas e não podemos enxergar cada colaborador individualmente, com seus problemas pessoais ou profissionais, temos que analisar a realidade dele com um todo.

Para isso, o trabalho vai ser focado nas Relações de trabalho que existem nas organizações envolvendo os conceitos de Liderança e Motivação. Com isso, é necessário entender o papel do líder, quais as atitudes que ele deve ter como tomador de decisão e o que isso causa no desempenho dos colaboradores.

### **2.3 RELAÇÕES DE TRABALHO**

O conceito de relações de trabalho tem sido utilizado com vários sentidos teóricos específicos conforme a área do conhecimento e a metodologia, inclusive entre pesquisadores de uma mesma área. Várias contribuições de grande importância para o desenvolvimento do conceito de Relações do trabalho vêm da economia, do direito, da sociologia, da psicologia e da antropologia (ÉSTHER, 1998).

As relações de trabalho consideram o trabalho com múltiplas determinações, o que significa dizer que as relações que ocorrem no interior das organizações, especialmente entre os grupos da organização, não podem ser explicadas apenas a partir da análise de variáveis internas que existem interiormente. É necessário, portanto, analisar variáveis do ambiente organizacional próprio e da sociedade (ÉSTHER, 1998).

As relações de trabalho expressam características da sociedade mais ampla na qual se inserem ao mesmo tempo em que são condicionadas pelos aspectos organizacionais internos. Entretanto, segundo Esther (1998) as abordagens do conceito de relações de trabalho contêm duas premissas básicas.

A primeira é que a organização constitui local das diversas formas de manifestação das relações de poder existentes entre dois grupos de interesse opostos e complementares – o (s) empregado (s) e o (s) empregador (es). A segunda premissa é que o conflito e suas formas de regulação estão sempre presentes, pois o conflito, além de existir em qualquer tipo de relação social, é reforçado pelas relações de poder no interior das empresas (ESTHER, 1998).

Além disso, o autor complementa dizendo que as relações de poder são a variável estruturante das relações de trabalho no interior das organizações, mesmo considerando as demais influências internas e externas a esta.

Embora inerente às relações sociais organizadas, o conflito nem sempre foi reconhecido como tal pela teoria organizacional Taylor (1966:28 *apud* ESTHER, 1998), considerado o fundador do movimento da Administração Científica, que afirmava:

(...) certeza de que os verdadeiros interesses de ambos [empregadores e empregados] são um, único e mesmo: de que a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado, e vice-versa Taylor (1966:28 *apud* ESTHER, 1998).

O conflito seria causa de uma incapacidade da administração da empresa em instruir seus operários corretamente. Assim, o conflito não era foco de análise, mas um aspecto que deveria ser evitado através de uma administração baseada em princípios científicos, onde a remuneração do empregado era um dos elementos chave (ÉSTHER, 1998).

De acordo com uma concepção mais contemporânea, embora inerente às relações sociais, a existência de conflito nas relações de trabalho não significa que não possa haver interesses comuns em alguma situação. Sua existência mostra que em certas situações, a não coincidência de interesses é suficiente para provocar uma reação (MELO, 1985 *apud* ÉSTHER, 1998).

Segundo Siqueira (1994 *apud* ESTHER, 1998) o conceito de poder, da mesma forma que o de relações de trabalho, tem sido utilizado com diversos significados, principalmente pelos sociólogos, cientistas políticos e psicólogos. Só recentemente teóricos e administradores têm reconhecido o poder como assunto gerencial.

Uma das explicações para este atraso da Administração se deve ao fato de existir certo preconceito em relação às estratégias de poder, vistas como eticamente suspeitas, bem como devido à complexidade do tema, que exige uma abordagem multidisciplinar para sua melhor compreensão (SIQUEIRA, 1994).

Segundo Vergara (2000, p.107) “poder é uma relação de dependência, onde só existe poder se existir alguém sobre o qual ele é exercido”. Quem exerce poder são as pessoas, utilizando estruturas, estratégias, objetivos, informações, etc. Vergara ainda

complementa afirmando que poder é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.

A partir da década de 1990, destaca-se também, a disseminação de discursos na Gestão de Pessoas que enfatizam aspectos tais como: a alteração do perfil obediente e disciplinado para um perfil mais autônomo e empreendedor, mudando o foco para estímulos à iniciativa individual, criatividade e à busca autônoma por resultados, maior participação das pessoas no negócio e capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios (NETO; SANT'ANNA, 2013).

Neto; Sant'Anna (2013) complementam afirmando que essas visões que enfatizam a tendência à integração dos trabalhos da concepção e execução ao enriquecimento das tarefas e à valorização da mão-de-obra, que estaria sendo incorporada às empresas contrapõem-se outras, que apontam que as novas formas de gestão têm sido acompanhadas de novos problemas relacionados, sobretudo, com o aumento do ritmo de trabalho e do controle dos trabalhadores.

Para Andrade; Fischer; Stefano (2011) risco e confiança estão interligados, a confiança serve para minimizar os riscos, mas, um risco aceitável é fundamental para que a confiança se mantenha. Sato (2003, p.2) exemplifica isso quando descreve que, “em um ambiente em que há confiança, o medo ou temor em agir, em realizar as atividades, em função da incerteza das consequências futuras, diminuem”.

Assim, a confiança tem um papel extremamente importante nas relações de trabalho, o de “fazer com que as atividades fluam melhor, que os objetivos sejam atingidos mais rapidamente e com menor custo, possibilitando, portanto, uma gestão mais efetiva” (SATO, 2003, p.2).

Segundo Andrade; Fischer; Stefano (2011) quanto mais alto o grau de confiança nas organizações maior a cooperação espontânea, e menos se precisa de normas e regulamentos, para garantir a cooperação. Eles afirmam que as organizações com nível mais alto de confiança internamente se tornam mais eficientes do ponto de vista econômico, pois não precisam investir tão fortemente nesses sistemas. Ainda segundo os autores, confiança pode ser entendida como:

A capacidade de as pessoas trabalharem em conjunto, em grupos e organizações que constituem a sociedade civil, para persecução de causas comuns (...) depende do grau de partilha de normas e valores no seio de comunidades e da capacidade destas para subordinarem os interesses individuais aos interesses mais latos dos grupos (...), a confiança nasce desta partilha de valores e tem como veremos um vasto e mensurável valor econômico (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2011, p.3).

Assim, a confiança pode ser definida como uma condição comportamental e inerente à vida social. A confiança pode ser de três tipos: a processual; a baseada em características; e a institucional. (ANDRADE; FISCHER; STEFANO, 2011).

A primeira se refere ao passado ou a trocas realizadas em período anterior, é um processo cumulativo da construção da confiança por meio da acumulação do conhecimento direto ou indireto sobre o outro, como a reputação, a marca e a garantia de qualidade.

O segundo tipo de confiança, aquele baseado em características, surge das relações sociais entre o que confia e aquele em que a confiança é depositada. Ela depende de um nível de relação social entre os indivíduos, pois se baseia em valores.

E, o terceiro tipo de confiança, a institucional, é formado pela estrutura social. Depende de mecanismos legais que reduzam o risco, esta pode ser produzida se houverem mecanismos socialmente legitimados.

Assim, a confiança partilha valores e capacita às pessoas trabalharem em conjunto. Vergara (2000, p.107) afirma liderança se assemelha a poder, existindo assim uma grande relação entre liderança, poder, confiança e motivação. Pois, para que um líder possa exercer seu poder de influência sobre uma pessoa, é necessário antes de tudo, identificar suas motivações.

Dessa forma, nos tópicos abaixo serão explicados os conceitos de liderança e motivação, suas teorias, a importância de cada uma delas para as organizações e por fim a relação existente entre elas.

## **2.4 LIDERANÇA**

Esta seção está dividida em quatro partes onde serão apresentados alguns conceitos de liderança, o papel do líder e de que forma um líder de verdade se comporta e quais as características que é preciso ter para que um bom trabalho seja realizado, os estilos de liderança que foram sendo identificados ao longo dos anos, devido a diversas pesquisas realizadas na área e por fim a importância da existência de uma liderança nas organizações.

### **2.4.1 CONCEITO**

Os temas liderança e motivação têm sido bastante discutidos nos últimos anos, uma série de atitudes têm feito a diferença para a valorização e a auto realização no ambiente de trabalho. Com a Revolução Industrial, começou-se a falar na importância da liderança nas organizações e em recompensas para incentivar a produtividade.

A partir dos vários estudos realizados no século XX e início do século XXI, podemos observar que a industrialização da sociedade, o desenvolvimento da automação, as tarefas repetitivas e rotineiras, a divisão do trabalho, a importância dada à burocracia conduz os indivíduos à insatisfação e a sensação de alienação em seus trabalhos (SILVA; RODRIGUES, 2007).

A tradicional forma de gerenciar as organizações de modo que as atividades eram centralizadas e delegadas dando-se ordens e sendo controladas todo o tempo, não faz mais parte do contexto atual de gerenciamento.

Entende-se que hoje em dia, há uma necessidade que haja uma liderança que procure entender os processos e os funcionamentos organizacionais, permitindo e incentivando o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis da organização (NETO, 2010, p.1).

Ainda segundo Neto, os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. As habilidades e as atitudes também são características essenciais ao líder

para conquistar a confiança das pessoas da equipe que coordena, para que assim as atividades sejam executadas de forma a contribuir positivamente para a organização.

Maxwell (2008, p. 13) dá uma visão bem abrangente para a definição de liderança, segundo ele é necessário que se tenha as seguintes características: disposição de assumir riscos, desejo apaixonado de fazer diferença, assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas, se sentir incomodado com a realidade, enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades, disposição de se destacar no meio da multidão, inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer, poder de potencializar muitas vidas, sonho transformado em realidade e coragem.

O autor complementa dizendo que as pessoas passam a maior parte do tempo nas empresas e para que se consiga desenvolver os trabalhos com eficácia, o líder é responsável pelo entrosamento da equipe, fazendo com que haja uma parceria contínua onde cada colaborador contribui e complementa as atividades um do outro, valorizando e respeitando o trabalho desenvolvido por cada um, o que faz toda a diferença dentro da organização.

Morin (2005) enfatiza a importância de se encorajar a autonomia dos trabalhadores, desenvolvendo diferentes competências e atitudes, voltadas para a inovação, criatividade e conseqüentemente a capacidade para ter responsabilidades de tomadas de decisão. Ele lembra que essa necessidade atual se dá devido à alta complexidade e competitividade atual, onde a diversidade e a interdependência são características essenciais.

Entre tantas características, ter domínio de informações e controle, é preciso ter capacidade de inovação, flexibilidade, visão sistêmica, abertura, confiança e o estabelecimento de redes de relacionamento para o desenvolvimento das competências de liderança (FUKUYAMA, 2000; SALINAS, 2004).

Ao estudar as teorias contemporâneas a respeito do tema liderança, verifica-se que elas costumam ser agrupadas em quatro abordagens: a) A dos Traços; b). As comportamentais; c). As contingenciais; e d) As Neocarismáticas (CABRAL & SEMINOTTI, 2009).

A abordagem focada nos “traços” parte do princípio de que algumas pessoas possuem formas físicas, sociais, intelectuais e uma personalidade diferenciada em relação aos “não líderes”, que as destacam.

A abordagem comportamental foca sua teoria explicando que a liderança é dependente do comportamento do líder e que as relações existentes em uma organização e o desempenho da equipe, está totalmente atrelado a forma como ele se comporta.

A abordagem contingencial observa uma relação com três variáveis básicas que são consideradas importantes para o exercício da liderança: as relações interpessoais entre os membros da equipe e líder; o grau de estrutura da tarefa a executar; o poder e a autoridade inerentes à posição do líder.

A abordagem neocarismática é a mais recente e enfatiza o carisma, a confiança e a capacidade do líder de mobilizar os membros da equipe de forma inspiradora. Ou seja, uma compreensão de que a liderança pode ser considerada subjetiva e não apenas objetiva.

O Quadro 2.1 sintetiza as principais abordagens de estudo sobre liderança:

### **ABORGAGEM TEÓRICA FOCADA NOS TRAÇOS**

- Também conhecida como “a teoria do grande homem”, pois os primeiros exemplos dentro da abordagem dos traços eram exclusivamente masculinos.
  
- Buscaram atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e os diferenciasssem dos não líderes.
  
- Kirkpatrick (1991), identificou seis traços pelos quais líderes tendem a diferenciar-se de não líderes: ambição e energia: desejo de liderar; honestidade e integridade; autoconfiança; inteligência; conhecimento relevante ao cargo.
  
- Limitações das teorias dos traços: não considera as necessidades dos seguidores; geralmente falha em esclarecer a importância relativa de vários traços; não distingue a causa do efeito e ignora fatores situacionais.

### **ABORDAGEM TEÓRICA COMPORTAMENTAL**

- Buscaram explicar a liderança em termos de comportamento exibido pelo líder, identificando com isto relações consistentes entre padrões de comportamento de liderança e desempenho do grupo.
  
- Os estudos comportamentais, que datam do final da década de 40, como os da *State University* e da *Michigan University* identificaram duas dimensões no comportamento dos líderes: a) foco nas tarefas e capacidade para definir e estruturar o seu papel como líder e dos subordinados na busca para a realização de metas; b) foco nas pessoas e capacidade para estabelecer relações de trabalho baseadas em confiança mútua, respeito pelas ideias dos subordinados e interesse por seus sentimentos).
  
- Principal limitação das Teorias Comportamentais: não consideram fatores situacionais, tão pouco a complexidade que perpassa o exercício da liderança.

### **ABORDAGEM TEÓRICA CONTINGENCIAL**

- A Teoria dos Recursos Cognitivos, de Fiedler (1967), foi a precursora e apontou em seu modelo de contingência três variáveis básicas da situação: as relações interpessoais entre os membros da equipe e o líder (relações membros-líder); o grau de estrutura da tarefa a executar (estrutura da tarefa); o poder e a autoridade inerentes à posição do líder (poder de posição).
  
- Tais abordagens são mais adaptáveis, identificando fatores situacionais que influenciam no exercício da liderança.

- Algumas variáveis contingenciais apontadas: o grau da estrutura da tarefa desempenhada; a qualidade das relações líder-membro; o poder da posição do líder; a clareza dos papéis dos subordinados; as normas do grupo; aceitação pelos subordinados das decisões do líder; a maturidade dos subordinados; a maturidade do líder.

- Algumas teorias contingenciais de liderança: Teoria Situacional, de Hersey e Blanchard (1974; 1986;1993); Teoria da Troca Líder-Membro (Graen, 1975; Graen & Scandura, 1987); Teoria Caminho-Meta (House, 1971; House & Mitchell, 1974); Modelo Participação-Líder (Vroom & Yetton, 1973; 1987)

- Principal limitação das Teorias Contingenciais: rompem com uma perspectiva linear na compreensão da liderança, mas o foco ainda é o micro-sistema líder-liderados-tarefa, não sendo considerada a liderança na complexidade (imprevisibilidade, incerteza e auto-organização) do contexto.

### **ABORDAGEM TEÓRICA NEOCARISMÁTICA**

- Enfatizam o carisma, magnetismo, confiança e capacidade do líder de mobilizar os seguidores na busca de uma visão inspiradora. Compreendem que a liderança é um construto percebido subjetivamente, não sendo definida apenas pela sua dimensão objetiva, de poder outorgado.

- São exemplos: a) Teoria da Liderança Transformacional que entende a liderança em termos do “efeito do líder sobre os seguidores”, sendo o processo de inspirar um grupo a lutar pelos objetivos e obter resultados, fazendo com que os seguidores prossigam além de seus próprios interesses. Destaca o fato de que líderes transformacionais são aqueles capazes de prestar atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento de cada um de seus liderados. Fundamenta-se em quatro aspectos: carisma; inspiração; estímulo intelectual; consideração individualizada; b) Teoria da Liderança Visionária, que vai além do carisma; é a capacidade de criar e articular uma visão realista e atraente do futuro para uma organização que cresce e melhora a partir do presente.

- Principal limitação das Teorias Neocarismáticas: embora redimensionem o lugar dos liderados, valorizando-os e conferindo-lhes mais poder, tendem a reeditar a máxima de que os liderados precisam de um líder-herói, diferenciado por seu carisma e capacidade de influenciar para obter os melhores resultados.

Fonte: Revista Gestão & Tecnologia, 2013.

Dubrin (2003) conceitua Liderança como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso depende do desempenho. Na visão dele, a liderança é tão importante em uma organização que não se pode confundir com nenhuma outra função. Pois, a liderança segundo o conceito dado por ele, inspira e influencia o desempenho daqueles que estão ao seu redor.

Os líderes eficazes lidam com as mudanças, formulando uma visão do futuro e estabelecendo uma direção para essa visão. Eles também estão fortemente envolvidos em persuadir, inspirar e motivar os outros e forçar as mudanças úteis (DUBRIN, 2003).

Compreende-se que os trabalhadores devem ser inspirados e persuadidos, mas também precisam de uma assistência no desenvolvimento de um bom local de trabalho. Outro ponto, citado por ele, é que a liderança contribui para a eficácia organizacional, ou seja, uma boa liderança ajuda a empresa a alcançar bons resultados (DUBRIN, 2003).

Nos dias de hoje, o que se quer são pessoas que, tenham uma visão global, que aceitem e liderem com as contradições da vida, pessoas que lidem com o inesperado, que tenham sonhos e que lutem para transformá-los em realidade. (VERGARA, 2000)

Vergara (2000, p.83) complementa dizendo que existem pessoas que possuem características próprias que facilitam todo o processo de liderança. “Tem que ser uma pessoa com conhecimento do negócio e do ambiente competitivo e tem que ter disponibilidade para aprender continuamente”.

Outro ponto de grande importância no processo de liderança é a comunicação, França; Leite (2007, p.51) afirmam que a comunicação é uma necessidade básica do ser humano e que “saber comunicar é uma arte que envolve dois momentos: a forma de expressão e o entendimento entre as partes”.

Os autores ainda complementam o conceito de comunicação quando afirmam que a comunicação só acontece de fato quando a pessoa com a qual nos dirigimos percebe o que desejamos comunicar, presta atenção no que estamos falando e demonstra de alguma forma que compreendeu o que foi dito.

O processo de comunicação supõe a existência dos seguintes elementos: um emissor, uma mensagem e um receptor. O emissor utiliza palavras, frases, gestos para transmitir uma mensagem, que pode apresentar-se organizados ou não, para conseguir a atenção do receptor (FRANÇA; LEITE, 2007, p.51).

O sucesso da comunicação depende de outros fatores que são capazes de tornar a mensagem mais persuasiva e, conseqüentemente, mais eficaz para provocar as mudanças desejadas no comportamento do receptor. Para que o emissor consiga atingir

seus objetivos na comunicação, não pode esquecer de que o receptor interpreta as mensagens recebidas de acordo com a forma com que a mensagem é transmitida (FRANÇA; LEITE, 2007).

Uma das características que segundo França; Leite (2007, p.52) é fundamental e que deve compor o perfil de um líder é a assertividade. Ser assertivo segundo os autores, “é ter a capacidade de afirmar ou fazer asserções de maneira positiva, clara e direta”. Dessa forma, a comunicação se torna mais eficaz e conseqüentemente a liderança.

A assertividade requer uma postura onde o emissor e o receptor possam interagir usando suas próprias referências, crenças e convicções, mas que estabeleçam uma compreensão mútua. Sendo vista como um tipo de comportamento, a assertividade analisa as atitudes das pessoas e que dependendo da situação, podem ser classificadas como: passivos, agressivas, passivo-agressivo e assertivo (FRANÇA; LEITE, 2007).

a) Tipo Passivo: caracteriza-se pelo pouco contato visual com o interlocutor, pela emissão tímida da voz, pela hesitação e pela incapacidade de se comunicar de forma assertiva sem fazer rodeios.

b) Tipo Agressivo: age com desenvoltura e energia em relação a seus interlocutores. Agride-os verbalmente e exige deles cumprimento de tarefas. Quer ser sempre vencedor. Não se preocupa em encontrar uma solução em que ambas as partes saiam ganhando.

c) Tipo Passivo-Assertivo: reúne características negativas. Tenta superar as fraquezas da passividade com arrogância do tipo agressivo. Ao mesmo tempo em que manifesta atitudes depressivas e de insegurança, também possui características agressivas, como falar em voz alta, de modo irritante e com sarcasmo.

d) Tipo Assertivo: caracteriza-se pela firmeza e dinâmica positiva da relação com os interlocutores. Ao assumir uma postura assertiva desenvolve-se relações maduras e produtivas no ambiente de trabalho. São pessoas seguras e confiantes que se expressam com boa dicção, voz firme e com vocabulário adequado.

Entende-se que uma pessoa assertiva faz com que as coisas deem certo e que as outras pessoas consigam confiar, se sentir seguro e dessa forma desempenhar um bom trabalho. Martins (2005, p. 26) complementa afirmando que “uma pessoa assertiva tem desenvoltura e flexibilidade para se mover entre os comportamentos construtivos, ora

influenciando o seu interlocutor, por meio da expressão natural dos sentimentos”.

Com relação a essa interdependência que também caracteriza a atitude assertiva, Martins (2005, p. 20) afirma que:

É saudável, porque as duas partes têm consciência dos seus papéis e sabem no que, quando e como afetam positiva ou negativamente a outra parte. Uma pessoa com postura interdependente admite, com naturalidade, quando depende de alguém assim como assume sua dependência sem nunca perder de vista o todo e as pessoas com quem convive (MARTINS, 2005, p.20).

Assim, compreende-se que equipes de trabalho conduzidas por um gerente assertivo se sentem seguras com relação as atividades a serem desempenhadas. Mantêm uma relação aberta e madura com o chefe, são ouvidos, podem fazer sugestões, tomar iniciativas e não sofrem pressão emocional.

França; Leite (2007, p. 61) complementam afirmando que o objetivo da assertividade é ter controle das atitudes e um equilíbrio emocional que permita fazer com que as mensagens transmitidas, ou seja, a comunicação entre líder e liderados seja igualmente compreendida para que assim, o objetivo organizacional seja atingido.

Com isso, entende-se que para que as coisas funcionem de forma positiva, ou seja, para que a liderança seja eficaz, o papel do líder e a forma com que ele se dirige aos colaboradores nas organizações são de extrema importância para que o resultado almejado seja atingido. A seção seguinte mostra as características que um líder deve ter e qual o seu papel em uma organização.

## **2.4.2 O PAPEL DO LÍDER**

O processo de liderança já foi considerado como algo individual, arriscando-se dizer que a pessoa já nascia líder. Porém, os estudos e as práticas de liderança nos mostram o contrário, assim, a liderança pode ser aprendida. Com relação ao líder já nascer líder, Jackson; Parry (2010) concluem que:

Liderança e sabedoria são ambas formadas, ainda que ambas se desenvolvam a partir de capacidades genéricas trazidas do berço pelas pessoas, como habilidades cognitivas, níveis de energia, e da atração que representamos para os outros (JACKSON; PARRY, 2010, p.32).

Na visão deles, assim como de muitos especialistas em liderança, alguns podem aparentemente ter nascido para liderar, mas não chegaram a assumir nenhuma posição de liderança ou até mesmo não obtiveram êxito como líderes. Da mesma forma, existem aqueles que parecem ter nascido para outra função, mas optam por aprender e conseguem sucesso liderando.

Jackson; Parry (2010) afirmam que é como se fosse uma aspiração ao desejo de liderar, mas claro que existe uma confiança natural que é um traço de personalidade que os líderes precisam ter para assumir tamanha responsabilidade.

O'Donnel (2009) afirma que um líder sábio é aquele que lidera de cima pra baixo, lado a lado, por trás e a partir de dentro, e ainda faz com que os colaboradores sintam que estão progredindo. Há uma necessidade de compreensão, reflexão, prática e autoconhecimento para poder estimular o que cada um tem de melhor para oferecer a organização.

O líder precisa mostrar suas habilidades mesmo nos momentos difíceis, buscando sempre amenizar o impacto das suas decisões, mesmo sabendo que é difícil agradar a todos. Para um líder não é permitido contaminar a equipe com problemas pessoais e com incertezas, caso isso aconteça, há uma grande chance de deixar todos desanimados e sem vontade de executar as tarefas com êxito (O'DONNEL, 2009).

Estellita; Benevento (2014) relembra que essas pessoas que desempenham funções de líderes, também devem ser observados e motivados dentro da empresa, pois eles também são seres humanos com sentimentos, defeitos, qualidades, fraquezas, mas dentro da empresa eles exercem papel de motivadores não podendo deixar que a negatividade contamine sua equipe.

A animação, a força e a energia do líder são contagiantes e motivam as pessoas que lideram acrescentando algo a cada uma delas e agregando valor a cada tipo de comunicação. Seja por e-mail, por telefone, pessoalmente de uma maneira formal ou informal, e etc. Até porque o que é positivo sempre acrescenta algo (CHANDLER; RICHARDSON, 2008).

Para Fagundes (2007) o "líder" é a dimensão individual da competência de liderança, que também deve ser considerada e desenvolvida na dimensão coletiva da organização. Essa dimensão coletiva está relacionada ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes em um grupo de líderes e gestores em uma determinada

organização.

Esse conjunto possibilita obter um resultado diferenciado no processo de trabalho que desenvolvem, por exemplo, a forma como tomam decisões, o quanto suas ações gerenciais se alinham às estratégias da organização, etc. (FAGUNDES, 2007, p. 16).

Com isso, entende-se que o fato do líder se preocupar com dimensão coletiva, faz toda a diferença no trabalho desenvolvido. É muito importante esse contato com todos os colaboradores, poder agir em conjunto e não individualmente traz mais benefício para a organização (FAGUNDES, 2007).

A liderança não se desenvolve de uma hora para outra como foi visto, exige perseverança e força de vontade para que haja progresso a cada dia. Algumas características foram identificadas segundo Voigtlaender; Beiler; Walkowski (2010):

a) Relacionamento: para que o trabalho seja bem realizado, é necessário que o líder tenha um bom relacionamento com sua equipe, é fundamental que ele tenha conhecimento das competências de cada um, seus limites, seus pontos fortes, fracos, motivos e necessidades.

Afinal de contas, passa-se a maior parte do tempo na empresa e o líder é responsável por essa afinidade, por esse relacionamento dos membros da equipe. Todos precisam entender que o trabalho é para o bem do grupo, contribuindo, complementando e respeitando um ao outro.

b) Saber ouvir: o líder precisa ter uma grande capacidade para entender e conhecer seus colaboradores, suas opiniões, ideias e ter paciência para ouvir primeiro e depois falar. Maxwell (2008, p. 68) explica que: “Saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

Dar sempre a oportunidade de todos se expressarem e prestar atenção em cada sugestão, cada comportamento, faz toda a diferença para aquele que mais colabora para o desenvolvimento da organização.

c) Humildade: o líder demonstra humildade quando assume que não é dono da razão e admite que pode aprender com todos. Procurar a opinião dos outros, engolir o orgulho, pensar que existem pessoas que conhecem mais sobre determinado assunto, dar o exemplo e encorajar a prática da humildade na empresa.

d) Autoconhecimento: é o conhecimento que o líder tem de si mesmo para administrar as dificuldades e usar os pontos fortes a seu favor. O autocontrole também está atrelado ao autoconhecimento, pois permite que o líder supere mais facilmente os obstáculos que venham surgir.

e) Confiança: essa característica é uma das mais importantes, pois o líder busca confiança na sua equipe, mas antes disso, precisa ser uma pessoa confiável e sincera. Essa confiança se estabelece quando o líder cumpre com suas promessas e age sempre de forma íntegra. Ele sempre cumpre o que promete.

f) Coragem: o líder precisa ter coragem para arriscar, mudar, fazer algo diferente. Liderar é um ato de coragem porque envolve importantes tomadas de decisão, afinal de contas a existência de diversos problemas é inevitável, principalmente quando se lida com pessoas.

g) Dar *feedback*: é necessário que se tenha um retorno relatando se o trabalho foi realizado de acordo com o esperado ou não. Dessa forma, pode-se consertar ou aprimorar o que foi feito. É um bom momento para o líder poder conhecer melhor sua equipe.

Sem dúvidas, os líderes são os principais responsáveis pelo bom desempenho das equipes. O bom líder sabe que cada pessoa tem seu tempo, seu ritmo, sua forma de trabalhar, e cabe a ele ajustar processos e tarefas ao que cada um realmente é capaz de fazer (MAXWELL, 2008).

Entretanto, muitas vezes observa-se que alguns líderes parecem ser mais capazes que outros. Isso se dá porque nas pesquisas foram identificados quatro domínios base de competências: habilidades interpessoais, liderança, negócios/administração e atributos pessoais (MARCONDES, 2010).

O autodesenvolvimento propõe distinguir o antigo paradigma de gestão e o novo paradigma. No quadro 2.2 abaixo pode-se ver as principais diferenças:

Quadro 2.2: Antigo e Novo paradigma de liderança.

Antigo Paradigma de Liderança	Novo Paradigma de Liderança
Separação entre líderes e liderados	Integração entre líderes e liderados
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderados
Estilos autocrático, liberal ou burocrático de liderança	Estilo participativo de liderança
Simple relação visando cumprir os objetivos	Líder estabelece uma relação evolutiva visando ao crescimento em direção à plena consciência
Líder centrado em objetivos materiais	Líder centrado em objetivos e valores superiores
Visão superficial dos objetivos de vida e do trabalho	Conscientização do sentido profundo da existência do trabalho
Visão limitada e reducionista aos objetivos imediatos	Visão holística, abrangente inclusiva: homem, sociedade e natureza
Conflito: procura da culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirigem grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas

Fonte: CAVALCANTI, 2006.

De acordo com Cavalcanti (2006), esse novo paradigma tem como características fundamentais o rigor, a abertura e a tolerância. Com base neste conceito verificou-se que há dois aspectos de desenvolvimento que um líder deve desenvolver: valores e comunicação.

Os valores são importantes para haver uma preocupação não somente com as rotinas do trabalho, mas também com questões como bem estar e qualidade de vida no trabalho. A comunicação é essencial para que haja uma relação recíproca dos líderes e seus liderados. Dessa forma, o líder bem sucedido não é o que tem a voz mais alta, mas sim o que tem os ouvidos mais apurados (CAVALCANTI, 2006).

Levando em consideração que líderes e gestores assumem tudo o que acontece no contexto das organizações, a relação entre seus comportamentos e o bem-estar do trabalhador precisam ser exploradas nos estudos organizacionais (SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

Sabendo que cada líder possui comportamentos diferentes diante de seus liderados, é necessário entender que existem de fato, alguns estilos de liderança que diferenciam a forma com que o líder realiza sua função nas organizações.

### **2.4.3 ESTILOS DE LIDERANÇA**

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura da organização. Marcondes (2010) identificou três estilos básicos de liderar: o autocrático, o democrático e o liberal - deixar fazer.

O estilo autocrático é aquele em que o líder sozinho toma todas as decisões e a participação dos liderados é apenas a de realizar as tarefas designadas pelo líder. Os grupos submetidos a esse estilo produzem mais, porém apresentam tensão, frustração e agressividade (MARCONDES, 2010).

O estilo democrático é o líder que busca envolver os subordinados nas decisões, ele delega e utiliza o *feedback* para treinar seus funcionários. Grupos com líderes nesse estilo não produzem tanto quanto os liderados pelo líder autocrático, mas eles apresentam qualidade de trabalho superior e um nível satisfação mais elevado, maior integração com o grupo e comprometimento das pessoas (MARCONDES, 2010).

Já o estilo liberal é aquele que deixa os funcionários à vontade, eles decidem quais trabalhos serão realizados e de que forma serão. Nesse caso não há produção satisfatória e qualidade no trabalho, as pessoas podem apresentar individualismo, insatisfação e não respeito ao líder (MARCONDES, 2010).

Dessa mesma forma, Voigtlaender; Beiler; Walkowski (2010) separaram esses três tipos de liderança que pode ser visualizado no quadro 2.3:

Quadro 2.3: Tipos de liderança.

<b>AUTOCRÁTICA</b>	<b>DEMOCRÁTICA</b>	<b>LIBERAL (laissez-faire)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A participação do líder é limitada, apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.</li> </ul>

Fonte: VOIGTLAENDER; BEILER; WALKOWSKI (2010, p. 5)

Segundo os autores, não existe um estilo ideal, o líder que souber utilizar os diversos estilos com competência, precisa saber qual o mais adequado para cada situação. Dependendo da situação e da necessidade, as adaptações podem levar ao surgimento de outros estilos, como por exemplo, o estilo visionário.

Os líderes visionários são cada vez mais valorizados em um mundo que se transforma a cada instante. Mas, ao contrário do que alguns imaginam, eles não nascem com uma bola de cristal na mão. Tanto quanto ser líder, ser visionário é uma capacidade a ser aprendida. (...) São pessoas capazes de visualizar o futuro e antecipar produtos ou serviços que vão ser desejados no futuro pelos mercados mais lucrativos, gerando oportunidades para si próprias, suas organizações e para aqueles que lideram (GAUDÊNCIO, 2009, p. 87).

Importante para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas, o líder visionário é capaz de enxergar oportunidades onde ninguém as vê, realiza adaptações e mudanças necessárias, com a finalidade de desenvolver, crescer e melhorar a empresa (GAUDÊNCIO, 2009).

De acordo com pesquisas realizadas observou-se que houve uma adaptação dos estilos citados acima, antes era chamado de modelo de liderança participativa, que é descrito quase da mesma forma, em estudos mais recentes encontra-se apenas os estilos: democrático, autocrático e liberal (GAUDÊNCIO, 2009).

Esse modelo representado por Soto (2002) sustenta que a eficiência de uma decisão é medida tanto pela sua qualidade quanto pela sua aceitação. Por isso, que o líder deve analisar a situação, para que assim escolha qual dos cinco estilos de tomada de decisão seria o mais adequado.

Da mesma forma, Marcondes (2010) enfatiza que a eficácia desse modelo de liderança dependerá do grau de interação entre líder e liderados. O modelo de liderança participativa de acordo com Marcondes é:

- Autocrático I: o líder sozinho toma as decisões e de acordo com as informações que ele dispõe.
- Autocrático II: o líder busca obter mais informações junto aos seus subordinados, porém ainda toma a decisão, sozinho.
- Consultivo I: o líder separadamente conversa com cada pessoa do grupo e compartilha o problema ou situação, porém, é sozinho que ele toma as decisões que nem sempre é influenciada pela opinião dos seus subordinados.

- Consultivo II: o líder se reúne com sua equipe para discutir a situação, mas ele é quem toma a decisão, com ou sem se influenciar pela opinião do grupo.
- Grupo II: o líder se reúne com sua equipe, eles discutem a situação e juntos traçam ações, com o consenso de sobre a melhor decisão.

Como pode ser observado, houve uma mudança na nomenclatura, porém a importância de usá-las de forma adequada é a mesma, pois há um grau elevado de responsabilidade do líder na hora da tomada de decisão (MARCONDES, 2010).

Marcondes (2010) acrescenta mais duas formas de se referir aos estilos de liderança: A Liderança orientada para a tarefa e a Liderança orientada para as pessoas.

Os líderes orientados para a tarefa preocupam-se apenas com os resultados. Esse estilo de liderança está presente nas organizações que conserva os cargos nos modelos clássicos, onde as tarefas devem ser realizadas de acordo com o pré-estabelecido (MARCONDES, 2010).

Os comportamentos que podem ser apresentados por um líder orientado a tarefas, segundo Marcondes (2010) são:

- Focaliza o trabalho do funcionário e enfatiza o cumprimento aos prazos, padrão de qualidade e economia dos custos;
- Sente necessidade de cumprir as metas, superar a concorrência e o desempenho passado;
- Esclarece as responsabilidades de cada indivíduo e distribui as tarefas.

O estilo de liderança orientado para as pessoas é o que se preocupa como bem estar do grupo, procura manter uma equipe motivada e participativa. O líder procura dar atenção à equipe e trabalha no sentido de compreendê-los e ajudá-los (MARCONDES, 2010).

Os comportamentos que podem ser apresentados por um líder orientado para as pessoas, são:

- Focaliza o próprio funcionário ou o grupo, dá ênfase a relação humana e o desenvolvimento para o trabalho em equipe;

- Ouve e presta a atenção;
- Apoia os funcionários.

Observa-se que esses dois tipos de comportamentos, se assemelham ao estilo democrático, onde há uma participação maior dos liderados e o autocrático, onde apenas o líder é quem tem o “poder” de participar das decisões.

Na seção seguinte, vai ser explanado sobre a importância de se ter uma boa liderança nas organizações e de que forma a comunicação interfere no relacionamento entre líder e liderados.

#### **2.4.4 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

O conceito de liderança é dado por Walter (2006), onde ele afirma que ser líder é ter a habilidade de transformar seus subordinados em parceiros entusiasmados na busca de um objetivo comum. Já Sucesso (2003) afirma que o líder possui um importante papel na condução dos processos das organizações e que o líder deve ser reconhecido e admirado pelos colaboradores, pois dessa forma tornam-se as relações de trabalho mais fáceis.

Os autores citados a cima têm a mesma opinião quando afirmam sobre a importância da liderança para o processo de desenvolvimento das pessoas onde Sucesso (2003) deixa claro que essas ações promovem também a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores.

A liderança é a arte de mobilizar os outros para que queiram lutar por aspirações compartilhadas; o que permite destacar a palavra “querer”, pois o que leva as pessoas a fazerem alguma coisa não é uma tarefa relativamente simples. Segundo Arruda; Chrisostomo; Rios (2012) para se sentir a real essência da liderança, pergunta-se: O que precisa ser feito para que as pessoas apresentem um desempenho de alto nível? O que você pode fazer para que as pessoas permaneçam leais à organização? Existe uma diferença entre obter apoio e ordenar, os verdadeiros líderes desafiam, inspiram, permitem, guiam e encorajam.

Sob o ponto de vista clássico da administração, o líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos

organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo (ARRUDA; CHRISOSTOMO; RIOS, 2012).

As várias definições de liderança parecem pressupor que o líder é um extraterrestre ou uma pessoa fora do comum. De fato, a liderança contém em seu contexto pessoas diferenciadas, extraordinárias, que por causa da capacidade de liderar outras pessoas merecem elogios. A habilidade dos líderes de se adaptarem e se desenvolverem frente às mudanças recebe hoje uma grande importância dentro das organizações (SILVA; SIMÕES; JANESCH, 2010).

É lógico que o que mostram estas pesquisas é um contexto geral dos estilos de comportamento dos líderes, sendo que cada líder vai se adequar ao seu melhor estilo dentro de cada organização. No entanto, a liderança não pode ser considerada como uma habilidade pessoal do líder. Ela está dentro de um contexto que envolve um grupo de pessoas, envolve a existência de uma missão (SILVA; SIMÕES; JANESCH, 2010).

Há anos são estudadas as diferenças de comportamento entre o gerente e o líder, com relação às suas visões no contexto das organizações na sociedade. O gerente tem seu apoio nas regras, normas e procedimentos, enquanto o líder se apoia em suas capacitações, habilidades e nas pessoas que trabalham sob seu comando (SILVA; SIMÕES; JANESCH, 2010).

De acordo com Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e em diferentes grupos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como protagonista para que se possa alcançar os objetivos almejados. Exercendo influência direta sobre as pessoas, a liderança, após ser aceita, impulsiona o grupo ao alcance dos objetivos da empresa, promovendo ações para a equipe atingir maior eficácia e ser mais bem preparada para os desafios.

Para o gerente, a rotina diária é uma batalha constante a ser vencida; enquanto, para o líder, ela é o reinício de novas oportunidades. Para o gerente, as crises são problemas desgastantes, para o líder, são situações inevitáveis que precisam ser enfrentadas com competência e discernimento. Diante da situação atual das organizações, há maior necessidade de liderança do que gerenciamento (SILVA; SIMÕES; JANESCH, 2010).

O papel da liderança nas organizações é uma junção das necessidades vindas das orientações estratégicas com as necessidades dos indivíduos, sempre na direção do

desenvolvimento organizacional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo a altos desempenhos, e gerando resultados positivos para a organização (GUIMARÃES, 2002).

Ainda segundo Guimarães (2002) mais que nunca, as organizações precisam de líderes humanos e motivados, pessoas que estejam preocupadas com o desenvolvimento da organização. Para isto, se faz necessária a implementação de programas de incentivos e valorização das pessoas, buscando sempre estimular os talentos para o desempenho de suas funções com altos níveis de motivação e altas performances, resultando em muitos casos em forte impacto positivo na motivação e no clima organizacional.

## **2.5 MOTIVAÇÃO**

Nesta seção serão apresentados alguns conceitos de motivação, em seguida as teorias motivacionais que serão relevantes para este trabalho e a importância da motivação para as organizações, não podendo esquecer da relação existente liderança-motivação.

### **2.5.1 CONCEITO**

A busca pela conquista dos objetivos ou a satisfação das necessidades é o que realmente motiva as pessoas. Cabe então ao líder, identificar os desejos de seus colaboradores e orientá-los de acordo com as necessidades da empresa, a atingirem seus objetivos (VAROLLO, 2011).

Dessa forma, Varollo (2011) afirma que liderança e motivação estão ligadas, não podendo se falar de uma sem citar a outra. O líder passa a ser um guia que com muita paciência busca aprimorar e aperfeiçoar a motivação.

Sem um líder assumindo esse papel, fica difícil os trabalhadores conseguirem fazer todo o trabalho por eles mesmos e há uma grande chance de se perderem em busca de algum motivo para desempenhar um bom trabalho (VAROLLO, 2011).

A motivação agora passa a ser o foco, como sendo a ferramenta necessária para a construção de uma liderança eficaz e vice-versa. A administração nas organizações

contemporâneas aponta como maior preocupação nas empresas a falta de motivação das pessoas no trabalho. Porém esse problema não é atual, sempre existiu, e começou a ser identificado há muitos anos atrás.

Durante a Revolução Industrial, as organizações buscaram aumento dos resultados através de grandes investimentos em máquinas e procedimentos industriais. Sempre com o objetivo de maximizar a produção a qualquer custo, as áreas de Recursos Humanos nas empresas criaram planos salariais, benefícios extras e premiações de modo a garantir, através de uma espécie de competição, que os empregados aplicassem a totalidade do seu potencial nos trabalhos sob suas responsabilidades (VAROLLO, 2011, p.27).

Segundo Bergamini (2008), dentro deste contexto, a Administração Científica de Taylor, em 1911, propõe a importância da necessidade de conforto físico e segurança no trabalho, pois se compreendia que o atendimento das necessidades básicas deveria ser a principal forma de atingir os melhores níveis de produtividade.

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela qual os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados (CRISÓSTOMO, 2010).

Sabemos que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, cada pessoa tem seus objetivos e suas necessidades diferentes que podem mudar de tempos em tempos. Geralmente todos desejam conquistar aquilo que deseja, saber onde quer chegar, ter as próprias metas (CRISÓSTOMO, 2010).

Vergara (2000) afirma que motivação é uma força, uma energia que impulsiona na direção de algo que se deseja alcançar. Ela é intrínseca, ou seja, está dentro de nós, ela surge a partir das nossas necessidades. Segundo o autor, ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos ou não. Todas as coisas feitas pelas pessoas de fora são estímulos, incentivos, provocação a nossa própria motivação.

Ele enfatiza que uma pessoa motivada não desanima facilmente diante de algum problema, ela segue em frente e dá o melhor de si para conquistar seus sonhos. Como foi visto no tópico sobre liderança, esse é um dos principais desafios do líder, inspirar os funcionários, não apenas cobrar resultados (VERGARA, 2000).

Antes de tentar mudar a equipe, o líder precisa fazer uma auto avaliação para entender o exemplo que está passando.

Se quiser que seu pessoal seja mais positivo, seja mais positivo. Se quiser que se orgulhem mais de seu trabalho, dê o exemplo. Mostre-lhes como se faz. Quer que tenham uma boa aparência e se vistam de maneira profissional? Tenha uma aparência melhor você mesmo. Quer que sejam pontuais? Chegue sempre cedo e diga a eles o que a pontualidade significa para você, não para eles” (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, p.31).

Como o líder é quem está à frente, servindo de espelho para os demais, precisa ser o que quer que os outros sejam. As pessoas se envolvem mais facilmente com quem é autoconfiante e isso tem que ser passado para que todos possam se sentir seguros e motivados a fazer (CHANDLER; RICHARDSON, 2008).

O ambiente ou clima da empresa está fortemente relacionado com a motivação dos funcionários. Quando existe motivação, o ambiente é positivo, o clima é de colaboração, interesse e satisfação. Ao contrário, percebem-se sentimentos de frustração, insatisfação, redução na produtividade e qualidade e uma grande possibilidade de surgir conflitos (SOUZA, 2006).

A motivação é definida por Robbins (2002) como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Assim, as questões motivacionais diferem de pessoas para pessoa e a busca de respostas a respeito do comportamento humano são muito complexas, porque cada caso é um caso, cada um possui uma personalidade própria e seus motivos e suas necessidades.

Robbins (2002) explica que a) a intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa depende, b) a direção está relacionada à qualidade do esforço, c) a persistência por quanto à pessoa consegue manter seu esforço em direção a sua meta. Stephen Robbins tem uma visão voltada para o comportamento e ignora a ideia de que o inconsciente pode influenciar a motivação.

Já Souza (2006) trata o inconsciente como fator principal da motivação, sendo assim os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes.

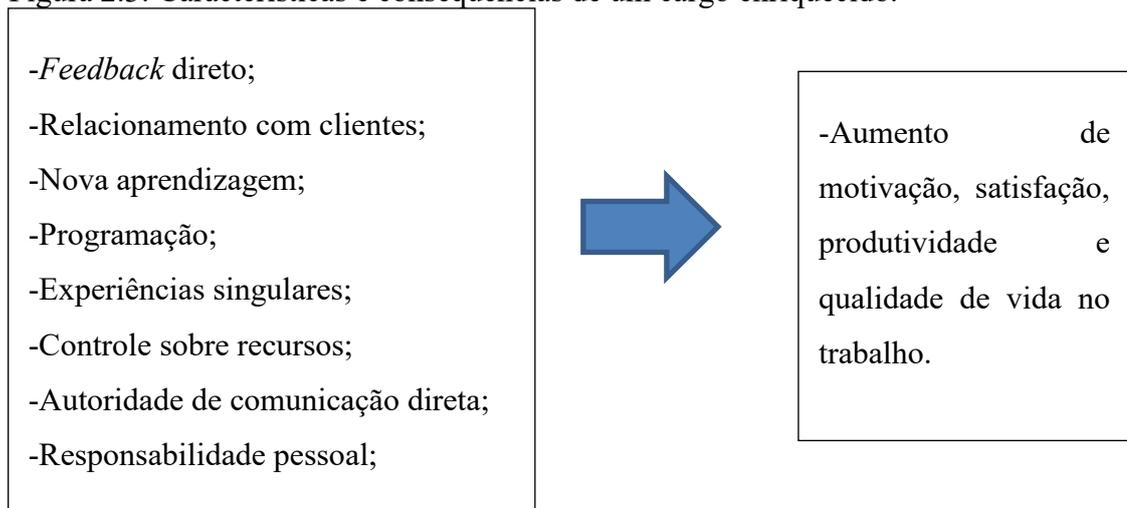
Souza (2006) cita alguns fatores motivacionais, sendo eles: trabalho desafiante que exija maior responsabilidade, reconhecimento do bom desempenho, crescimento dentro da organização, onde haja uma perspectiva de progressão no futuro, algo que seja uma realização para o colaborador e por último que ele obtenha uma orientação.

Ainda com relação a fatores motivacionais que foram citados por Souza, Dubrin (2003) descreve quatro programas motivacionais que têm uma visão bem semelhante aos fatores que especificados a cima de acordo com Souza (2006). São esses programas: motivação por meio do projeto do cargo, a modificação do comportamento organizacional, motivação por meio de reconhecimento e a motivação por meio de incentivos financeiros.

a) Motivação por meio do projeto do cargo: Dubrin (2003) explica que esse método é uma estratégia- chave para aprimorar a motivação. Ele enfatiza uma forma de enriquecimento do cargo, com a intenção de torná-lo mais gratificante de forma a exigir mais responsabilidade e tomadas de decisão. Ou seja, dá aos colaboradores uma maior conscientização e responsabilidade por seu trabalho.

A figura 2.3 abaixo mostra as características e consequências de um cargo enriquecido, segundo Dubrin (2003):

Figura 2.3: Características e consequências de um cargo enriquecido.



Fonte: DUBRIN (2003, p. 141)

O autor explica que o enriquecimento do cargo tem algumas características positivas, como foi visto a cima. Suscintamente explicando, no *feedback* direto os colaboradores devem receber avaliação imediata de seu trabalho, muitas vezes o relacionamento com os clientes acaba se tornando prazeroso, o fato de um cargo enriquecido permitir que o colaborador adquira novos conhecimentos acaba dando uma satisfação e motivação para continuar o trabalho (DUBRIN, 2003).

A habilidade de programar o trabalho contribui bastante, pois inclui a autoridade para decidir quando determinar tarefas. Um cargo enriquecido também promove experiências singulares, um exemplo seria ter a oportunidade de conhecer com celebridades. Outro aspecto é ter controle sobre os recursos como, dinheiro, materiais ou pessoas, dessa forma é possível ter uma comunicação direta com outras pessoas na organização e por último Dubrin enfatiza que há um aumento na responsabilidade dos funcionários pelos resultados (DUBRIN, 2003).

Um cargo bem enriquecido tem todas essas características e proporciona uma oportunidade de satisfazer necessidades de crescimento e auto realização, caso ele não seja dessa forma, Dubrin (2003) deixa claro que as consequências são totalmente negativas. Outro programa motivacional é a modificação do cargo, que possui aplicação da teoria do reforço, certamente de forma positiva para que assim possa modificar comportamentos.

Dubrin (2003) ainda cita algumas regras para a aplicação desse tipo de método: é necessário escolher uma recompensa ou punição apropriada, é sempre bom reforçar os comportamentos que se quer encorajar, é extremamente importante sempre fornecer *feedback* e recompensas proporcionais ao bom trabalho desempenhado, tornar as recompensas visíveis para o colaborador e para os outros é algo que deve ser feito e por fim, ele diz que deve-se mudar a recompensa periodicamente para que mesmice não atrapalhe o objetivo.

A motivação por meio de reconhecimento é voltada para motivar os colaboradores com elogios e reconhecimento que resulta positivamente no desempenho dos mesmos. Um programa de recompensa e reconhecimento busca uma necessidade normal, porque a maioria dos trabalhadores sente que não é reconhecido suficientemente (DUBRIN, 2003).

O quarto e o último método reforça a motivação por meio de incentivos financeiros para que haja um bom desempenho. Esse tipo de motivação possui três questões sobre o uso do dinheiro: Ligar o pagamento ao desempenho, opções de ações, como dar a possibilidade dos funcionários de comprar uma certa quantidade de ações da empresa e a participação nos lucros permite que os funcionários participem financeiramente dos ganhos na produtividade. (DUBRIN, 2003)

Entende-se que na verdade os trabalhadores em todos os níveis de uma organização desejam uma combinação de recompensas internas, financeiras e elogios. Para um trabalho recompensador, o ideal seria uma combinação simultânea dessas recompensas e reconhecimentos, para que assim haja pelo menos um equilíbrio na motivação dos colaboradores e para que o trabalho seja desempenhado com sucesso (DUBRIN, 2003).

A seção abaixo mostra que existem algumas teorias motivacionais que de alguma forma explicam o comportamento das pessoas com relação às organizações, o que elas esperam e de que forma agem para conseguir seus objetivos.

## **2.5.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS**

De acordo com o que foi visto no tópico anterior, entende-se que motivação é um assunto delicado, primeiro porque mexe com questões psicológicas e necessita-se de estudos para compreender como funciona todo o processo. E segundo porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que uma produtividade com qualidade aconteça.

Porém, algumas pessoas se sentem mais motivadas do que outras para realizar determinadas tarefas que para outras é extremamente entediante. Isso ocorre segundo Vergara (2000, p.43) porque as pessoas têm valores, necessidades, interesses diferentes, formação profissional e uma história de vida diferente. Cada um tem motivos distintos.

Ao falar sobre motivos, é importante lembrar que as pessoas têm muitas necessidades, todas em constante competição pelo seu comportamento. Para explicar melhor como funciona, existem as três teorias motivacionais que surgiram na década de 50 e segundo Robbins (2002, p.109) são as que melhor explicam as questões para a

motivação do colaborador, são elas: Teoria das necessidades de Maslow, Teoria X e Y e a Teoria de Herzberg,

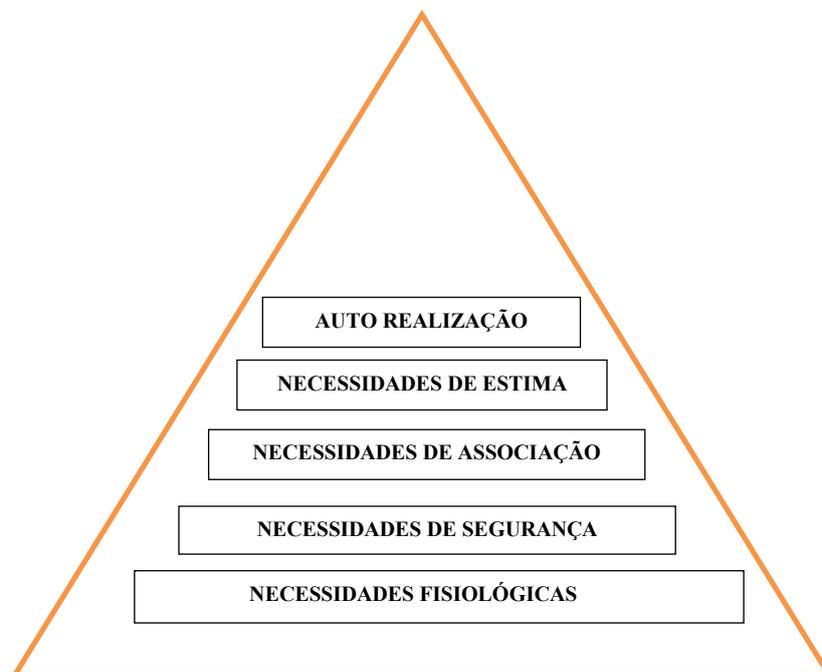
Contudo, existem sete teorias contemporâneas explicadas por Robbins (2002), que na visão dele representam o momento atual para explicar a motivação dos colaboradores. São elas: Teoria de McClelland, teoria da expectativa, teoria da avaliação cognitiva, teoria da determinação de metas, teoria do reforço, teoria da equidade e a teoria da expectativa.

De acordo com o objetivo do presente trabalho, as teorias que serão esplanadas abaixo são as que vão de encontro com a pesquisa realizada. Por isso, o foco será nas primeiras teorias desenvolvidas para explicar a motivação. São elas: Teoria das necessidades de Maslow, teoria X e Y e a teoria de Herzberg.

### **2.5.2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW**

Segundo Soto (2002, p.143) a teoria das necessidades de Abraham Maslow é uma das teorias mais conhecidas, Maslow enfatiza que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, estas necessidades são: fisiológicas, segurança, social, estima e auto realização, que estão representadas na figura 2.4 abaixo:

Figura 2.4: Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: SOTO, 2002.

Maslow afirmou que à medida que uma pessoa vai satisfazendo cada um dos níveis de necessidades, a motivação movimenta-se ao nível das necessidades superior com o objetivo de satisfazê-las (SOTO, 2002).

As necessidades fisiológicas são os desejos básicos de se alimentar, de se vestir, de ter uma casa para morar. Segundo ele, as pessoas tentam satisfazer essas necessidades básicas antes de qualquer outra (SOTO, 2002).

As necessidades de segurança são os desejos de proteção, estabilidade e a ausência de aflições, ameaças e enfermidades. Muitos trabalhadores expressam as suas necessidades de segurança como o desejo de possuir um trabalho estável em que tenham direito a assistência médica, auxílio desemprego e aposentadoria (SOTO, 2002).

As necessidades de Associação são os desejos de amizade, de amor e de fazer parte de um grupo. Segundo Soto, quando uma organização não satisfaz as necessidades de associação, a insatisfação dos empregados pode se manifestar por meio de absenteísmo frequente, baixa produtividade, tensão e até depressão emocional (SOTO, 2002).

As necessidades de estima são os desejos de respeito por si mesmo, a sensação de sucesso individual e o reconhecimento dos demais. Para satisfazer essas necessidades, os indivíduos buscam oportunidades de realização, ascensão e prestígio que permitam de alguma mostrar seu valor e sua importância (SOTO, 2002).

As necessidades de auto realização são os desejos de crescimento pessoal e de realização. Soto, afirma que uma pessoa auto realizada aceita a si mesma e aos demais. Geralmente são pessoas com iniciativa, espontaneidade e com capacidade de solucionar problemas (SOTO, 2002).

Entender o que motiva as pessoas não é fácil, se tornando mais difícil quando os administradores trabalham com subordinados de outras culturas. Quando as pessoas interagem no seu trabalho, desenvolvem sentimentos umas em relação às outras. À medida que as pessoas aumentam a interação, mais sentimentos positivos tendem a desenvolver entre si (SOUZA, 2006, p.51).

### 2.5.2.2 TEORIA X e Y

Essa teoria foi desenvolvida por Douglas McGregor que propôs duas visões distintas das pessoas: uma negativa, que é chamada de teoria X e uma positiva que é a teoria Y. McGregor concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada em algumas pressuposições e que o seu comportamento em relação aos subordinados muda de acordo com as pressuposições das teorias X e Y. (ROBBINS, 2002) De acordo com a Teoria X, as quatro pressuposições são:

1-Empregados naturalmente não gostam de trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo.

2-Visto que os empregados não gostam de trabalhar, eles devem ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingirem metas.

3-Empregados evitarão responsabilidades e buscarão orientação formal sempre que possível.

4-A maioria dos trabalhadores coloca segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e exibe pouca ambição.

Diferentemente dessas visões negativas sobre os seres humanos, McGregor enumerou as quatro pressuposições positivas, chamada de Teoria Y:

1-Empregados podem ver trabalho como sendo tão natural quanto descanso ou lazer.

2-Pessoas exercitarão auto orientação e autocontrole se tiverem comprometidas com os objetivos.

3-A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até procurar, responsabilidade.

4-A habilidade de tomar decisões inovadoras está amplamente dispersada por toda a população e não é necessariamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições gerenciais.

Robbins (2002) faz uma pequena comparação com a teoria de Maslow, ela fala que a teoria de Maslow representa melhor o que a Teoria X e Y propõem. A teoria X supõe que as necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos e a teoria Y supõe que as necessidades de alta ordem dominam os indivíduos.

Ou seja, as necessidades de baixa ordem seriam as que ficam próximo a base da pirâmide de Maslow, as necessidades fisiológicas, de segurança e social são

prioridades e a tendência do trabalho ser executado para satisfazer essas necessidades básicas, podem causar algumas das pressuposições negativas da teoria X (ROBBINS, 2002).

Da mesma forma acontece com as necessidades de estima e auto realização da pirâmide de Maslow, seria um trabalho que traria maior satisfação o que quer dizer que as pressuposições positivas da teoria Y têm uma maior probabilidade de acontecer (ROBBINS, 2002).

Segundo Robbins (2002) McGregor propôs ideias como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações de grupo com o objetivo de aumentar a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

### **2.5.2.3 TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE**

A terceira e última teoria que vai ser focada nesse trabalho, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, onde o mesmo acreditava que a relação de um indivíduo com o seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a este trabalho pode determinar o sucesso ou o fracasso dessa pessoa (ROBBINS, 2002).

Segundo a pesquisa realizada por Herzberg, existem dois fatores diferentes no trabalho, os primeiros são os motivadores, que satisfazem o empregado e que podem motivá-los, estão relacionados com as necessidades mais altas. E os outros são os fatores de higiene que podem apenas evitar a insatisfação, são os de ordem mais baixa. (DUBRIN, 2003)

Soto (2002) complementa os autores acima dizendo que esses dois tipos de experiências diferentes, os fatores de motivação que são os que provocam as sensações agradáveis com relação ao trabalho, e os fatores de higiene que está relacionado com a insatisfação, enfatizam a importância das características dos cargos e das práticas organizacionais. Alguns exemplos citados por Soto (2002) podem ser vistos no quadro 4 abaixo:

Quadro 2.4: Exemplos de fatores de motivação e higiene.

<b>FATORES DE MOTIVAÇÃO</b> <b>(Fontes de satisfação no trabalho)</b>	<b>FATORES DE HIGIENE</b> <b>(Fontes de insatisfação no trabalho)</b>
INTERESSE NO TRABALHO	CONDIÇÕES DE TRABALHO
RESPONSABILIDADE	POLÍTICAS DA COMPANHIA
RECONHECIMENTO	SUPERVISÃO
REALIZAÇÃO	COLEGAS DE TRABALHO
AVANÇO E CRESCIMENTO	SALÁRIO, PRESTÍGIO E SEGURANÇA NO EMPREGO

Fonte: Soto (2002, p.151)

Os fatores de motivação são as características de um cargo (advertências, responsabilidades, reconhecimento, resultados, avanços e crescimento) que quando existem, podem gerar altos níveis de motivação.

Os fatores de higiene são as características do ambiente de trabalho (condições de trabalho, supervisão, colegas de trabalho, salário, prestígio e segurança no trabalho) quando existem podem manter um nível razoável de motivação, na ausência causa insatisfação (SOTO, 2002).

Robbins (2002) complementa dizendo que os fatores motivacionais são intrínsecos, ou seja, depende das necessidades de cada um, para que assim a própria pessoa se motive. Caso exista causam satisfação, caso não, não chega a causar insatisfação. Já os fatores de higiene são extrínsecos, ou seja, são do ambiente de trabalho. Caso existam, deixam de causar insatisfação às pessoas, mas não chega a causar insatisfação.

Após entender um pouco mais sobre as teorias motivacionais, é necessário entender a importância da motivação nas organizações e a relação entre liderança e motivação, que serão explanados nas seções seguintes.

### **2.5.3A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Bergamini (2006) comenta que o interesse pelo comportamento motivacional tem aumentado nas últimas três décadas, devido a quantidade de acontecimentos envolvendo as pessoas nas empresas. Ele fala que a maior parte dos problemas das empresas não é por falta de conhecimento e sim na maneira de lidar com as pessoas.

Os problemas nas organizações sempre existiram, a grande diferença é que atualmente as empresas não precisam mais se preocupar com as máquinas, devido à tecnologia existente nos dias de hoje e os problemas financeiros não são como eram três décadas atrás. Então, se a tecnologia não é problema e nem economia, as empresas não deveriam ter tantos problemas (BERGAMINI, 2006).

É aí que entram as pessoas, o foco está nos estudos comportamentais porque provavelmente elas sejam o principal problema. Mas apesar das dificuldades enfrentadas com pessoas, as empresas precisam atrair e manter essa mão-de-obra motivada para que realizem as atividades com eficácia (BERGAMINI, 2006).

Marcondes (2010, p.34) tem o mesmo pensamento de Bergamini quando afirma que a motivação “é sem dúvida uma das maiores preocupações dos gestores, pois a definição clássica para motivação explica que ela vem de dentro de cada indivíduo e que uma pessoa não pode motivar outra diretamente, ou seja, podem-se criar situações que a motivem, mas não motivá-las”.

Os gerentes devem conhecer as condições que levam as pessoas a ser motivadas. Os gestores que queiram motivar suas equipes precisam compreender as necessidades, crenças e expectativas dos seus funcionários em relação ao trabalho, para que assim consigam criar incentivos para motivá-los (MARCONDES, 2010).

Bergamini (2006) complementa a afirmação de Marcondes (2010) dizendo que essa diversidade de interesses percebida entre os indivíduos, nos faz entender que as pessoas não fazem as coisas pelas mesmas razões. E disso é que se pode retirar informações a respeito do comportamento motivacional, para que assim se possa agir.

O autor cita também que foram utilizadas variáveis do meio ambiente para incentivar ou amedrontar as pessoas como se todas agissem da mesma forma e isso acabou deixando a administração sem poder de controle. Esse tipo de administração dificultou o trabalho de muitas empresas, pois algumas pessoas começaram a ficar submissas e outras resistentes, fazendo com que ficasse difícil saber de que forma agir (BERGAMINI, 2006).

Como cada pessoa tem sua própria motivação, não é tão fácil uma pessoa compreender os motivos dos outros, mesmo aqueles que têm uma relação de amizade forte, não sabem os motivos de uma pessoa fazer algo ou ter certo tipo de atitude (BERGAMINI, 2006).

Esse tipo de diversidade segundo Marcondes (2010) se refere à questão que em qualquer lugar, nem todas as pessoas se sentem motivadas para uma mesma atividade. Enquanto umas se envolvem e se fascina, para outras é entediante e sem graça. A diversidade não está limitada a características pessoais, segundo Marcondes (2010) existem cinco grupos de atributos que envolvem esse tipo de comportamento:

- Atributos demográficos: idade, etnia, gênero, orientação sexual, orientação religiosa, educação e características físicas;
- Conhecimentos, habilidades e capacidades para realizar a tarefa;
- Valores, crenças e atitudes;
- Personalidade e estilos comportamentais e cognitivos;
- Posição no grupo de trabalho da organização: nível hierárquico, especialidade, departamento e tempo de casa.

O estudo da motivação é de extrema importância para as organizações, pois só dessa forma pode-se conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. Ou seja, conhecer os tipos de escolhas que foram feitas, tendo em vista que cada escolha faz parte de uma iniciativa própria (BERGAMINI, 2006).

## 2.6 A RELAÇÃO ENTRE A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO

Vergara (2000) afirma que liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos e que nem todo chefe é líder, pois segundo ele, há pessoas que ocupam cargo de chefia, mas não exercem liderança. E existem pessoas que independentemente de ocuparem cargos de chefia exercem influência sobre outras pessoas.

Como pode ser visto no tópico sobre liderança, essa influência é necessária para que a missão e os objetivos da empresa sejam alcançados. Afinal, a missão, a visão e os objetivos devem ser coletivos, todos precisam agir em conjunto para que sejam atingidos. Dificilmente existiriam sem que houvesse uma liderança eficaz (VERGARA, 2000).

Uma vez que as empresas, são movidas pela cooperação da coletividade que são contrários aos conflitos, é preciso direcionar para que esses conflitos não atrapalhem o andamento da produtividade e que essa cooperação contribua para mudanças. Integrar as pessoas é o papel da liderança (VERGARA, 2000).

Vergara (2000) afirma que a liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar nas pessoas a motivação necessária para a realização de um bom trabalho. Liderança, assim como motivação são assuntos bem subjetivos, pois envolve tudo que faz sentido para nós, são coisas íntimas tudo aquilo que valorizamos.

Marras (2002) destaca um item importante no processo de liderança, ele afirma que um líder deve se basear em duas premissas, criando um estilo de liderança: ser responsável pelo desenvolvimento dos membros da equipe e saber como se comportar diante de uma situação a ser enfrentada ou resolvida.

Na visão de Teixeira (2002) a liderança exerce grande influência no clima organizacional e, com isso, o líder, deve promover um bom relacionamento com seus subordinados e a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, garantindo a satisfação dos mesmos.

De acordo com Sucesso (2003), a cultura brasileira valoriza o papel da autoridade, em que o líder exerce um importante papel nos processos organizacionais. O reconhecimento e admiração depositados ao líder facilitam as relações de trabalho e são pontos positivos para a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo. Moraes (2004) afirma que se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência.

Quando o gerente não consegue motivar seus subordinados, ele será considerado apenas um gerente que está fazendo o seu trabalho razoável, mas nunca um líder. Liderança não é sinônimo de gerência, embora cada gerente deva ser um líder. Moraes (2004) continua afirmando que motivação é sinônimo de liderança e que o sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas.

Os desafios das tarefas diárias são excelentes motivadores segundo Moraes (2004), ele complementa afirmando que o próprio prazer no trabalho é um motivador, o status é um motivador, embora não seja necessariamente afetado pelo cargo. “Um operário que tenha respeito da gerência pelas suas habilidades estará consciente de seu status e procurará preservá-lo sempre. Deverá haver, também, uma recompensa financeira adequada para se ter motivação.”

Segundo o autor, o medo sob certas condições, pode ser um motivador muito forte, e um líder precisa levar em consideração os temores de seus subordinados, procurando acabar com eles ou ao menos diminuí-los.

Mesmo com as ferramentas motivacionais, os líderes precisam de novos métodos para estimular um desempenho maior e promover o comprometimento. As políticas de recursos humanos devem se concentrar nos assuntos valorizados pelas pessoas, que as ajudam a construir seus próprios futuros e a colher recompensas por suas contribuições (MORAES, 2004).

Na sessão abaixo será explicado de que forma a pesquisa foi realizada, quantos colaboradores foram entrevistados, quando e principalmente os métodos utilizados na construção dos resultados da pesquisa, para que assim haja um entendimento dos objetivos deste estudo.

### 3. METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza como um estudo de caso, que segundo Yin (2005) “É uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, p.32, 2005).

Ou seja, o método de estudo de caso é utilizado quando se quer lidar com condições contextuais, onde acredita-se que são muito importantes para o estudo que se pretende realizar. O autor ainda enfatiza que o estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que abrange tudo, tratando do planejamento, das técnicas de coletas e das abordagens específicas à análise.

Yin (2005) trata de dois projetos de estudos de caso: estudos de caso único e os estudos de caso múltiplos. Esse estudo é caracterizado com um estudo de caso único onde “um estudo de caso único é análogo a um experimento único e muitas das condições que servem para justificar um experimento único também justificam um estudo de caso único”.

O caso único é utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se alguma outra alternativa pode ser mais relevante. E ainda pode representar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria (YIN, 2005).

Esse estudo possui um enfoque exploratório e descritivo. Gil (2000 *apud* MATIAS-PEREIRA, 2007, p. 71), afirma que estudos descritivos tem a finalidade de “descrever as características de determinada população ou fenômeno”.

O estudo exploratório realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Requer flexibilidade para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou situação (CERVO, 2007).

Para a realização deste trabalho, também se fez uso da pesquisa bibliográfica, onde buscou-se auxílio na bibliografia para fundamentar este trabalho, bem como buscar informações úteis para a realização do mesmo. Este tipo de pesquisa é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2015).

Também é fundamentado em uma pesquisa quantitativa e qualitativa através da aplicação dos questionários fechados com os colaboradores para avaliar se há influência da liderança na escola de idiomas na motivação dos colaboradores.

Segundo Flick (2004, p.273) um estudo pode incluir abordagens qualitativas e quantitativas em diferentes fases. O uso da pesquisa qualitativa é sugerido para o desenvolvimento de hipóteses que sejam, posteriormente, testadas por abordagens quantitativas.

Os resultados qualitativos e quantitativos convergem, confirmam-se mutuamente e ambos possuem focos em aspectos diferentes de um tema, mas são complementares entre si, fazendo com que se tenha uma visão mais completa da situação (FLICK, 2004).

Cervo (2007, p.53) afirma que o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois segundo ele possibilita que os resultados sejam medidos com mais exatidão, “além de ser um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”.

As perguntas abertas permitem obter respostas livres e que demandam um pouco mais de trabalho para identificar, ou perguntas fechadas que são padronizadas e fáceis de analisar. É necessário estabelecer as questões mais importantes e que interessam, de acordo com os objetivos (CERVO, 2007).

O questionário para a obtenção dos resultados desta pesquisa foi realizado em uma Escola de Idiomas, onde 20 colaboradores responderam um questionário com 7 perguntas correspondentes a caracterização dos respondentes, 15 perguntas sobre liderança, 12 perguntas sobre motivação e 1 pergunta aberta relacionada a visão geral dos colaboradores sobre a influência da liderança na motivação deles mesmos na empresa. O questionário foi adaptado de Cruz (2012) que fez um estudo sobre “A influência da liderança na motivação dos professores num agrupamento de Escolas TEIP” em 2012. É a partir dos dados coletados através destes questionários que caberá uma melhor interpretação dos dados nos fenômenos estudados.

Na próxima seção é possível entender mais como é a empresa onde a pesquisa foi realizada, como é seu funcionamento com os 20 colaboradores, como os treinamentos são feitos e de onde é o suporte burocrático. Ou seja, todos os dados principais relacionados à Escola de Idiomas encontram-se abaixo.

#### **4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A escola de idiomas abordada neste estudo é uma das 800 franquias espalhadas no Brasil. Esta especificamente está localizada na cidade de Garanhuns- PE e está com a mesma administração há pouco mais de sete anos. A direção atual assumiu em 10 de junho de 2008 e desde então tem buscado fazer a diferença no mercado de idiomas na cidade. A escola possui 20 funcionários, sendo a maioria professores (Inglês e Espanhol), secretárias, faxineira, porteiro e uma coordenadora.

Essa escola possui a seguinte missão: “Contribuir para o fortalecimento intelectual e emocional de cada indivíduo, tornando extremamente simples a sua comunicação com pessoas de todas as partes do mundo, através do ensino efetivo de idiomas por método próprio, original e inovador, capaz de fazer do aprendizado uma experiência única e prazerosa” (Empresa Estudo de caso, 2015).

Como estão especificados na missão, eles possuem metodologia e materiais didáticos próprios, buscam uma padronização de serviços através dos acompanhamentos semestrais realizados com cada professor de todas as franquias do Brasil.

A sede no Brasil está localizada no Rio de Janeiro e todo o controle burocrático é realizado juntamente com eles. As secretárias também fazem treinamentos periódicos, assim como a coordenadora pedagógica que busca sempre resolver os eventuais problemas que surgem ao decorrer do semestre letivo.

Atualmente a franquia conta com um quantitativo de 400 alunos (Inglês e Espanhol) e tem se destacado cada vez mais na cidade com as comemorações realizadas nos países das línguas estrangeiras ensinadas, para aumentar o contato dos alunos com a cultura estrangeira e conseqüentemente o aprendizado.

Até agora a direção tem atingido ótimos resultados e tem tido seu trabalho reconhecido na cidade como franquia e no país como uma das maiores escolas de idiomas. A empresa consegue se manter no mercado diante da concorrência devido à sua metodologia, seu material único e seu quadro de funcionários capacitados que são seu grande diferencial.

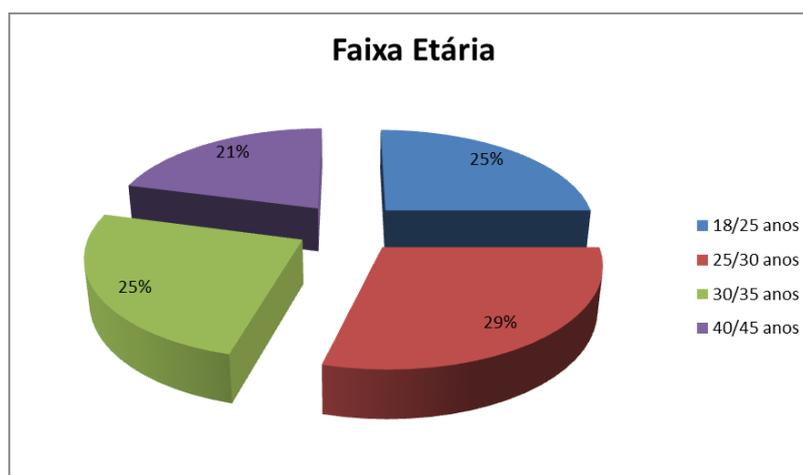
Para uma melhor compreensão do estudo realizado, serão mostrados abaixo os dados obtidos com a aplicação dos questionários, onde os colaboradores puderam responder questões relacionadas de como funciona a liderança na empresa e assim, relacionando com a sua própria motivação.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionários, atualmente trabalham 20 colaboradores, que se disponibilizaram para responder os questionários. A pesquisa foi realizada em novembro de 2015, todos os colaboradores sem exceção receberam o questionário impresso, onde os mesmos se dispuseram a responder. Através das respostas obtidas do questionário, houve uma melhor compreensão dos resultados, onde estes serão mostrados a seguir por meio de gráficos.

Os 7 primeiros gráficos mostram os resultados sobre as características dos respondentes:

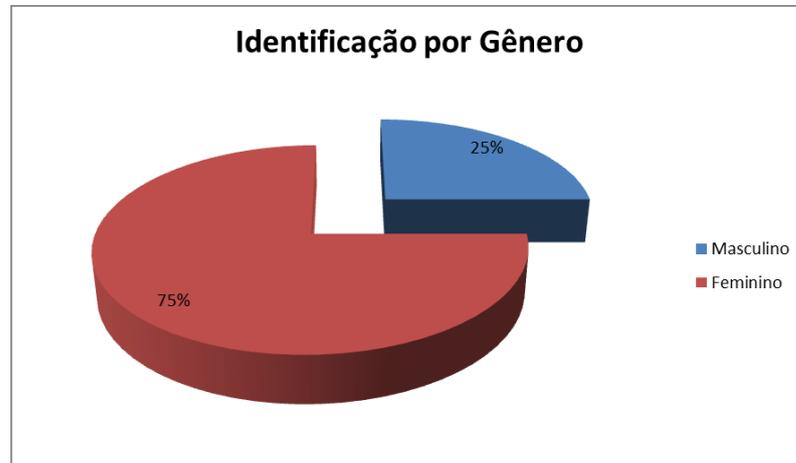
**Gráfico 5.1- Percentual da Faixa Etária dos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

O gráfico 5.1 mostra o percentual da faixa etária dos colaboradores pesquisados, onde a maioria, cerca de 29% tem entre 25 e 30 anos de idade, 25% tem entre 30 e 35 anos, 25% tem entre 18 e 25 anos e 21 % tem entre 40 e 45 anos de idade.

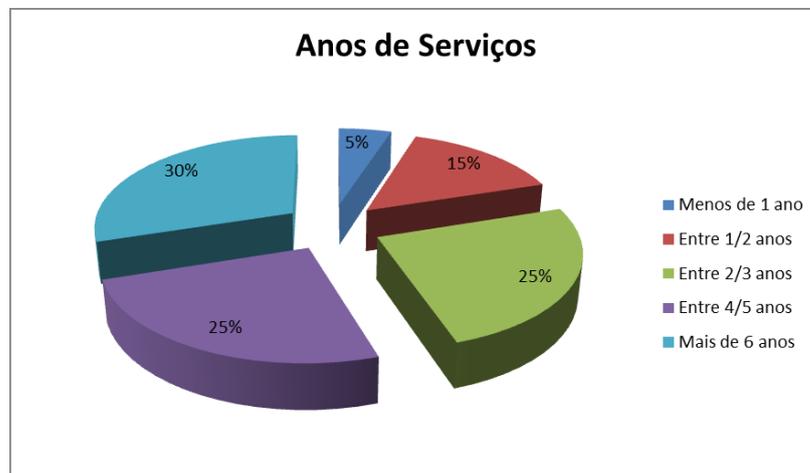
**Gráfico 5.2- Percentual de Identificação por Gênero dos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

De acordo com o gráfico 5.2, 75% dos colaboradores da Escola de Idiomas são do sexo feminino e apenas 25% são do sexo masculino.

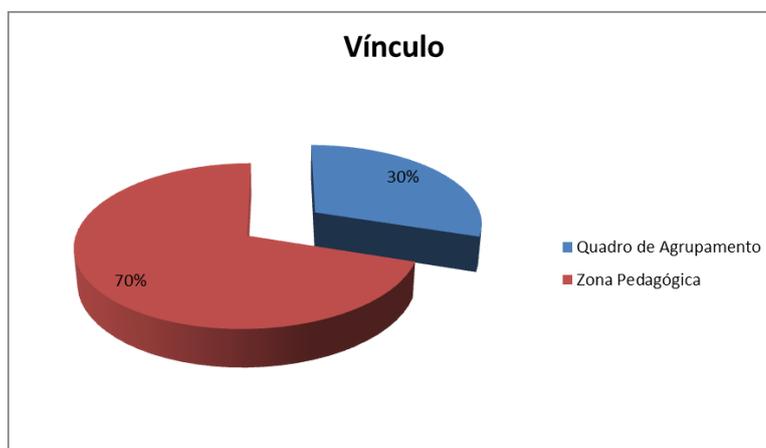
**Gráfico 5.3- Percentual de Anos de Serviços dos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação aos Anos de serviço, 30% possuem mais de 6 anos de serviço, cerca de 25% trabalham na empresa entre 4 e 5 anos, 25% trabalham entre 2 e 3 anos, 15% estão na empresa entre 1 e 2 anos e apenas 5% está há menos de 1 ano, como mostrado no gráfico 5.3.

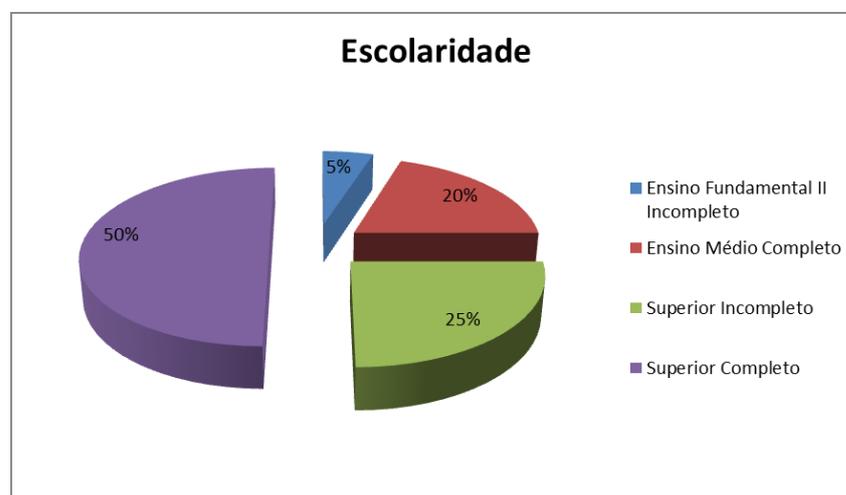
**Gráfico 5.4- Percentual de Vínculo Empregatício dos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

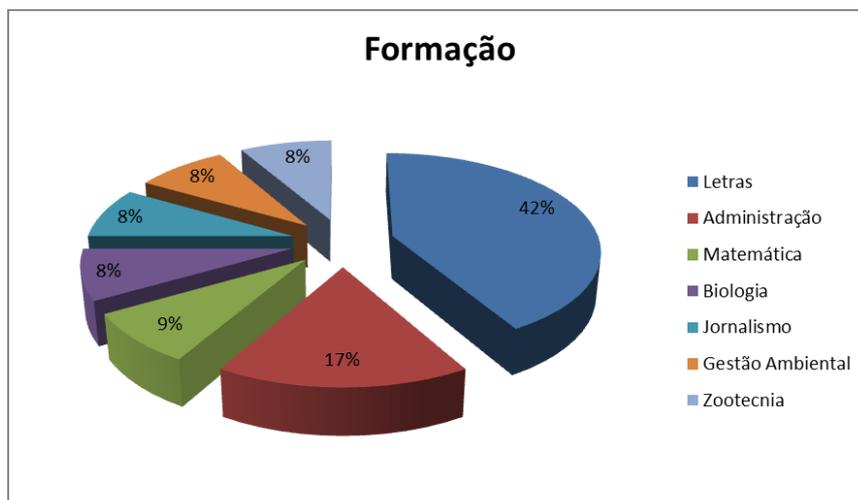
Em relação ao vínculo dos colaboradores na empresa, 70% faz parte da zona pedagógica (docentes) e 30% fazem parte do quadro de agrupamento, onde as secretárias, o porteiro e a faxineira estão enquadrados, como pode ser visto no gráfico 5.4.

**Gráfico 5.5 – Percentual do grau de Escolaridade dos colaboradores.**



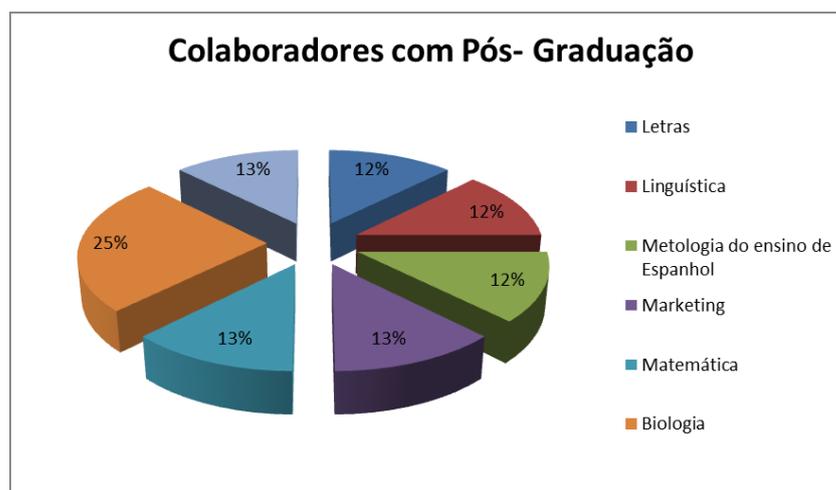
Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.5, é possível observar o grau de escolaridade dos colaboradores, onde 50% possui Ensino superior completo, 25% possui ensino superior incompleto, pois ainda estão cursando faculdade, 20% possui o ensino médio completo e 5% o ensino fundamental II incompleto.

**Gráfico 5.6- Percentual da Formação Acadêmica dos colaboradores.**

Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação a formação acadêmica dos colaboradores, 42% é formado em Letras, 17% em Administração, 9% em Matemática, 8% em Biologia, 8% em Jornalismo, 8% em Gestão Ambiental e 8% em Zootecnia, como pode ser observado no gráfico 5.6 mostrado acima.

**Gráfico 5.7- Percentual de Colaboradores com Pós-graduação.**

Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação aos colaboradores com Pós-graduação, 25% possui pós-graduação em Biologia, 13% em Matemática, 13% em Marketing, 12% em Metodologia do Ensino de Espanhol, 12% em Linguística e 13% em Letras, como visto no gráfico 5.7.

A partir do gráfico 5.8 até o gráfico 22, os dados correspondem as perguntas relacionadas à Liderança:

**Gráfico 5.8- Percentual do Envolvimento da direção nos conflitos.**

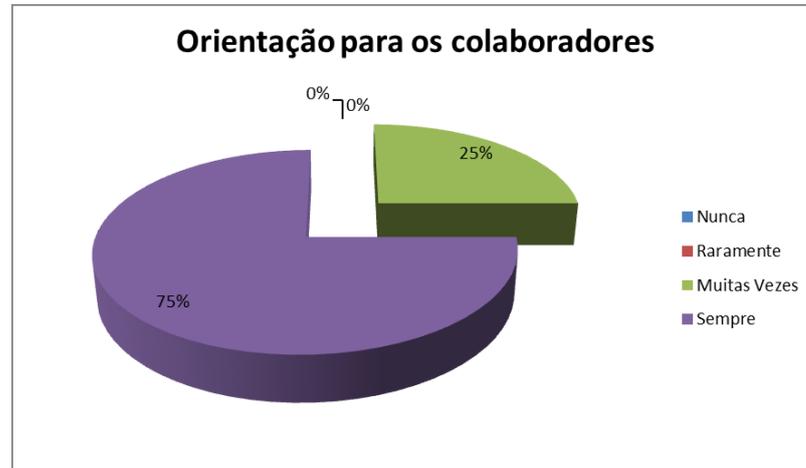


Fonte: Pesquisa, 2015.

O conflito e suas formas de regulação estão sempre presentes, pois o conflito, além de existir em qualquer tipo de relação social, é reforçado pelas relações de poder no interior das empresas. O conflito seria causa de uma incapacidade da administração da empresa em instruir seus operários corretamente (ÉSTHER, 1998).

Com relação ao envolvimento da direção nos conflitos, cerca de 50% responderam que muitas vezes há uma intervenção por parte da direção, 35% responderam que sempre há um envolvimento, 10% responderam que raramente e 10% responderam que nunca há intervenção, como pode ser visto no gráfico 5.8.

**Gráfico 5.9- Percentual de disponibilidade para orientar os colaboradores.**

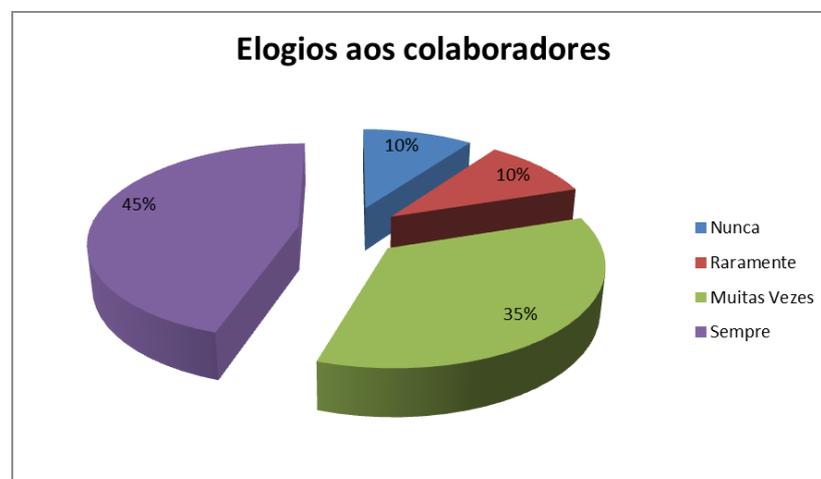


Fonte: Pesquisa, 2015.

Analisando a disponibilidade da direção para orientar os colaboradores nas atividades da Escola de Idiomas, 75% dos colaboradores responderam que a direção sempre está disponível e 25% responderam que muitas vezes há essa disponibilidade por parte da direção. As variáveis raramente e nunca não foram escolhidas, como pode-se observar no gráfico 5.9.

Trabalhar em conjunto e saber que há um apoio do seu superior e que ele se mostra disponível para orientar e ouvir os colaboradores faz com que eles sintam segurança e acabem se dedicando ao trabalho pensando nos resultados que podem ser obtidos.

**Gráfico 5.10- Percentual da existência de elogios aos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

De acordo com o gráfico 5.10, 45% dos colaboradores informaram que sempre recebem elogios da direção quando realizam um bom trabalho, 35% responderam que muitas vezes, 10% raramente e 10% responderam que nunca recebe elogios.

Entende-se que, na verdade, os trabalhadores em todos os níveis de uma organização desejam uma combinação de recompensas internas, financeiras e elogios. Para um trabalho recompensador, o ideal seria uma combinação simultânea dessas recompensas e reconhecimentos, para que assim haja pelo menos um equilíbrio na motivação dos colaboradores e para que o trabalho seja desempenhado com sucesso (DUBRIN, 2003).

**Gráfico 5.11- Percentual da existência de incentivos aos colaboradores para resolverem problemas.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação à existência de incentivos aos colaboradores, para que estes resolvam problemas profissionais, 45% responderam que sempre há incentivos por parte da direção, 40% responderam que muitas vezes, 10% raramente e 5% responderam que nunca existe incentivos para isso, como pode ser observado no gráfico 5.11. Esses incentivos são tidos como algo positivo, levando em consideração que há uma certa independência por parte dos colaboradores quando eles têm essa oportunidade de resolverem algum problema, sem a intervenção da direção.

**Gráfico 5.12- Percentual da existência de uma supervisão rigorosa da direção.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

De acordo com o gráfico 5.12, 50% dos colaboradores responderam que há uma supervisão rigorosa por parte da direção com relação aos trabalhos realizados na Escola. 30% responderam que muitas vezes isso acontece, 15% responderam que raramente e 5% disseram que nunca há uma supervisão rigorosa.

Voigtlaender; Beiler; Walkowski (2010) afirmam que o líder ordena o que tem que ser feito, sem qualquer participação do grupo caracteriza um autoritarismo. Marcondes (2010) complementa dizendo que essas características, onde o líder sozinho toma todas as decisões e é rigoroso com relação à participação e com a supervisão do trabalho, são características de um líder autocrático.

**Gráfico 5.13- Percentual da existência de reuniões.**

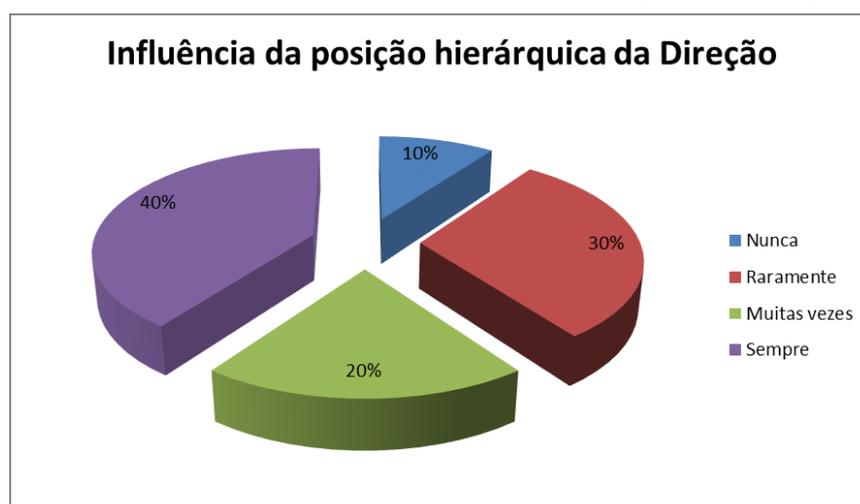


Fonte: Pesquisa, 2015.

Verificando a realização de reuniões para assegurar que o trabalho é realizado, 45% responderam que são sempre realizadas reuniões, 45% responderam que muitas vezes são realizadas e 10% responderam que raramente são realizadas. A opção nunca, não foi escolhida como observado no gráfico 5.13.

De acordo com Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e em diferentes grupos, onde o processo de comunicação entre as pessoas é muito importante para que se possa alcançar os objetivos almejados. O autor enfatiza que o verdadeiro líder é aquele que exerce influência direta sobre as pessoas que a frequência de trocas de opiniões, como por exemplo, as reuniões, faz com que o grupo trabalhe junto para o alcance dos objetivos da empresa e esteja mais preparado para os desafios.

**Gráfico 5.14- Percentual da Existência de Influência da posição hierárquica da direção.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.14 observa-se que 40% dos colaboradores responderam que sempre a direção da escola se baseia na posição hierárquica que ocupa, como forma de influenciar os colaboradores. Já 30% responderam que raramente isso acontece, 20% responderam que muitas vezes e 10% responderam que isso nunca acontece.

A tradicional forma de gerenciar as organizações de modo que as atividades eram centralizadas e delegadas dando-se ordens e sendo controladas todo o tempo, não faz mais parte do contexto atual de gerenciamento (SILVA; RODRIGUES, 2007).

Ésther (1998) afirma que as relações de poder existente, são as variáveis

estruturantes das relações de trabalho no interior das organizações, mesmo considerando as demais influências internas e externas a esta.

Compreende-se que os trabalhadores devem ser inspirados e persuadidos, mas também precisam de uma assistência no desenvolvimento de um bom local de trabalho. Outro ponto, citado por ele, é que a liderança contribui para a eficácia organizacional, ou seja, uma boa liderança ajuda a empresa a alcançar bons resultados (DUBRIN, 2003).

**Gráfico 5.15- Percentual de Incentivos da direção para a participação dos colaboradores na tomada de decisão.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

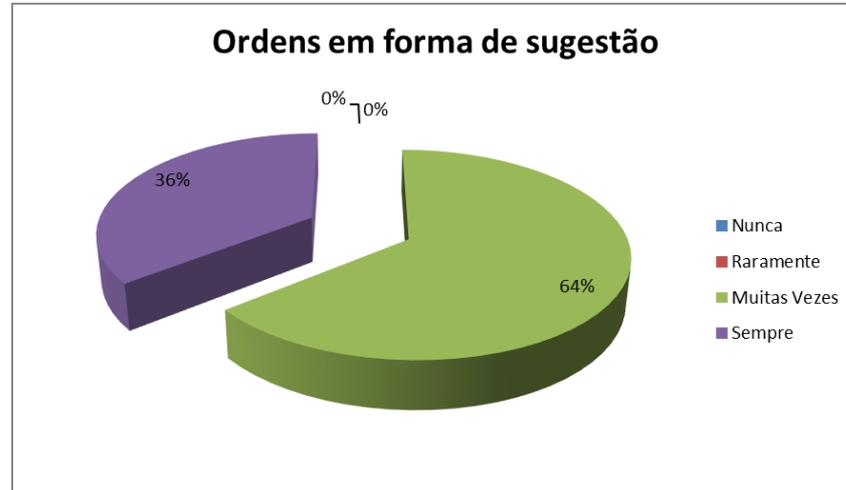
Quanto ao esforço da direção para que haja participação dos colaboradores na tomada de decisão, 50% responderam que muitas vezes há incentivos para que eles possam participar e dar sua opinião. 45% responderam que isso sempre acontece e apenas 5% responderam que raramente há incentivos. A variável nunca, não foi escolhida, como pode ser visto no gráfico 5.15.

Hoje em dia, há uma necessidade que haja uma liderança que procure entender os processos e os funcionamentos organizacionais, permitindo e incentivando o envolvimento dos colaboradores em todos os níveis da organização (NETO, 2010).

Maxwell (2008) afirma que o líder é responsável pelo entrosamento da equipe, fazendo com que haja uma parceria contínua onde cada colaborador contribui e complementa as atividades um do outro, valorizando e respeitando o trabalho desenvolvido por cada um, por isso é importante que o líder incentive a participação dos

colaboradores nas organizações.

**Gráfico 5.16- Percentual da Clareza com que as ordens são delegadas aos colaboradores.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.16, 64% dos colaboradores responderam que sem as ordens são muitas vezes delegadas em forma de sugestão, mas deixando claro o que se quer. Já 36% responderam que isso sempre acontece. As variáveis raramente e nunca não foram escolhidas, como pode ser visto.

Maxwell (2008) dá uma visão abrangente para as características de liderança e uma delas é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer. Já, França; Leite (2007) afirmam que uma das características fundamentais que deve compor o perfil de um líder é a assertividade. Ser assertivo segundo os autores “é ter a capacidade de afirmar ou fazer asserções de maneira positiva, clara e direta”. Dessa forma, a comunicação se torna mais eficaz e conseqüentemente a liderança.

**Gráfico 5.17- Percentual de ajuda aos colaboradores para melhorarem seu desempenho.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação ao empenho da direção em ajudar os colaboradores a melhorarem seu desempenho no trabalho, 45% responderam que muitas vezes há essa ajuda, 30% responderam que sempre tem ajuda, 25% responderam que raramente e a variável nunca não foi escolhida, como pode ser observado no gráfico 5.17.

**Gráfico 5.18- Percentual da Existência de explicações de como se deseja o trabalho.**



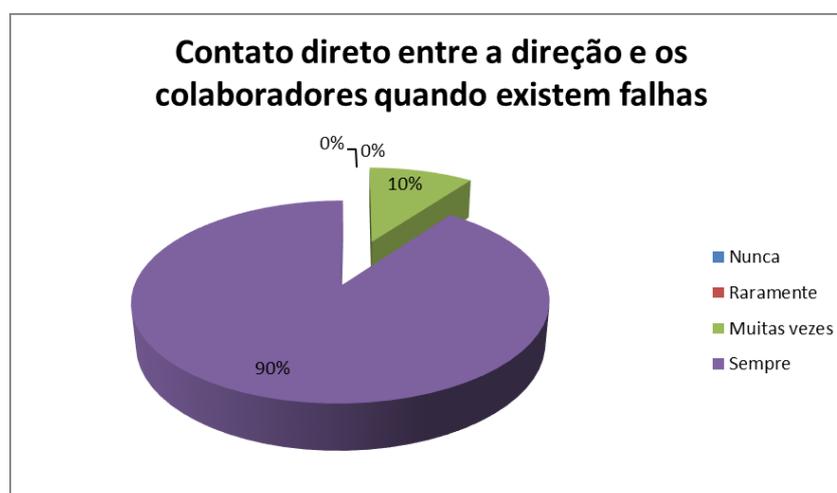
Fonte: Pesquisa, 2015.

Quando há desacordo entre direção e colaboradores sobre alguma decisão, 50% responderam que sempre são explicadas as razões porque se pretende que aquele trabalho seja realizado daquela maneira. 45% dos colaboradores responderam que

muitas vezes são explicadas as razões e 5% responderam que raramente há explicações.

A variável nunca, não foi escolhida como pode ser visto no gráfico 5.18. Com isso, entende-se que o fato do líder se preocupar com a dimensão coletiva, a forma como delegar os trabalhos, faz toda a diferença no trabalho desenvolvido. É muito importante esse contato com todos os colaboradores, poder agir em conjunto e não individualmente traz mais benefícios para a organização (FAGUNDES, 2007).

**Gráfico 5.19- Percentual de Comunicação direta entre direção e colaboradores.**

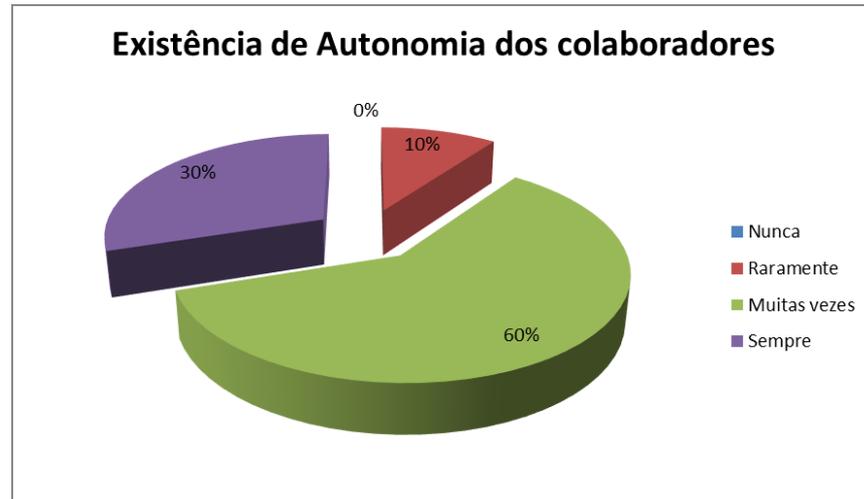


Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.19, pode ser observado que 90% dos colaboradores responderam que a direção sempre fala diretamente com eles quando há algum problema ou falha e 10% responderam que muitas vezes esse contato realmente é direto. As variáveis raramente e nunca não foram escolhidas.

Um dos pontos importantes no processo de liderança é a comunicação, a forma como o líder expressa o que deseja. França; Leite (2007) afirmam que a comunicação só acontece de fato quando a pessoa com a qual nos dirigimos percebe o que desejamos comunicar, presta atenção no que estamos falando e demonstra de alguma forma que compreendeu o que foi dito.

Gráfico 5.20- Percentual de Autonomia dos colaboradores.



Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação a existência de autonomia dos colaboradores com relação a projetos, ideias, auto avaliação, etc. 60% dos colaboradores responderam que muitas vezes tem essa autonomia na Escola Idiomas, 30% responderam que sempre tem e 10% responderam que raramente. A variável nunca não foi escolhida como pode ser visto no gráfico 5.20.

Morin (2005) enfatiza a importância de se encorajar a autonomia dos trabalhadores, desenvolvendo diferentes competências e atitudes voltadas para a inovação, criatividade e conseqüentemente a capacidade para ter responsabilidades de tomadas de decisão.

Gráfico 5.21- Percentual da Importância da diretoria na resolução de problemas.



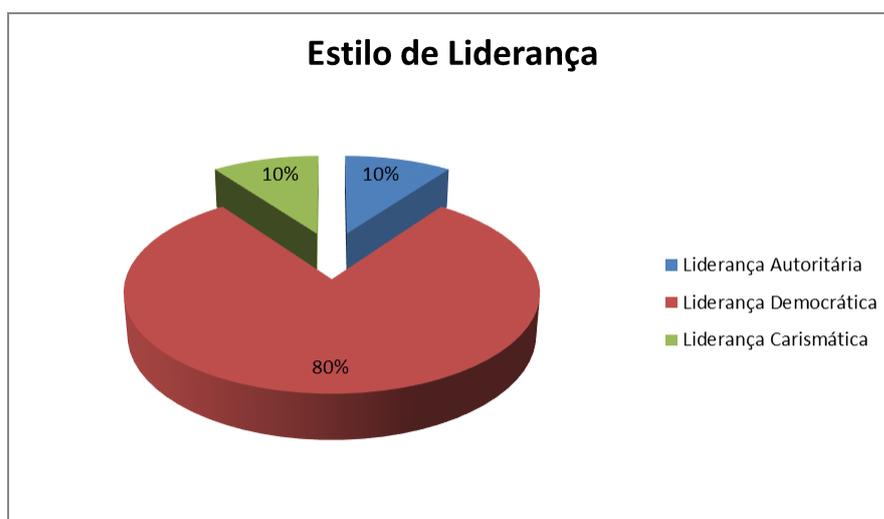
Fonte: Pesquisa, 2015.

O gráfico 5.21 mostra que 75% dos colaboradores acreditam que sempre é importante a intervenção da diretoria na resolução de problemas, já 25% acreditam que muitas vezes é importante. As variáveis raramente e nunca não foram escolhidas.

Walter (2006) afirma que ser líder é ter a habilidade de transformar seus subordinados em parceiros entusiasmados na busca de um objetivo comum. Já Sucesso (2003) afirma que o líder possui um importante papel na condução dos processos das organizações e que o líder deve ser reconhecido e admirado pelos colaboradores, pois dessa forma tornam-se as relações de trabalho mais fáceis.

Os autores citados a cima têm a mesma opinião quando afirmam sobre a importância da liderança para o processo de desenvolvimento das pessoas onde Sucesso (2003) deixa claro que a relação dos colaboradores com o líder promove também a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores.

**Gráfico 5.22- Percentual do Estilo de Liderança existente na Escola de Idiomas.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação ao Estilo de Liderança exercido pela direção da escola, 80% responderam que é uma liderança democrática, 10% responderam que trata-se de uma liderança autoritária e 10% acredita que é uma liderança carismática. As variáveis: liderança liberal e burocrática não foram escolhidas, como pode ser observado no gráfico 5.22.

Marcondes (2010) identificou alguns estilos de liderança: o estilo autocrático é aquele em que o líder sozinho toma todas as decisões e a participação dos liderados é

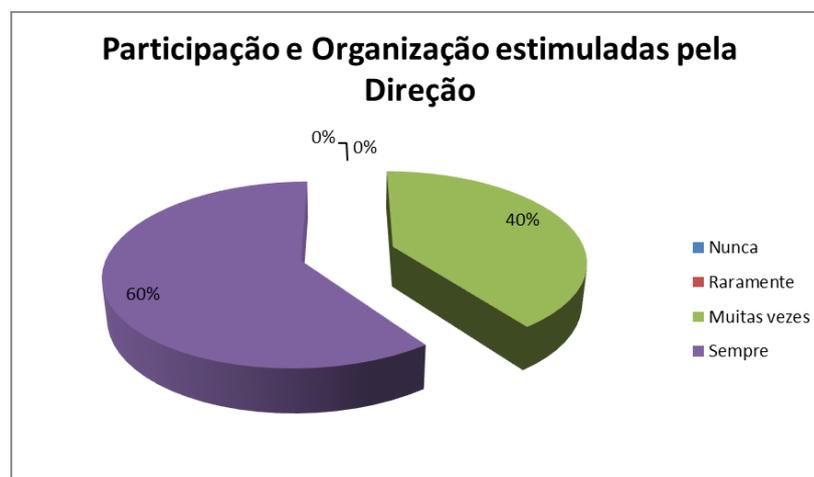
apenas a de realizar as tarefas designadas pelo líder. Os grupos submetidos a esse estilo produzem mais, porém apresentam tensão, frustração e agressividade.

O estilo democrático é o líder que busca envolver os subordinados nas decisões, ele delega e utiliza o *feedback* para treinar seus funcionários. Grupos com líderes nesse estilo não produzem tanto quanto os liderados pelo líder autocrático, mas eles apresentam qualidade de trabalho superior e um nível satisfação mais elevado, maior integração com o grupo e comprometimento das pessoas.

É o estilo carismático enfatiza o carisma, a confiança e a capacidade do líder de mobilizar os membros da equipe de forma inspiradora. Possui um atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais, fazendo com que ele seja admirado pelos colaboradores.

A partir do gráfico 23 até o gráfico 34, os dados correspondem as perguntas relacionadas à Motivação:

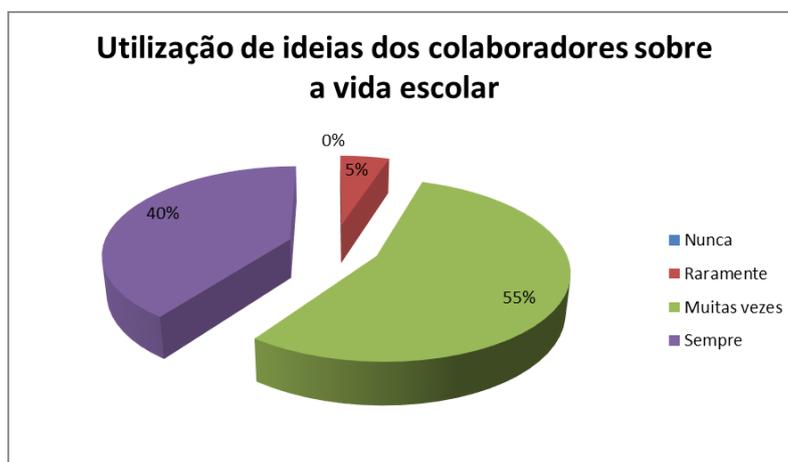
**Gráfico 5.23- Percentual da Existência de incentivos da direção a participação e organização de atividades**



Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.23, observa-se que 60% dos colaboradores responderam que sempre há estímulos por parte da direção para a participação e organização de atividades, já 40% responderam que muitas vezes há esse encorajamento. As variáveis raramente e nunca não foram escolhidas. Esses incentivos, fazem toda a diferença para os colaboradores, tendo em vista que a participação e a organização das atividades se dão em grupo, acaba fazendo com que haja uma maior interação entre eles e conseqüentemente uma agilidade maior na elaboração dessas atividades.

**Gráfico 5.24- Percentual de Utilização de ideias dos colaboradores pela direção.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

Verificando as questões relativas a vida escolar, 55% dos colaboradores responderam que muitas vezes suas ideias são utilizadas pela direção, 40% responderam que sempre são utilizadas e 5% responderam que raramente. A variável nunca não foi escolhida como pode ser observado no gráfico 5.24.

A percepção da direção de levar em consideração o que os colaboradores querem propor, é muito válido já que além de dar sugestões e ideias, elas são na maioria das vezes utilizadas, essa atitude acaba gerando empolgação nos colaboradores para que eles possam ajudar cada vez mais o desempenho da empresa.

**Gráfico 5.25- Percentual de Utilização de ideias dos professores sobre questões pedagógicas.**



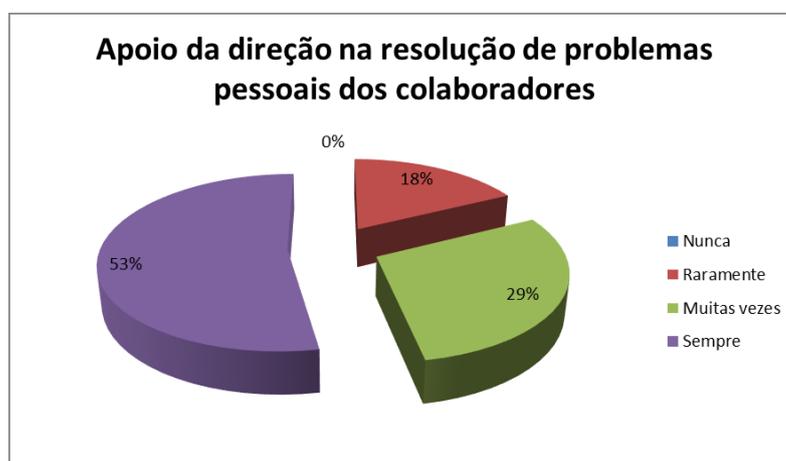
Fonte: Pesquisa, 2015.

Com relação a utilização das ideias dos professores sobre questões pedagógicas (preparação do ano letivo, avaliação, organização de atividades extras), 50% dos

colaboradores responderam que muitas vezes suas ideias são utilizadas pela direção, 35% responderam que sempre são utilizadas e 15% responderam que raramente são utilizadas. A variável nunca não foi escolhida como observa-se no gráfico 5.25.

Como já foi visto, os professores compõem a maior parte do quadro de funcionários da Escola de Idiomas, com isso eles tem uma pequena vantagem em relação aos outros, pois o contato com todas as áreas existentes na empresa se faz necessário e por isso eles veem o que pode ser melhorado, principalmente com relação a questões pedagógicas, como: provas, atividades, materiais, horários, eventos, etc.

**Gráfico 5.26- Percentual de Apoio da direção na resolução de problemas pessoais dos colaboradores.**

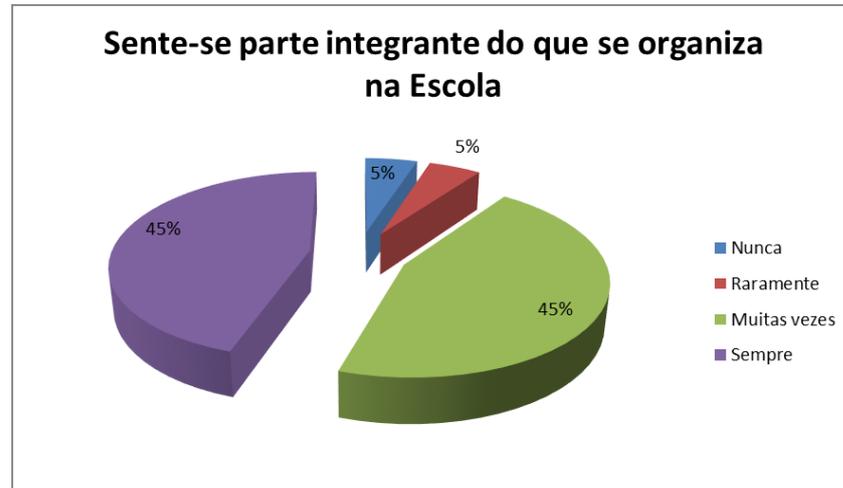


Fonte: Pesquisa, 2015.

A busca pela conquista dos objetivos ou a satisfação das necessidades é o que realmente motiva as pessoas. Cabe então ao líder, identificar os desejos de seus colaboradores e orientá-los de acordo com as necessidades da empresa, a atingirem seus objetivos (VAROLLO, 2011).

No gráfico 5.26 observa-se que 53% dos colaboradores responderam que sempre recebem apoio da direção quando precisam resolver algum problema pessoal. Já 29% dos colaboradores responderam que muitas vezes recebem apoio e 18% responderam que raramente recebem apoio. A variável nunca, não foi escolhida.

**Gráfico 5.27- Percentual de sentir-se parte integrante da Escola de Idiomas.**

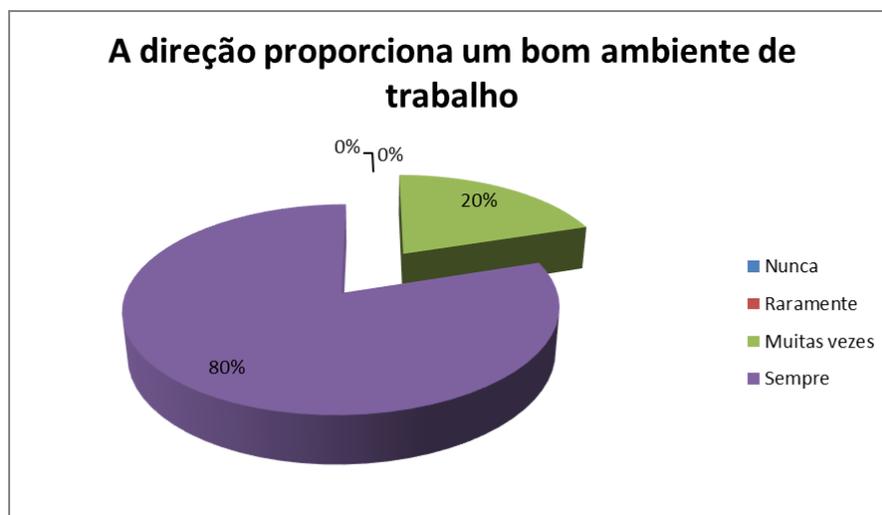


Fonte: Pesquisa, 2015.

Analisando o gráfico 5.27, observa-se que 45% dos colaboradores responderam que sempre sentem que fazem parte das organizações da empresa, 45% responderam que muitas vezes se sentem parte integrante, 5% responderam que raramente se sentem e 5% disseram que nunca se sentem parte do que se organiza na empresa.

Dar ideias, sugestões, se envolver nos eventos e nas atividades da empresa faz com que a direção perceba seu esforço, seu empenho e sua satisfação em estar ali, resultando no sentimento de realmente fazer parte daquela organização e dessa forma gerar uma vontade maior de se dedicar ao trabalho.

**Gráfico 5.28- Percentual de um bom ambiente de trabalho proporcionado pela direção.**



Fonte: Pesquisa, 2015

No gráfico 5.28, pode-se observar que 80% dos colaboradores responderam que a direção sempre proporciona um bom ambiente de trabalho, já 20% responderam que muitas vezes isso acontece. As variáveis raramente e nunca, não foram escolhidas, assim, pode-se entender que há um esforço da direção em tentar fazer que as coisas realmente funcionem na empresa, ou seja, que os colaboradores se sintam bem para que assim consigam desempenhar um bom trabalho.

Essa é uma das questões mais importantes para o colaborador que tem suas necessidades, suas expectativas e seus objetivos. Para que o trabalho realmente funcione, para que a proposta da Escola seja verdadeira quando os alunos chegam na sala de aula, que não seja apenas o que é apresentado pelas secretárias, é necessário que tanto as secretárias e os professores se sintam bem no ambiente de trabalho.

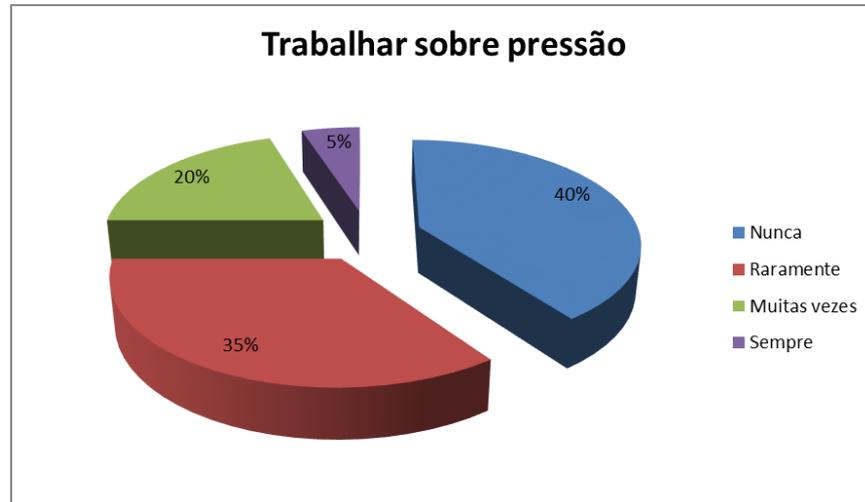
**Gráfico 5.29- Percentual de críticas para evitar a desmotivação.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.29, pode ser visto que 60% dos colaboradores responderam que a direção muitas vezes evita fazer críticas ou algum tipo de aviso que os desmotive, já 25% responderam que raramente isso acontece, 10% responderam que isso nunca acontece e apenas 5% dos colaboradores responderam que a direção sempre evita ter essas atitudes.

Erros, falhas, esquecimentos, deixar de fazer algo, tudo isso acaba causando algum tipo de problema para a empresa, o que muitas vezes se torna necessário que haja conversas sérias, “puxões de orelha”, reclamações, etc. Mas, como pode ser observado, há uma preocupação da direção de como fazer isso, pois percebe-se que esse tipo de atitude é evitada para que os funcionários não se desmotivem e nem demonstrem isso no trabalho.

**Gráfico 5.30- Percentual de trabalhar sobre pressão.**

Fonte: Pesquisa, 2015.

Como pode ser observado no gráfico 5.30, 40% dos colaboradores responderam que nunca trabalham sobre pressão na Escola de Idiomas, 35% responderam que raramente isso acontece, já 20% afirmaram que muitas vezes trabalham sobre pressão e 5% responderam que sempre se sentem pressionados no trabalho. Esses dados mostram um resultado positivo, pois apenas uma pequena porcentagem sente que trabalha sobre pressão e compreende-se que em todos os lugares é preciso que se tenha responsabilidades e que se haja cobranças para que o resultado seja alcançado, provavelmente isso acontece, porém de uma forma que os funcionários não se sentem tão pressionados.

**Gráfico 5.31- Percentual da disposição dos colaboradores para trabalhar extra.**

Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.31, é possível observar que 45% dos colaboradores afirmaram que muitas vezes estão dispostos a dedicar tempo extra ao seu trabalho, 40% responderam que sempre estão dispostos e 15% responderam que raramente isso acontece. A variável nunca não foi escolhida. Se os funcionários têm uma abertura para sugerir e participar do que acontece na empresa e não se sentem pressionados no trabalho, é compreensível que eles estejam dispostos muitas vezes para trabalhar extra e se dedicar um pouco mais ao trabalho.

**Gráfico 5.32- Percentual de sentir-se encorajados a tomar iniciativas para a resolução de problemas.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

Em relação a sentir-se encorajados a tomar iniciativas para resolver algum problema, 47% responderam que muitas vezes sentem, 37% responderam que sempre se sentem encorajados a resolver problemas, já 11% responderam que raramente isso acontece e 5% disseram que nunca se sentem encorajados, como pode ser visto no gráfico 5.32. Esse tipo de encorajamento ajuda os colaboradores a sentirem que tem uma certa autonomia e que eles podem ajudar muito resolvendo algum problema que venha surgir, facilitando assim o trabalho da direção

**Gráfico 5.33- Percentual de dedicação ao trabalho.**

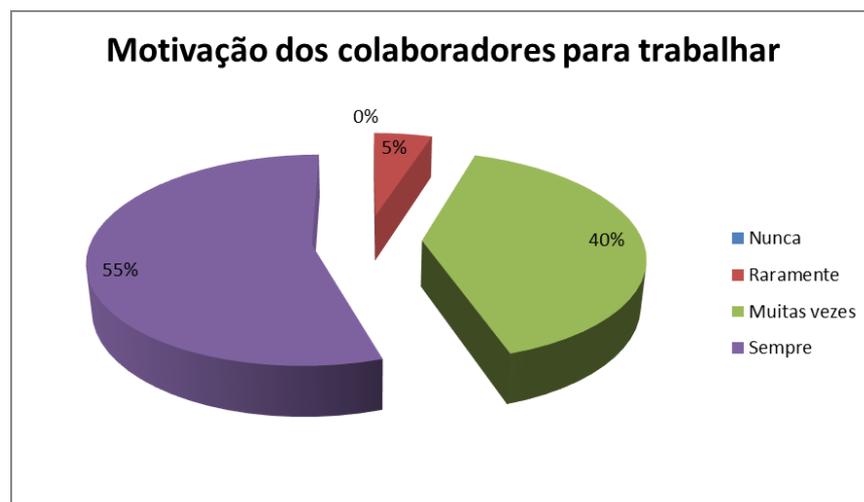


Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.33, observa-se que 55% dos colaboradores responderam que sempre vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho, 40% responderam que muitas vezes vale a pena, 5% responderam que nunca vale a pena. A variável raramente não foi escolhida. Esse resultado é positivo para a empresa, pois significa que os colaboradores gostam de se dedicar e ajudar no que for preciso.

Segundo eles, vale a pena trabalhar, se esforçar e dar o melhor de si para as atividades, eventos, aulas, etc. fazendo assim, que a direção tenha um suporte quando precisar de algo referente a Escola.

**Gráfico 5.34- Percentual da motivação dos colaboradores para trabalhar.**



Fonte: Pesquisa, 2015.

No gráfico 5.34, pode ser visto que 55% dos colaboradores sempre estão motivados para trabalhar na Escola de Idiomas, 40% muitas vezes estão motivados e 5% respondeu que raramente estão motivados. A variável nunca não foi escolhida.

O ambiente ou clima da empresa está fortemente relacionado com a motivação dos funcionários. Quando existe motivação, o ambiente é positivo, o clima é de colaboração, interesse e satisfação. Ao contrário, percebem-se sentimentos de frustração, insatisfação, redução na produtividade e qualidade e uma grande possibilidade de surgir conflitos (SOUZA, 2006).

A busca pela conquista dos objetivos ou a satisfação das necessidades é o que realmente motiva as pessoas. Cabe então ao líder, identificar os desejos de seus colaboradores e orientá-los de acordo com as necessidades da empresa, a atingirem seus objetivos (VAROLLO, 2011).

No final do questionário, os colaboradores tiveram a oportunidade de responder como desejaram a seguinte pergunta aberta: De que forma as atitudes e o comportamento do líder influenciam na sua motivação?

De acordo com as respostas obtidas em todos os questionários aplicados, no total foram 20, observou-se que as atitudes mais citadas, foram: Abertura para o diálogo, reconhecimento, compreensão, flexibilidade, disponibilidade para solucionar problemas e atitudes amigáveis. Algumas delas foram escritas da mesma forma, com um sentido positivo, ou seja, quando se sentem motivados, em contrapartida também foram citadas como fatores que provocam sua desmotivação no trabalho.

O quadro 5.1 abaixo mostra claramente as respostas dadas pelos colaboradores na questão aberta:

Quadro 5.1: Resultados do comportamento do líder na motivação dos colaboradores.

ATITUDE/ COMPORTAMENTO DA DIREÇÃO	QUANTIDADE DE COLABORADORES	RESULTADO SEGUNDO OS COLABORADORES
Abertura para o diálogo	4	MOTIVA
Estrutura simples e organizada	1	MOTIVA
Elogios e Incentivos	1	MOTIVA
Falta de reconhecimento/ elogios	3	DESMOTIVA
Experiência e credibilidade da direção	1	MOTIVA
Respeito e carisma no tratamento da direção	1	MOTIVA
Ouvir sugestões	2	MOTIVA
Respeito e confiança	1	MOTIVA
Exigência em excesso	1	DESMOTIVA
Falta de compreensão	2	DESMOTIVA
Forma de falar/ pedir algo	1	DESMOTIVA
Falta de flexibilidade	2	DESMOTIVA

Continuação na página seguinte

Participação e sugestões não aceitas	1	DESMOTIVA
Atitudes e comportamentos amigáveis	2	MOTIVA
Disponibilidade para solucionar problemas	2	MOTIVA
Na existência de conflitos entre pais e professor, os pais dos alunos são prioridade	1	DESMOTIVA
Falta de Agradecimento/ <i>feedback</i>	1	DESMOTIVA

Fonte: Pesquisa, 2015.

Souza (2006, p.51) afirma que entender o que motiva as pessoas não é fácil, quando as pessoas interagem no seu trabalho, desenvolvem sentimentos umas em relação às outras. À medida que as pessoas aumentam a interação, mais sentimentos positivos tendem a desenvolver entre si.

Os gestores que queiram motivar suas equipes precisam compreender as necessidades, crenças e expectativas dos seus funcionários em relação ao trabalho, para que assim consigam criar incentivos para motivá-los (MARCONDES, 2010).

Uma das variáveis mais citadas foi o reconhecimento e Dubrin (2003) afirma que a motivação por meio de reconhecimento é voltada para motivar os colaboradores com elogios e reconhecimento que resulta positivamente no desempenho dos mesmos. Um programa de recompensa e reconhecimento busca uma necessidade normal, porque a maioria dos trabalhadores sente que não é reconhecido suficientemente.

Entende-se que na verdade os trabalhadores em todos os níveis de uma organização desejam uma combinação de recompensas internas, financeiras e elogios. Para um trabalho recompensador, o ideal seria uma combinação simultânea dessas recompensas e reconhecimentos, para que assim haja pelo menos um equilíbrio na

motivação dos colaboradores e para que o trabalho seja desempenhado com sucesso.

Dubrin (2003) afirma que é necessário escolher uma recompensa ou punição apropriada, é sempre bom reforçar os comportamentos que se quer encorajar, é extremamente importante sempre fornecer *feedback* e recompensas proporcionais ao bom trabalho desempenhado, tornar as recompensas visíveis para o colaborador e para os outros é algo que deve ser feito e por fim, ele diz que devesse mudar a recompensa periodicamente para que a mesmice não atrapalhe o objetivo.

Como o líder é quem está à frente, servindo de espelho para os demais, precisa ser o que quer que os outros sejam. As pessoas se envolvem mais facilmente com quem é autoconfiante e isso tem que ser passado para que todos possam se sentir seguros e motivados a fazer (CHANDLER; RICHARDSON, 2008).

Vergara (2000, p. 75) afirma que a liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar nas pessoas a motivação necessária para a realização de um bom trabalho. Liderança, assim como motivação são assuntos bem subjetivos, pois envolve tudo que faz sentido para nós, são coisas íntimas, tudo aquilo que valorizamos.

Na visão de Teixeira (2002) a liderança exerce grande influência na organização como um todo e, com isso, o líder, deve promover um bom relacionamento com seus subordinados e a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, garantindo a satisfação dos mesmos.

Quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, Moraes (2004) afirma que se um departamento não for bem gerenciado, não há liderança que possa impedir o caos, com todos os problemas inerentes à má gerência, sendo assim, qualquer melhora por menor que seja deverá ter um efeito positivo. No capítulo seguinte é possível compreender de forma geral os resultados obtidos na pesquisa com a aplicação dos questionários.

## **6. LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: DUAS FACES DE UMA MESMA MOEDA**

De acordo com os resultados obtidos na aplicação dos questionários com os colaboradores da Escola de Idiomas, os seguintes dados foram obtidos: A maioria dos colaboradores tem entre 25 e 30 anos de idade, 75% dos colaboradores são do sexo feminino e 25% do sexo masculino. Cerca de 30% dos colaboradores trabalham na empresa há mais de 6 anos, 70% do quadro de funcionários são professores e os outros 30% englobam as outras funções (secretaria, limpeza e segurança), 50% dos colaboradores possuem ensino superior completo, 42% desses são formados em Letras e apenas 35% possuem pós-graduação.

Com relação a liderança, identificou-se que muitas vezes há uma intervenção da direção nos problemas que surgem, a direção sempre está disponível para orientar os colaboradores e estes sempre recebem elogios quando realizam um bom trabalho. Os colaboradores também sempre recebem incentivos para que eles resolvam problemas na empresa, porém sempre há uma supervisão rigorosa da direção com relação aos trabalhos desenvolvidos por todos.

Cerca de 45% dos colaboradores responderam que sempre há reuniões e 45% responderam que muitas vezes são realizadas reuniões para informar ou combinar algo relacionado ao planejamento do semestre. A direção, segundo os colaboradores, sempre utiliza sua posição hierárquica para influenciá-los, em contrapartida, eles muitas vezes são encorajados a tomarem alguma decisão na organização.

Muitas vezes os funcionários recebem ordens em forma de sugestões, mas sempre deixando explícito o que a direção deseja e as razões pelas quais ela deseja. A direção muitas vezes investe tempo para ajudar os funcionários e quando há algum problema ou falha, a direção sempre fala diretamente com o colaborador. De acordo com os colaboradores, é sempre importante a presença da diretoria na resolução de problemas.

Segundo os colaboradores, eles têm muitas vezes autonomia para realizar projetos, atividades e colocar em prática suas ideias em sala de aula, dessa forma, eles caracterizaram a liderança da escola como sendo uma liderança democrática, devido a essa abertura para sugestões.

Já nas questões relacionadas à motivação, eles responderam que sempre há incentivos da direção a participação e organização de atividades. A direção também usa muitas vezes as ideias dos colaboradores relacionadas a Escola como um todo e as sugestões dos professores relacionadas as questões pedagógicas. Com isso, 45% se sente muitas vezes parte do que se organiza na Escola e 45% sempre se sente parte integrante das organizações realizadas na empresa.

A direção sempre dá algum tipo de apoio na resolução de problemas pessoais dos colaboradores e sempre proporciona um bom ambiente de trabalho, evitando muitas vezes fazer críticas ou reclamações para não desmotivar os colaboradores. Segundo as respostas dadas por eles, eles nunca trabalham sobre pressão e muitas vezes estão dispostos a dedicar tempo extra ao trabalho.

Muitas vezes os colaboradores se sentem encorajados a tomar iniciativas para a resolução de problemas e sempre acham que vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho. E para concluir, os colaboradores responderam que sempre se sentem motivados para trabalhar na Escola de Idiomas onde a pesquisa foi realizada.

A partir desses dados, obtiveram-se algumas conclusões que podem ser observadas no capítulo seguinte.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo foi aplicado um questionário adaptado de Maria Morgado da Cruz (2012), para identificar de que forma a liderança de uma Escola de Idiomas localizada na cidade de Garanhuns-PE, influencia na motivação dos colaboradores. A pesquisa ocorreu no mês de novembro de 2015 e contou com a participação de todos os colaboradores da empresa, que no total são 20.

Através dos resultados obtidos nos questionários, foi possível identificar que 75% dos colaboradores são do sexo feminino, a maioria dos colaboradores tem entre 25 e 30 anos e 30% desses colaboradores estão na empresa há mais de 6 anos. Quanto a formação dos colaboradores, 50% possuem ensino superior completo e 35% destes possuem pós-graduação.

Com relação aos resultados obtidos no questionário envolvendo a liderança da Escola de Idiomas, foi possível observar que as atitudes e o comportamento da direção com os colaboradores envolvem muito a participação e envolvimento destes, seja na elaboração de atividades ou na criação de algo novo, quanto no envolvimento dos colaboradores nos problemas que surgem. Isso acaba gerando uma autonomia, que acaba sendo uma forma de incentivá-los a participar.

Há encorajamentos para a colaboração de todos, a direção se mostra disponível para orientá-los, a direção também tenta fazer com que a Escola de Idiomas seja um bom ambiente de trabalho para os seus funcionários. A comunicação, a forma de delegar funções, a abertura para o diálogo, sugestões e ideias foram bastante tratados pelos colaboradores como sendo algo muito positivo, mesmo com uma supervisão rigorosa com relação ao trabalho, eles acreditam que a presença na direção na resolução de problemas seja de extrema importância.

Na pergunta relacionada ao tipo de liderança da Escola de Idiomas, foi identificado que a direção exerce uma liderança democrática na maioria das vezes e autocrática em algumas situações.

Quanto às questões que envolvem a motivação, os resultados mostram que os incentivos a participação, organização de atividades e a utilização das ideias dos colaboradores relacionadas a Escola ou a utilização das ideias dos professores sobre questões pedagógicas, acabam gerando um resultado positivo nos colaboradores.

Todas essas questões relacionadas à preocupação de existir um envolvimento da empresa como um todo acaba fazendo com que os colaboradores não se sintam pressionados no ambiente de trabalho e acabem ficando dispostos a dedicar tempo extra a organização e sentirem que vale a pena dar o melhor de si na realização dos seus trabalhos. Foi identificado também que a direção proporciona sempre um bom ambiente de trabalho e com isso faz com que os colaboradores se sintam sempre motivados.

Na única questão aberta, os colaboradores tiveram a oportunidade de expressar com suas palavras, de que a forma a liderança da Escola de Idiomas influencia na motivação deles. E os resultados confirmaram o que eles mesmos tinham respondido nas questões fechadas, a abertura para o diálogo, elogios e incentivos (reconhecimento), forma de delegar as funções, respeito e confiança, foram algumas das atitudes e comportamentos da direção, que segundo eles os motivam.

Em contrapartida, eles também responderam que quando há exigência em excesso, quando não há reconhecimento do que foi feito, quando há algum conflito entre pais e professores e no final quem sai com a razão são os pais, quando não há compreensão e nem flexibilidade quando envolve coisas simples, acabam deixando-os realmente desmotivados.

Com isso, conclui-se que de fato a motivação dos colaboradores da Escola de Idiomas, está relacionada com o comportamento e as atitudes da direção, refletindo conseqüentemente nos resultados dos trabalhos realizados e no desempenho da organização. Varollo (2011) afirma que liderança e motivação estão ligadas, não podendo se falar de uma sem citar a outra. O líder passa a ser um guia que com muita paciência busca aprimorar e aperfeiçoar a motivação.

Sem um líder assumindo esse papel, fica difícil os trabalhadores conseguirem fazer todo o trabalho por eles mesmos e há uma grande chance de se perderem em busca de algum motivo para desempenhar um bom trabalho (VAROLLO, 2011).

Vergara (2000) afirma que motivação é uma força, uma energia que impulsiona na direção de algo que se deseja alcançar. Ela é intrínseca, ou seja, está dentro de nós, ela surge a partir das nossas necessidades. Segundo o autor, ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos ou não. Todas as coisas feitas pelas pessoas de fora são estímulos, incentivos, provocação a nossa própria motivação.

Robbins (2002) enfatiza que as questões motivacionais diferem de pessoas para pessoa e tudo o que envolve o comportamento humano é muito complexo, porque cada caso é um caso, cada um possui uma personalidade própria, seus motivos e suas necessidades.

Para completar os resultados obtidos, Souza (2006) cita alguns fatores motivacionais, sendo eles: trabalho desafiante que exija maior responsabilidade, reconhecimento do bom desempenho, crescimento dentro da organização, onde haja uma perspectiva de progressão no futuro, algo que seja uma realização para o colaborador e por último que ele obtenha uma orientação.

As limitações encontradas para a realização deste trabalho foram: obtenção de livros, devido a greve dos técnicos da Universidade, o longo tempo gasto com a aplicação dos questionários (uma semana) e devido a quantidade de perguntas no questionários, exigiu-se uma atenção maior com a análise de cada uma e em seguida a elaboração de todos os gráficos seguindo a ordem das mesmas.

Uma sugestão para futuras pesquisas relacionadas à influência da liderança na motivação de colaboradores seria um estudo comparativo com uma Escola de Idiomas da mesma franquia localizada em outra cidade, com outra realidade, com um quadro maior de funcionários, onde se pudesse observar se o relacionamento existente entre eles é o mesmo ou não da Escola onde este estudo foi realizado.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Sandra Mara; FISCHER, André Luiz; STEFANO, Silvio Roberto. **Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional: Um Estudo a partir da percepção dos empregados das organizações que pretendem se destacar pela qualidade do ambiente de trabalho.** III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. João Pessoa, 2011.

ARRUDA, Ângela Maria Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **A importância da liderança nas organizações.** Universidade Federal do Ceará, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** 4ª ed. 6 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz.** 1ª ed, 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CABRAL, Patrícia M. F. ; SEMINOTTI, Nedio. **A dimensão coletiva da liderança.** Caderno IHU Ideias- ano 7, n 120, p. 3-37, 2009.

CAVALCANTI, Vera Lucia, CARPILOVSKY, Marcelo, LUND, Myrian, LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e Motivação** – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, Steve; RICHARDSON, Scoot. **100 Maneiras de motivar as Pessoas.** Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CRUZ, Maria Morgado. **“A influência da liderança na motivação dos professores**

**num Agrupamento das Escolas TEIP”**. Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa, 2012.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. Trad. Por Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução: James Sunderland Cook, Martha Malvezzi Leal. Revisor Técnico: Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **Relações de trabalho: Conceitos, instâncias e condicionantes**. Administração de Recursos Humanos I. UFJF/FEA, 1998.

ESTELLITA, Letícia Falasck ; BENEVENTO, Claudia Toffano. **Relação no trabalho entre líder e colaborador: O caminho para uma boa liderança**. Revista digital: EFdeportes, Ano 19, nº 195. Buenos Aires, 2014. Disponível em: <[www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com) >. Acesso em: 30/08/2015.

FAGUNDES, Patrícia M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e gestão: Uma compreensão sistêmica- complexa sobre o processo organizacional grupal**. 146 f. Dissertação (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós- Graduação em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: Rocco , 2007.

FRANÇA, Fábio; LEITE, Gutemberg. **A Comunicação como Estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M. (coord.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLICK, Uwe. **Uma introdução a pesquisa qualitativa**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

FUKUYAMA, Francis. **A grande ruptura: a natureza humana e a reconstituição da ordem social**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como classificar a pesquisa?** Disponível em: <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FMbf7X0f34J:www.ngd.ufsc.br/files/2012/04/ric\\_CLASSIFICAPESQUISAGIL.doc+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:FMbf7X0f34J:www.ngd.ufsc.br/files/2012/04/ric_CLASSIFICAPESQUISAGIL.doc+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)> Acesso em: 31/10/15

GUIMARÃES, Cláudia Patrícia Silvério Fragas. **Liderança eficaz: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis**. São Paulo, 2002.

JACKSON, Brad; PARRY, Ken. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre liderança**. Tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MARCONDES, Claudia. **Liderança: Um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso**. Escola Superior Aberta do Brasil. Monografia (Pós- graduação) em Comportamento Organizacional e Gestão de Pessoas. Vila Velha, ES. 2010.

MARQUES, José Roberto. **Vantagens de um treinamento de motivação no trabalho**. 2013. Disponível em: < [www.ibccoaching.com.br](http://www.ibccoaching.com.br) > Acesso em: 02/09/2015.

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

MARTINS, Vera. **Seja assertivo: como ser direto, objetivo e fazer o que tem de ser feito: como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança**. Monografia MBA em Gestão de Pessoas. Universidade da Região da Campanha. Rio Grande do Sul, 2004.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MUCCHIELLI, Alex. **As Motivações**. Mem- Martins: Publicações Europa América, p. 11-12, 1949.

NETO, José Lourenço de Sousa. **Liderança nas Organizações que Aprende**. 2010.

NETO, Antonio Carvalho; SANT'ANNA, Anderson de Souza. **Relações de Trabalho e Gestão de Pessoas, Dois lados de uma mesma moeda: Vinculações sob a ótica do fenômeno da liderança**. Revista Gestão e Tecnologia. Fundação Pedro Leopoldo. Minas Gerais, 2013.

O'DONELL, Ken. **O Espírito do Líder: Lições para tempos turbulentos**. 1ª ed. São Paulo: Integrare, 2009.

PINTO, Maria Helena L. Carvalho. **A importância da liderança como fator motivacional nas organizações**. Trabalho de Conclusão de Estágio. Revista Eletrônica Novo Enfoque, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002

SALINAS, José Luís. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, p. 39-48, 2004.

SANT'ANNA, Liliane Lima; PASCHOAL, Tatiane; GOSENDO, Eliana E. Moreira. **Bem-estar no trabalho: Relações com Estilos de Liderança e suporte para ascensão, promoção e salários.** Universidade de Brasília. Brasília, DF. 2012.

SATO, C. T. **Gestão baseada em relações de confiança.** RAE- eletrônica -vol. 2 .nº 1, 2003.

SILVA, Ana Lúcia da Rocha. **Gestão de Pessoas.** Unisa digital, 2012.

SILVA, Ana Lúcia da Rocha. **Liderança e Gestão de Pessoas.** Unisa digital, 2008.

SILVA, Elisama Rodrigues; SIMÕES, Emanuel Rodrigues; JANESCH, Zuleide Maria. **A importância da liderança na atualidade.** Centro Universitário Filadélfia, 2010.

SILVA, Walmir Rufino da; RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

SIQUEIRA, Moema Miranda de. **Gerenciando o poder nas organizações.** Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas, 1994.

SIQUEIRA, Mirlene M. Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional.** Universidade Metodista de São Paulo, 2001.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O impacto das emoções/** Tradução técnica de Jean Pierre Marras. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, Clélia Maria D. Carvalho. **O líder e sua influência na motivação da equipe.** Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Católica de Pernambuco. Recife, 2006.

SUCESO, Edina de Paula Bom. **Relações Interpessoais e Qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1966.

TEIXEIRA, José Emídio. **Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios.** In: BOOG, Gustavo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.

QUADROS, Dante; TREVISAN, Rosi Mary. **Coleção Gestão Empresarial.** Curitiba, 2002.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos;** tradução Cristina bazán, Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 2000

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2000.

VOIGTLAENDER, Karin; BEILER, Grazielle; WALKOWSKI, Marcelo. **Liderança e Motivação nas Organizações.** VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração. UNIASSELVI, 2010.

WALTER, Antônio. **Treinamento e Desenvolvimento na Capacitação Profissional: erros, acertos e soluções.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

WATAYA, Roberto Sussumu. **A Liderança e as Relações Interpessoais no Ambiente de Trabalho.** Artigo apresentado para conclusão do curso de Pós Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas. UNASP - Centro Universitário Adventista de São Paulo, 2011.

WOLFF, Luciane; CABRAL, Patrícia F. Martins; LOURENÇO, Paulo Renato M. R. da Silva. **O papel da liderança na eficácia de equipes de trabalho.** Revista Gestão & Tecnologia. Fundação Pedro Leopoldo, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A- QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte de uma pesquisa realizada para o meu Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Bacharelado em Administração da UFPE/CAA e tem como objetivo aferir a opinião dos colaboradores acerca da liderança da Direção e a forma como a mesma influencia a sua motivação para trabalhar na Escola de Idiomas. Espera-se que os resultados obtidos sejam úteis para a conclusão da pesquisa.

Agradeço desde já a sua disponibilidade para responder ao questionário, pois a sua participação é decisiva para a concretização desta investigação, por isso é importante que colabore respondendo com a máxima sinceridade a todas as questões, de acordo com a realidade da organização, tal como a entende. Não há respostas certas ou erradas, boas ou más, apenas a sua opinião é válida.

Todas as respostas serão tratadas de forma absolutamente confidencial. O anonimato é respeitado, pois o tratamento de dados é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada.

### Parte I: Caracterização dos Respondentes

Para as questões 1 a 7, assinale com um X na caixa correspondente à sua resposta:

1 – Qual a sua faixa etária?

- a) Entre os 18 e os 25 anos
- b) Entre os 25 e os 30 anos
- c) Entre os 30 e os 35anos
- d) Entre os 40 e os 45 anos
- e) Mais de 50 anos

2 – Indique o género: Masculino   
Feminino

3 – Total de Anos de Serviço

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e os 2 anos
- c) Entre os 2 e os 3 anos
- d) Entre os 4 e os 5 anos
- e) Mais de 6 anos

4– Qual o Vínculo que possui:

- a) Quadro de Agrupamento
- b) Quadro de Zona Pedagógica
- c) Contratado

5- Grau de Escolaridade:

- a) Ensino Fundamental I completo
- b) Ensino Fundamental I incompleto
- c) Ensino Fundamental II completo
- d) Ensino Fundamental II incompleto

- e) Ensino Médio completo
- f) Ensino Médio incompleto
- g) Ensino Superior completo
- h) Ensino Superior incompleto

6- Caso tenha Ensino Superior Completo, qual a sua formação?

---

7- Possui alguma especialização (Pós-graduação, mestrado, etc.) Se sim, em que? \_\_\_\_\_

### Parte II: Liderança

Nas questões 1 a 15, assinalar a sua escolha fazendo um X na caixa da sua opção, considerando a seguinte escala:

1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Muitas Vezes; 4 = Sempre

#### QUESTÕES

	1	2	3	4
1-Considera que a Direção se envolve nos conflitos que surgem nas equipas de trabalho?				
2-A Direção mantém-se envolvida e proporciona orientação para os colaboradores?				
3-A Direção elogia os colaboradores por realizarem o trabalho de forma adequada?				
4-A Direção incentiva os colaboradores a recorrer à sua intervenção, sempre que necessitam resolver uma questão profissional?				
5-A Direção supervisiona de forma rigorosa os colaboradores?				
6-A Direção realiza as reuniões necessárias para assegurar que o trabalho é realizado?				
7-A Direção baseia-se na posição hierárquica que ocupa, como forma de influenciar os colaboradores?				
8-No processo de tomada de decisão a Direção esforça-se por conseguir o máximo de participação dos colaboradores?				
9-A Direção dá frequentemente ordens, em forma de sugestão, mas deixando claro o que pretende?				
10-A Direção investe o seu tempo para ajudar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho?				
11-Quando os colaboradores estão em desacordo com a Direção, são explicadas as razões porque se pretende que o trabalho seja realizado de determinada maneira?				
12-Quando os colaboradores fazem alguma coisa menos correta, a Direção fala diretamente com eles?				
13-A Direção dá autonomia às equipas de trabalho (Auto avaliação, projetos, ideias...)?				
14.Considera que é importante a intervenção da equipe da Diretora na resolução dos problemas?				

15 – Pretende-se agora saber que Estilo de Liderança reconhece na sua Diretora. Dos seguintes estilos que se apresentam qual considera ser o mais próximo do da sua Diretora:

Assinalar com um X apenas uma opção

a) **Liderança autoritária**

Líder que controla pessoalmente a organização determina os objetivos, a ação, os recursos a utilizar, dispensando a colaboração dos colaboradores.

b) **Liderança democrática**

Líder que estimula os colaboradores a participarem na definição de objetivos, de estratégias e nas tomadas de decisão, dando espaço para a

autonomia e a liberdade de cada um.

c) **Liderança liberal**

Líder não interventivo, que renuncia ao exercício da autoridade, dando total liberdade aos membros da organização para agirem.

d) **Liderança burocrática**

Líder que se preocupa unicamente em cumprir a lei, tendo dificuldade em enfrentar a falta de autonomia

e colocar de lado a burocracia, para responder às reais necessidades da escola.

e) **Liderança carismática**

Líder que possui um grande atrativo pessoal e bons conhecimentos técnicos e profissionais, que fazem com que ele seja admirado pelos colaboradores

Parte III: Motivação

Nas questões 1 a 12, assinalar a sua escolha fazendo um X na caixa da sua opção, considerando a seguinte escala:

1 = Nunca; 2 = Raramente; 3 = Muitas Vezes; 4 = Sempre

QUESTÕES

	1	2	3	4
1 -A Direção estimula os colaboradores a participar e a organizar atividades?				
2 -A Direção utiliza ideias dos colaboradores sobre questões relativas à vida escolar (formação, regulamentos, atividades, etc.)?				
3 -A Direção utiliza ideias dos professores sobre questões pedagógicas (preparação do ano letivo, avaliação, etc.)?				
4 -A Direção dá apoio aos colaboradores na resolução de problemas pessoais?				
5 -Sente-se parte integrante do que se organiza na escola?				

6 -A Direção proporciona um bom ambiente de trabalho?				
7 -A Direção evita utilizar críticas e avisos para não desmotivar os colaboradores a trabalhar?				
8 –Nesta escola trabalha-se sobre pressão?				
9 – Você está disposto a dedicar tempo extra ao seu trabalho nesta escola?				
10-Sente-se encorajado a tomar iniciativas para a resolução de problemas?				
11-Considera que nesta escola vale a pena dar o melhor de si na realização do seu trabalho?				
12- Você está motivado para trabalhar nesta escola?				

16- Na sua opinião, de que forma as atitudes e o comportamento do líder influenciam na sua motivação?

---



---

Muito Obrigado!