



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**LUANA CRISTINA GUARNIERI**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: A  
PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE**

**ASSIS/SP  
2017**

**LUANA CRISTINA GUARNIERI**

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: A  
PERCEPÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE CONTABILIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientanda:** Luana Cristina Guarnieri

**Orientadora:** Profa. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis  
2017**

#### FICHA CATALOGRÁFICA

G916L GUARNIERI, Luana Cristina

Liderança e motivação dentro das organizações: a percepção de colaboradores de uma empresa de contabilidade / Luana Cristina Guarnieri.-- Assis, 2017.

37p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1.Gestão de pessoas 2.Liderança 3.Motivação  
CDD 658.3

Dedico esta pesquisa a meu pai.

## RESUMO

Para que uma organização atinja os objetivos aos quais se propõe, ela precisa de um diferencial. Para isso, é importante desenvolver nos profissionais a capacidade de liderança para motivar outros colaboradores, obtendo-se assim o maior desempenho de todos, e, conseqüentemente, maior produtividade. Nesse contexto, o presente estudo objetiva identificar a influência da liderança na motivação no trabalho e na produtividade. Como metodologia, optou-se pela revisão de literatura aliada à pesquisa quantitativa de caráter descritivo. O estudo foi realizado junto aos colaboradores de uma empresa do ramo de Contabilidade. Ao final deste estudo ficou clara a importância das pessoas nas organizações bem como a necessidade de empreender esforços para manter os colaboradores motivados. Na pesquisa realizada percebeu-se que na empresa pesquisada um grupo de funcionários sente-se satisfeito com o ambiente de trabalho e com o estilo de liderança, ao passo que outro grupo mostra-se insatisfeito, o que leva a crer que a empresa trata seus colaboradores de maneira desigual. No entanto, não obstante a satisfação ou insatisfação com o estilo de liderança, a maioria entende que um bom líder é aquele que motiva os colaboradores, os fazem sentir responsáveis pelos objetivos da empresa e ouve os colaboradores antes de tomar decisões. Também, a maioria acredita que o estilo de liderança interfere na produtividade e no comprometimento do colaborador para com a empresa, tendo em vista que as pessoas quando estão insatisfeitas não conseguem desempenhar com excelência suas funções, além de não criarem vínculo de fidelidade com a empresa, estando prontas a mudar de trabalho sempre que surgirem oportunidades.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Liderança. Motivação. Produtividade.

## **ABSTRACT**

For an organization to achieve the goals it proposes, it needs a differential. For this, it is important to develop in the professionals the capacity of leadership to motivate other employees, thus obtaining the highest performance of all, and, consequently, greater productivity. In this context, the present study aims to identify the influence of leadership on motivation at work and productivity. As a methodology, we opted for a literature review with a quantitative research of a descriptive nature. The study was carried out with the employees of an accounting firm. At the end of this study it was clear the importance of people in organizations as well as the need to make efforts to keep employees motivated. In the research carried out, it was noticed that in the company surveyed one group of employees feels satisfied with the working environment and the style of leadership, while another group is dissatisfied, which leads one to believe that the company treats its Employees in an unequal way. However, despite satisfaction or dissatisfaction with leadership style, most understand that a good leader is one who motivates employees, makes them feel responsible for the company's goals, and listens to employees before making decisions. Also, most believe that the leadership style interferes with the employee's productivity and commitment to the company, since people when they are dissatisfied can not perform their duties with excellence, nor do they create a loyalty bond with the company, Being ready to change jobs whenever opportunities arise.

Keywords: People management. Leadership. Motivation. Productivity

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 OBJETIVOS .....	9
1.1.1 Objetivo geral .....	9
1.1.2 Objetivos específicos .....	9
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 MOTIVAÇÕES .....	10
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	10
<b>2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>12</b>
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS.....	14
2.1.1 Características do Líder .....	15
2.1.2 Diferença entre Chefe e Líder .....	16
2.1.3 Perfis de Liderança.....	17
2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	18
2.3 PRODUTIVIDADE <i>VERSUS</i> MOTIVAÇÃO.....	19
2.3.1 O que motiva as pessoas no ambiente de trabalho.....	20
<b>3 MÉTODOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICE A – ESCALA DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA.....</b>	<b>36</b>
<b>APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....</b>	<b>37</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A liderança pode ser reconhecida classificada como um ponto chave dentro de uma organização. Existem várias teorias sobre ela, e é importante que estejam bem claras para podermos enxergá-la na atualidade. Ela pode ser o fator principal da motivação dos colaboradores, podendo influenciar diretamente na produtividade conforme será comprovado no decorrer desta pesquisa. A questão que a liderança pode influenciar na motivação dos colaboradores, é um tema recente observando todo um passado onde nada era pensado nos trabalhadores, e onde não tinham chance alguma de opinar ou sugerir qualquer mudança.

A partir da 2ª Revolução Industrial, isso ficou ainda mais intenso, onde a produção deveria ser o objetivo final sem pensar em questões de melhoria tanto para os trabalhadores quanto para os donos. Nos dias de hoje, existem os mesmos objetivos, porém, para alcançar a maior produtividade algumas organizações vêm utilizando uma forma diferente de alcançá-los: ter uma liderança motivadora. A partir de estudos e pesquisas, esse novo método de motivação comprova teorias, tendo em vista que o ser humano no trabalho é mais complexo do que se imaginava. Hoje, as organizações percebendo essa necessidade do trabalhador se sentir útil e importante, deixaram de lado teorias de que bons salários bastavam.

O trabalho irá demonstrar e comprovar que através da liderança motivadora pode-se trazer maiores resultados e benefícios para a organização, e até que ponto essa liderança e motivação podem influenciar na satisfação e no desempenho das tarefas de um colaborador dentro da organização.

A liderança tem um papel fundamental na maneira como as pessoas se desempenham nas suas tarefas, afinal, é a liderança que orienta, acompanha e avalia, o comportamento dos colaboradores. Considerando que a motivação é responsável pelo a quantidade de esforço que a pessoa dedica às atividades, e quanto maior a motivação, maior é a energia despendida para a obtenção dos resultados.

Nos dias de hoje, o principal objetivo das organizações é o sucesso financeiro e a ascendência de sua empresa. Já para o colaborador, o sucesso profissional e financeiro são os principais, mas não os únicos anseios.

Sendo assim, qual a importância da motivação no trabalho? Essa motivação está ligada à liderança?

Diante do problema existe a hipótese de que para uma organização atingir os objetivos, ela precisa de um diferencial. Para isso, desenvolver nos profissionais a capacidade de liderança para motivar outros colaboradores é essencial para a obtenção de desempenho máximo deles, ocasionando assim, melhor desempenho.

Há também estratégias motivacionais que podem ser utilizadas como: treinamentos, reconhecimento, políticas criativas e o próprio conhecimento na empresa que podem influenciar e agregar valor ao colaborador e a empresa, garantindo maiores benefícios para a empresa.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar a influência da liderança na motivação no trabalho.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Apresentar a liderança como fator motivacional para o desempenho dos colaboradores.
- b) Identificar as estratégias das lideranças para promover a motivação no trabalho.
- c) Identificar a percepção dos funcionários da empresa pesquisada sobre a influência da liderança na motivação e no desempenho das tarefas no ambiente de trabalho.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

O estudo se justifica pois o reconhecimento da importância do capital humano nas organizações modernas aponta para a necessidade de buscar estratégias para manter os colaboradores motivados e comprometidos com a organização. É inconteste que o sucesso organizacional depende da humanização das relações entre líderes e

colaboradores. O comportamento humano nas organizações apresenta mudanças, exigindo do líder habilidades para melhorar a comunicação e atuar de forma coerente com a cultura da organização. No entanto, como se sabe, grande parte das empresas ainda não possui esta consciência e não investem na boa cidadania corporativa. Conseqüentemente, não consegue fazer com que os colaboradores se comprometam com as metas traçadas pela empresa, o que justifica a realização de pesquisas para demonstrar a necessidade de investir em práticas de liderança transformadora.

### 1.3 MOTIVAÇÕES

Para escolher o tema foi levado em conta a importância da liderança dentro das organizações e o papel que ela desempenha na motivação dos colaboradores.

O crescimento do mercado e a demanda fazem com que aumente a preocupação com a motivação e a busca por colaboradores líderes.

Trata-se de um assunto que se exige aprofundamento, pois a liderança e a motivação se tornaram um diferencial dentro das organizações, e para algumas até exigência. Com o passar do tempo, a sua importância e procura está aumentando. As estratégias a partir daí, também são mais desenvolvidas, e a partir delas é possível agregar líderes e motivar os colaboradores para que produzam mais e com isso façam não somente seu crescimento pessoal e profissional, mas também o crescimento da própria organização.

Pretende-se assim contribuir com a comunidade acadêmica e empresarial demonstrando-se a importância de criar um ambiente saudável para os colaboradores que lhes proporcionem segurança, conforto e estabilidade, ao mesmo tempo em que eles possuam metas a serem alcançadas, desafios a serem vencidos e possibilidades de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo encontra-se estruturado em cinco capítulos:

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução da pesquisa com breve contextualização do tema, objetivos geral e específicos, justificativa, motivações e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo elucida a revisão de literatura sobre o tema em análise discutindo: a evolução histórica da liderança e seus conceitos; diferenças entre chefe e líder; características de um líder; perfis de liderança; relação entre motivação e produtividade; e o que realmente motiva as pessoas no ambiente de trabalho.

O terceiro capítulo esclarece sobre a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. Assim, discorre sobre os sujeitos, população, amostras e métodos de pesquisas empregados neste estudo.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo realizada.

E, por fim, o quarto e último capítulo expõe a conclusão a que se chegou após a revisão de literatura e pesquisa de campo realizada.

## 2 LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Hodiernamente, as empresas enfrentam distintos desafios que, com o passar dos tempos, seguem naturalmente a tendência de renovação e mudanças. Dessa forma, o mercado se mostra um contexto de elevada competitividade, onde as organizações que estão preparadas para enfrentar situações adversas acabam tendo maiores chances de crescer e se manter no mercado. No entanto, isto não é uma novidade. A competição em si sempre existiu e, com o passar dos anos, tem mostrado situações em que as pessoas encontraram em cenários competitivos, oportunidades de crescimento.

Nos últimos anos, cada vez mais o comportamento humano é discutido pelos teóricos das Ciências Humanas. O ser humano procura conhecer a si próprio e a aqueles com os quais convive, no cotidiano pessoal ou profissional. De fato, cada ser humano tem sua própria história de vida, cada um traz consigo suas aprendizagens. As atitudes das pessoas, muitas vezes, não condizem com o que elas querem e sim com o que vivenciam (CAVALCANTI et al., 2009).

O comportamento humano nas organizações é o resultado de uma boa liderança, motivação e especialmente a relação entre líder e liderado.

A valorização do Capital Humano pode ocorrer através de atitudes e decisões simples, favorecendo desenvolvimento e habilidades através de oportunidades, participações, reconhecimentos, fazendo com que ocorra entre os indivíduos o reconhecimento de si próprios, desde as potencialidades até os defeitos, promovendo seu próprio aprendizado e desenvolvendo liberdade de ação e de expressão. Dessa forma, necessário se faz discutir o papel dos líderes nesse contexto.

O ambiente, dentro de qualquer organização, é um fator de muita influência sobre as pessoas que ali convivem, por isso é extremamente importante criar um ambiente saudável a fim de que as pessoas possam ter oportunidade de crescer e obter sucesso.

Os líderes possuem como missão guiar a empresa, desenvolvendo a capacidade de liderança em outros colaboradores. Buscando isso, o líder se destaca, acima de tudo, por exercer influência positiva sobre um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo seja capaz de gerar resultados positivos e se transformando em uma equipe.

Empresas certas do que querem, sabem da necessidade de desenvolverem em seus colaboradores o desejo de aprendizado, reconhecimento e participações nas decisões, que se faz tornar possível o bom relacionamento entre as pessoas, possibilitando o trabalho em equipe, enfim, permitindo que as pessoas possam viver em sociedade, representando a base do relacionamento humano, enxergando as pessoas que as compõem como peças fundamentais e de grande importância para desempenho da organização.

Liderar é motivar, conduzir grupos de pessoas transformando-os em equipe que gera resultados, de modo que a liderança se empenhe para satisfazer o quadro funcional e um clima sempre favorável para realizações das tarefas do cotidiano, dando significado ao trabalho (CAVALCANTI et al, 2009).

Nesse sentido, importante aqui destacar o que motiva as pessoas a agirem.

Chiavenato (2005) afirma que uma das grandes dificuldades organizacionais é alcançar e manter resultados positivos. Com isso as empresas contam com o esforço e desempenho das equipes, dando importância a esses três fatores: expectativas, recompensas e relação entre expectativas e recompensas.

Segundo Silveira Neto (2006), o empregado pouco motivado é um dos fatores que contribui com a diminuição de produtividade e com aumento de tensões no ambiente de trabalho, gerando desequilíbrio emocional e social nas organizações.

Funcionários motivados tendem a proporcionar melhores resultados garantindo o sucesso das empresas.

O fato de as empresas falharem não está ligado somente à falta de conhecimento, mas também à maneira com que as pessoas são lideradas.

A motivação humana influencia na qualidade dos produtos e serviços prestados. Silveira Neto (2006, p. 58) fala que “se as pessoas falham em agir, acompanhar, tomar decisões, analisar ou avaliar, os projetos desviam-se do seu curso.”

De acordo com Chiavenato (2005, p.448): “Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições”.

É importante criar um ambiente para os colaboradores que lhes proporcionem segurança, conforto e estabilidade, ao mesmo tempo em que eles encontrem metas a serem alcançadas, desafios a serem vencidos e possibilidades de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido.

A mensuração do nível de satisfação dos colaboradores é importante para fundamentar as decisões dos gestores e verificar como está a qualidade de vida no trabalho, pois se a qualidade de vida no trabalho for falha, poderá conduzir à insatisfação, má vontade e queda da produtividade.

## 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA LIDERANÇA E SEUS CONCEITOS

Entende-se que a liderança e a motivação estão ligadas no ambiente profissional. Segundo Santos et al. (2011), após a Revolução Industrial, a demanda de produção era grande, e com isso se exigia mais dos trabalhadores. Com o passar dos anos, essa visão de trabalhadores mudou, e para alcançar a produtividade exigida com um número de rotatividade pequeno (para diminuir gastos), as organizações tiveram que adaptar-se junto com seus colaboradores. Por esse motivo, observaram a partir de estudos como motivar seus colaboradores, a fim de manter o profissional na organização produzindo o seu máximo e motivando os demais.

Atualmente, a liderança que motiva é uma importante ferramenta utilizada nas organizações, influenciando o modo como as pessoas veem alcançando objetivos de ambos os interesses.

De acordo com Adair (2010, p. 7) a motivação pode-se definir como:

Um homem ou uma mulher estão motivados quando QUEREM fazer algo. Um motivo não é exatamente o mesmo que um incentivo. Embora uma pessoa possa ser inspirada ou entusiasmada por um incentivo, seu principal motivo para quere fazer alguma coisa, pode ser o medo da punição. A motivação abrange TODAS as razões que estão por trás da maneira que uma pessoa age.

Segundo Penteadó (1986, p.8) “a influência do Líder é a essência do processo de liderança”. A partir dela que se gera a motivação, proporcionando melhores condições de trabalho e reconhecimento para os colaboradores, e para empresa maior lucro com sua produtividade.

Hoje, sua influência é citada por importantes pensadores da atualidade, como Chiavenato (2003, p. 107) aborda que a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meios do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”.

Ressalta ainda que “Liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em uma determinada situação” (CHIAVENATO, 2003, p.89)

Entende-se então, que o líder tem características de influenciar e persuadir as pessoas, tudo para alcançar os objetivos almejados de sua organização. “A melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas” (FRANCO, 2008, p.55)

O líder é de importância no crescimento e no desempenho da organização, encaminhando sempre os colaboradores ao bem comum.

### **2.1.1 Características do Líder**

Suponha-se então que para caracterizar um líder deve analisar suas habilidades. Assim, coloca-se em análise essa característica, podendo diferenciá-los de chefe. Segundo Hunter (2004, p. 25) liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum”, ela ocorre com um fenômeno social.

Observa-se então que as características e habilidades poderiam ser adquiridas ou modificadas. Com isso, verificamos que o líder não nasce pronto e sim se desenvolve em qualquer pessoa. Conforme McGregor (1992 apud FERREIRA, 2006, p.25):

No decorrer da evolução do homem, a liderança, primeiramente, foi definida em relação às características da personalidade que diferenciam líderes de não líderes. Isto é, os estudos buscavam encontrar características pessoais comuns entre os líderes.

Podemos então fazer uma análise e observar que há a presença de duas características cruciais nos traços de um líder: a influência e a confiança.

Podemos analisar também que, mesmo a pessoa aprendendo todas essas características, sem seguidores ela não é um líder. Por isso a influência é a característica que define o líder. Já dizia Drucker et al. (2000), a única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadores, outras, profetas, os dois papéis são importantes e muito necessários, mas, sem seguidores, não há líderes. A partir da definição anterior, comprovamos então a importância que um líder tem, onde influencia toda estrutura organizacional e cultural de uma empresa, podendo afetar todas as categorias da pirâmide, podendo desenvolver ou não maior desempenho dos colaboradores.

### **2.1.2 Diferença entre Chefe e Líder**

Diferenciar o chefe de um líder é algo que pode fazer a diferença na hora da contratação do mesmo, sendo que o líder tem características específicas como as citadas no capítulo anterior. Segundo Cusins (1994, p. 09) “a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização”. Mas, nem sempre o chefe consegue ser um líder. E isso pode causar danos para a empresa e também para o colaborador.

Cusins (1994) ainda complementa que o líder inspira as pessoas, sempre as convencendo de que tem que fazer aquilo da forma correta sem nem mesmo ordenar isso. O líder conecta seus liderados com sua empresa, e consegue que almejem os mesmos resultados como se fossem donos.

Diferentemente, o chefe trabalha apenas para seu progresso, deixando o trabalho em equipe apenas na teoria. Ele ainda consegue com que seus empregados fiquem desmotivados, e que seus trabalhos não alcancem o almejado rendimento, afetando

diretamente no objetivo da empresa. Como não aceita opiniões, o chefe apenas ordena suas tarefas, não se importando com a psicologia motivacional.

Essas diferenças básicas de chefe e líder dentro das organizações é que podem fazer a diferença dentro do mercado.

### **2.1.3 Perfis de Liderança**

Os perfis de liderança têm extrema importância dentro da empresa. É a relação entre o líder e colaborador que irá contribuir com a produtividade dentro da empresa. Segundo Maximiano (2000, p.343), os estilos de liderança podem ser divididos como:

Estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo do líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados.

Maximiano (2000, p.344), classificou a liderança em apenas dois estilos: Autocrático e democrático. Segundo ele, “o autocrático tinha a centralização e o poder de decisão no chefe”. O estilo pode degenerar e se transformar no autoritarismo.

O estilo democrático, segundo Maximiano (2000), tem a divisão de poderes entre chefe e grupo, onde a quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.

Já Chiavenato (2003, p.125), conclui que os estilos de liderança nada mais são do que as atitudes do líder. Ele descreve três estilos:

Liderança autocrática: o líder impõe suas ideias e suas decisões sobre o grupo, sem nenhuma participação deste. A ênfase está nele.

Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo sem controle algum e deixa-o completamente à vontade. É mínima a participação do líder e o grupo é enfatizado.

Liderança democrática: o líder orienta o grupo e incentiva a participação de todos. A ênfase está no líder e também no grupo.

Analisando os perfis citados por Maximiano e Chiavenato, analisa-se qual delas é a mais apropriada para aumentar a produtividade, ou seja, qual dela dará mais resultados, pois nessa integração liderança/colaborador que irá resultar uma produtividade maior ou não.

É formando um bom líder que poderá transformar o ambiente de trabalho e como consequência aumentar a produtividade.

## 2.2 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional de uma empresa é importante para formar políticas internas. É ela que vai influenciar todo ambiente da organização, inclusive a visão de novos colaboradores e também de clientes e fornecedores. O líder é a pessoa que conduzirá esse processo de conhecimento da cultura organizacional e é nesse momento que as características de cada líder fazem a diferença. A cultura pode se manifestar através de várias formas, entre elas estão o comportamento, vestuário e até o modo de se comunicar. Através disso que irá se construir o relacionamento da empresa com seus parceiros.

O clima organizacional nada mais é que a consequência da relação cultural dentro da empresa. Segundo Chiavenato (2000, p.95):

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Percebe-se então que o clima organizacional está diretamente relacionado com a liderança, podendo influenciar também na motivação dos colaboradores e consequentemente com os resultados que eles desempenharão. Segundo Souza (2014, p.76), o clima pode ser definido por três elementos:

A satisfação dos colaboradores que se limita na relação do trabalhador com o clima da empresa, podendo ser modificado. A percepção dos colaboradores, onde o colaborador é influenciado negativamente ou positivamente com o clima organizacional. E a cultura organizacional que como já vimos acima, é a cultura organizacional que irá influenciar no clima, aonde irá se propagar nos resultados da empresa.

É com base nestas informações, que identificamos que é o líder que irá resolver questões de boas relações na empresa, onde favorecerá diálogo para identificar e resolver problemas. Podemos concluir que o líder deverá preservar um ambiente que não afete negativamente os colaboradores e cultive o clima organizacional, para que assim, obtenha o maior empenho de seus colaboradores resultando em melhorias para a organização.

## 2.3 PRODUTIVIDADE *VERSUS* MOTIVAÇÃO

A produtividade está diretamente ligada com a motivação, segundo Herzberg. Para atingir o máximo de produtividade entende-se que quem produz deve estar motivado. Mas, ainda podemos indagar: até a que ponto a motivação influencia na produtividade de um profissional?

Percebe-se como motivação a questão salarial, e também questões que envolvem o clima da organização. Porém a influencia emocional – dentro e fora da organização - estão diretamente associados com a motivação dentro da organização. Logo, podemos perceber que a produtividade pode ser afetada pelo nível de motivação de cada profissional no momento.

Segundo Herzberg (1959 *apud* BERGAMINI, 2008, p.204) “a motivação é fruto da satisfação das necessidades mais complexas, como estima e auto-realização.” Esse é um dos maiores desafios dos líderes, pois é um fator de grande importância para a organização que eles estejam motivados para produzir mais e conseqüentemente ter o sucesso da empresa.

Concluindo, um colaborador motivado e satisfeito, estará mais disposto a se dedicar ao trabalho e atingindo metas e ajudando a empresa com seu bom desempenho na organização.

Montana (1999, p. 203) afirma que motivação é: “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

A partir do exposto ainda pode-se questionar o que realmente motiva as pessoas.

### **2.3.1 O que motiva as pessoas no ambiente de trabalho**

De acordo com a Teoria da Motivação/Higiene de Frederick Herzberg, os fatores de influência sobre a motivação podem ser divididos em dois grupos, por ele denominados Fatores Higiênicos ou de Manutenção e Fatores de Motivação ou Satisfação (VILLAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Os Fatores Higiênicos são incapazes de motivar por si mesmos, entretanto tem que estar satisfeitos para que as pessoas não se desmotivem e são de reposição permanente, isto é, uma vez atendidos voltarão depois de algum tempo na mesma intensidade. Neste grupo encontram-se a administração e política da organização; a supervisão; o relacionamento com o supervisor; as condições de trabalho; a remuneração; o relacionamento com os colegas; a vida pessoal; o relacionamento com os subordinados; *status* e segurança.

Os Fatores de Motivação, por outro lado, são definidos como aqueles que efetivamente causam a motivação. São eles: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento.

Maslow (2000) fala da atitude dos indivíduos autorrealizáveis diante do dever, trabalho e missão. Ele enfatiza que “Executar muito bem uma tarefa tola não é certamente, uma realização em si. O que não vale a pena fazer, não vale a pena fazer benfeito.” Pode-se

aprender tendo como referência aqueles que conseguem se autorrealizar no trabalho. Estas pessoas, altamente evoluídas, assimilam o trabalho dentro da sua própria identidade, fazendo com que este faça parte do seu próprio Eu.

As pessoas saudáveis crescem em direção à autorrealização. Se uma pessoa realmente satisfeita começa a trabalhar numa empresa com boas condições de trabalho, o desempenho no trabalho tende a melhorar o indivíduo e as pessoas ao seu redor. O efeito desse círculo virtuoso tende a melhorar a empresa, as partes interessadas ao negócio e assim por diante.

De forma inovadora e mais abrangente, Rogers (1978) apresenta a Abordagem Centrada-na-Pessoa, cuja premissa básica é a visão da pessoa, em sua essência, como um organismo digno de confiança e com tendência natural de realização, possuindo dentro de si recursos para auto-compreensão, para alterar seu autoconceito, suas atitudes e seu comportamento autodirigido; e que estes recursos podem ser desenvolvidos à medida que são criadas condições facilitadoras para automotivação das pessoas.

Desta forma, a aplicação eficaz dos processos de gestão de pessoas, baseados na estratégia da empresa, nas melhores práticas de mercado e na expectativa das pessoas, pode criar condições facilitadoras para o desenvolvimento da competência de automotivação, contribuindo para aperfeiçoar as pessoas, aperfeiçoar o mundo ao seu redor e transformar-se efetivamente em um diferencial competitivo para a organização.

A motivação nas organizações é extremamente importante para estimular os funcionários e integrantes de uma empresa. A motivação é uma força interior capaz de criar situações e atitudes positivas que nos impulsiona a tomar decisões a cada momento da nossa vida e é fundamental que as organizações comecem a proporcionar uma valorização contínua de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos aos empregados, visando qualidade de vida (CHIAVENATO, 2005).

Atualmente, o profissional de Recursos Humanos juntamente com os empresários tem elaborado e disposto de mais tempo para a realização de projetos e tarefas capazes de trazer a motivação para dentro da organização. E essa tarefa não é tão fácil como talvez pareça, pois não existem padrões que possam ser designados para cada funcionário ou setores empresariais. Entretanto, a existência de algumas regras básicas capazes de se

encaixar à cultura organizacional de cada organização pode e deve ser usada para atingir a motivação de todos os seus setores.

Algumas organizações usam, muitas vezes, os incentivos financeiros ou por reconhecimento e mudanças nos cargos para gerar a motivação em seus colaboradores. Vilas Boas e Andrade (2009) afirma que à medida que haja gratificações e reconhecimentos pelas tarefas desenvolvidas, há um aumento significativo na motivação dos colaboradores. A gratificação financeira, sem dúvida, é um dos maiores estimulantes que um profissional possa ter. Entretanto, elogios e comentários que agradecem o colaborador ou até mesmo delegação de certa autoridade consegue atingir melhor a satisfação do mesmo para a realização das tarefas do dia a dia do que, muitas vezes, os recursos financeiros envolvidos.

Muitas organizações têm apostado nos treinamentos para capacitar os seus colaboradores, acrescentando a eles novas habilidades e possibilidades de melhorias. Os benefícios alcançados através desses cursos e treinamentos alcançam os colaboradores e a empresa onde, os colaboradores se sentem mais importantes e felizes por terem a oportunidade de melhoria em seus currículos; já a empresa, ganha mais pessoas capacitadas e habilidosas. Os treinamentos e cursos podem ser oferecidos dentro ou fora da empresa, através de centros especializados ou até mesmo pela internet. Esses treinamentos podem e precisam estar vinculados a alguma atividade que será ou precisará ser exercida dentro da organização.

A cultura organizacional da empresa tem tudo a ver com a motivação ou desmotivação do colaborador devido a sua força de transformar o local de trabalho. Quando essa cultura não possibilita que as pessoas possam se sintam livres para mostrar suas competências, elas se desmotivam. Entretanto, quando a empresa consegue aliar a sua cultura moldada naquilo que os colaboradores esperam, a motivação é certa. A organização pode apostar também em medidas criativas como, por exemplo, horários diferenciados e flexíveis ou divisão de responsabilidades e tarefas entre os funcionários para conseguir uma menor carga, e assim gerar mais conforto e, conseqüentemente, motivação. Também, é possível pensar em benefícios além da remuneração mensal, tais como: academias, 14<sup>o</sup> salário, participação nos lucros da empresa, ticket alimentação, planos de saúde e odontológico, auxílio creche, auxílio funeral, auxílio educacional para os filhos, auxílio aluguel, vale transporte, vale medicamentos e outros mimos como, sorteio de viagens, salão de beleza, cesta natalina, etc. (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Motivar as pessoas todos os dias é um grande desafio, porém, as organizações dependem disso para focarem as pessoas na empresa. Segundo Bergamin (2008, p.63): “Pelo reforço ou recompensa, a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento”.

A motivação pode alavancar reações positivas dos colaboradores. Para isso devemos descobrir o que motiva esse trabalhador, para que junto dele consigamos alcançar benefícios mútuos.

No geral, pessoas não costumam gostar de serem pressionadas, elas precisam de liberdade para exercer sua função, sem que fiquem desamparadas. A autonomia, segundo Araújo (2014, s.p) tem papel importante para motivação:

Primeiramente, as pessoas querem fazer o seu trabalho com mais liberdade, sem o controle de um superior e mais orientação. Sem os processos rígidos demais, ordens e barreiras que limitam a capacidade de inovação, as pessoas surpreendem com sua capacidade de criar soluções simples para problemas que parecem ser complexos.

Quanto mais alguém se sente livre para realizar suas tarefas, mais motivado estará para alcançar seus objetivos.

Segundo Ceitil (2016), trabalhar com certo controle em relação ao que faz, quando o faz, como o faz e com quem o faz, torna a pessoa interdependente em relação aos outros, tendo capacidade individual para escolher suas ações.

Outro fator que motiva as pessoas é o aprendizado. Conforme Araújo (2014, s.p), “as pessoas buscam aplicar e usar o que lhes foi instruído. Numa empresa, é necessário que haja sempre cursos, palestras e novos desafios, para que todos busquem aprender mais”.

Nunca estagnar o aprendizado é essencial não só pela motivação, mas também pela qualidade que irá resultar.

Outra diferença que pode motivar é dar um propósito. Segundo Araújo (2014, s.p.), “seja metas de venda, rotatividade, de gerar mais receita ou até desafios de horários, as pessoas querem um motivo maior para se sentir desafiado, o que leva à motivação” e

ainda conforme Santos (2015, s.p): “aqueles que dedicam um tempo importante para identificar um propósito e fazem disso uma prática definem muito mais facilmente o “como” atingir seus objetivos e aprendem a concentrar atenção até alcançá-los”.

A partir desse estudo, será analisado através de uma pesquisa de campo a influência da liderança e da motivação na produtividade.

### 3 MÉTODOS

Para a realização desta pesquisa optou-se pela revisão de literatura em livros, artigos, teses e dissertações que discutem o tema em análise com o objetivo de identificar não só o contexto do problema estudado, mas também variáveis e dados pertinentes ou relacionados ao estudo, como recomenda Gil (1991). A partir daí, realizou-se uma pesquisa de campo e foram adotados os critérios a seguir.

A pesquisa de campo se enquadra em uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. Segundo Goldemberg (2011) os métodos quantitativos pressupõem uma população de objetos comparáveis.

A pesquisa descritiva, orientada por hipóteses teóricas preestabelecidas, objetiva descrever e relatar como ocorrem certos fenômenos ou como certas variáveis se comportam em determinada situação. Possibilita que o pesquisador quantifique as variáveis utilizadas aprofundando seu conhecimento sobre o tema pesquisado. A fase descritiva descreve um evento ou a relação entre variáveis com base nas hipóteses estabelecidas sobre o assunto estudado (MALHOTRA, 2001).

O estudo foi realizado em uma empresa de Assessoria Contábil, cujo nome será mantido em sigilo, onde os próprios colaboradores foram os participantes.

Os participantes da pesquisa foram 40 dos 40 colaboradores ativos da empresa. A amostragem da população foi por conveniência, ou seja, todos foram convidados a participar, mas participaram aqueles que estavam no trabalho no dia da aplicação da pesquisa e que quiseram participar.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de uma escala tipo Likert<sup>1</sup>, elaborada pela própria autora com base na literatura estudada, contendo 17 (dezessete) afirmações, nas quais os participantes deveriam indicar seu grau de concordância.

---

<sup>1</sup> É uma escala composta por um conjunto de frases ou itens (afirmações ou negações) em que o sujeito analisa e manifesta seu grau de concordância desde discordo totalmente (nível 1) até o concordo totalmente (nível 5). A escala pode ter graus de variância de 5, 7 ou 11 níveis. A atitude do participante é medida com o cálculo da média dos níveis apresentados em suas respostas (CUNHA, 2007).

Os resultados da pesquisa foram analisados pela estatística descritiva, utilizando de média e frequência como medida de posição, e representados em gráficos, conforme o capítulo a seguir.

## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado teve como objetivo identificar se os funcionários da empresa pesquisada sentem-se motivados e qual o papel da liderança na motivação.

Nesse sentido, foram apresentadas ao público-alvo, 17 (dezessete) frases afirmativas e os respondentes deram suas opiniões conforme a seguinte escala: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Nem discordo / Nem concordo; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente.

As questões de 1 a 10 referem-se à motivação para o trabalho e as questões de 11 a 17 referem-se à satisfação com a liderança.

As tabelas 1 e 2 que seguem no texto, mostram a frequência de respostas apresentadas pelos participantes em relação ao nível de concordância com as afirmações sobre a motivação no trabalho.

<b>Afirmações</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1. Sinto-me realizado, no caminho de meus sonhos	0	20%	22%	53%	5%
2. Sou feliz, desenvolvendo atividades que me realizam profissionalmente.	20%	22%	25%	28%	5%
3. Tenho reconhecimento pelo meu bom desempenho e bons resultados.	16%	22%	27%	30%	5%

**Tabela 1:** Motivação para o Trabalho (elaborada pela autora com dados da pesquisa).

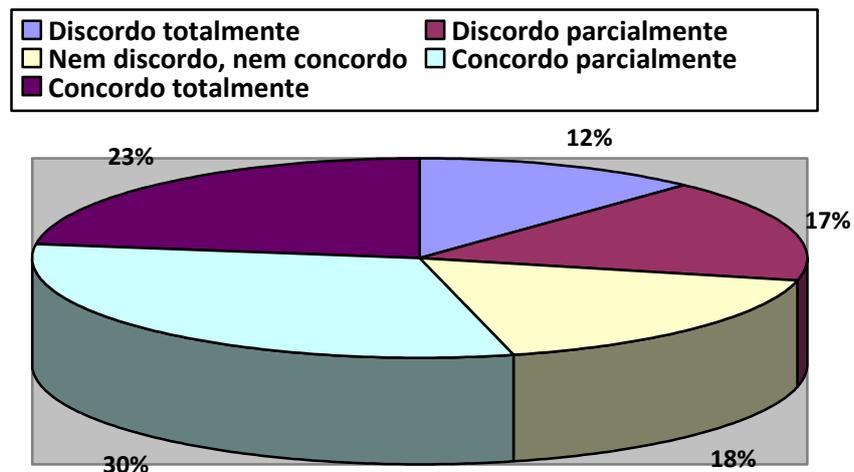
<b>Afirmações</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
4. Sou incentivado a continuar desenvolvendo com qualidade minhas atividades	16%	18%	21%	32%	13%
5. Desenvolvo tarefas que me identifico e que sou competente para fazer	5%	12%	7%	28%	48%
6. Percebo que sou desafiado a buscar mais conhecimentos para a melhoria constante das minhas atividades.	6%	25%	14%	37%	18%
7. Sinto-me responsável pelas tarefas que me são confiadas.	0	0	17%	20%	63%
8. Percebo a importância que minhas tarefas têm para os resultados da empresa	0	7%	13%	40%	40%
9. Vejo perspectiva de um futuro profissional sempre melhor.	37%	23%	15%	15%	10%
10. Sinto-me em desenvolvimento pessoal constante	18%	23%	13%	36%	10%

Tabela 2: Continuação da Tabela 1 - Motivação para o Trabalho (elaborada pela autora com dados da pesquisa).

De acordo com os resultados das tabelas 1 e 2 têm-se que 30% dos questionados têm certo nível de motivação, próximo ao ideal, tendo respondido “concordo parcialmente” às afirmações apresentadas; 23% mostraram-se completamente motivados com o ambiente de trabalho; 17% apresentou baixo nível de motivação; 12% dos entrevistados mostraram-se totalmente desmotivados; e 18% demonstrou indiferença com as questões

investigadas, não externando nenhuma opinião sobre as questões pesquisadas (Figura 1).

Com relação aos funcionários que demonstraram estarem completamente ou parcialmente motivados no ambiente de trabalho, estes foram a maioria (53%), mas é preocupante o índice de funcionário com baixo ou nenhum nível de motivação (29%).



**Figura 1:** Nível de motivação dos funcionários no ambiente de trabalho (Elaborada pela autora).

Esses resultados vão ao encontro do que preconiza Vilas Boas e Andrade (2009) que diz que os fatores de motivação incluem a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade, o avanço e o crescimento.

Por esta razão, Chiavenato (2005) afirma que é importante que as organizações valorizem a administração de recursos humanos direcionada à satisfação e bem estar dos colaboradores, visando sempre sua qualidade de vida no trabalho.

Vilas Boas e Andrade (2009) afirmam que as gratificações financeiras são importantes para motivar os colaboradores, mas os elogios, o reconhecimento, estímulo ao desenvolvimento profissional consegue atingir melhor a satisfação do trabalhador do que as gratificações em pecúnia.

As questões 11 a 17 referem-se à satisfação com a liderança da empresa. Como parâmetro para a análise define-se que aqueles que responderam “discordo totalmente”

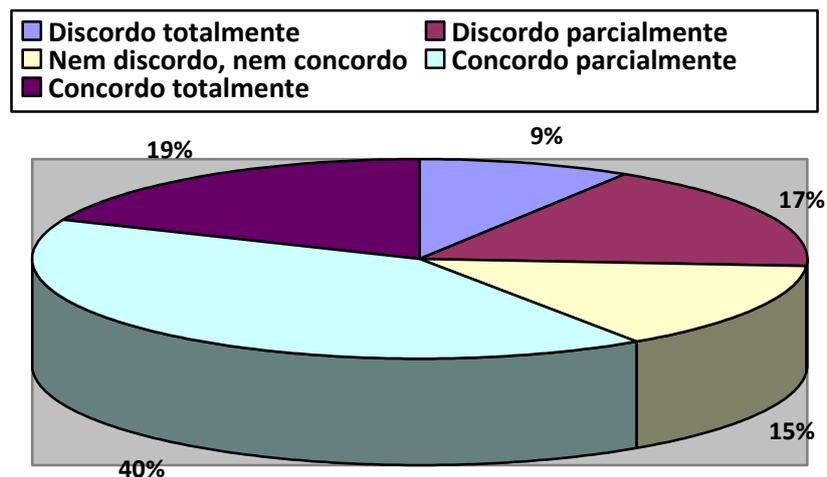
são funcionários insatisfeitos com a liderança; os que responderam “discordo parcialmente” apresentam reduzido nível de satisfação com a liderança; os que responderam “nem discordo, nem concordo” são os que não possuem opinião sobre o assunto; os que responderam “concordo parcialmente” apresentam um certo nível de satisfação com a liderança; e, por fim, aqueles que responderam “concordo totalmente” são os que sentem-se completamente satisfeitos com a liderança no ambiente de trabalho (Tabela 3).

<b>Afirmações</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Nem discordo, nem concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
11. As atividades são organizadas adequadamente pelo meu líder	0	5%	7%	38%	50%
12. Percebo que meu líder tem interesse pela maneira como realizo minhas atividades.	7%	13%	25%	45%	10%
13. Consigo ter um bom relacionamento com o meu líder.	12%	18%	17%	40%	13%
14. Sinto que sou bem tratado pelo meu líder.	17%	20%	20%	35%	8%
15. Percebo que meu líder tem capacidade profissional para sua função.	5%	10%	15%	52%	18%
16. Percebo que sou desafiado a buscar mais conhecimentos para a melhoria constante das minhas atividades.	15%	27%	8%	35%	15%
17. Percebo a influência do meu líder na minha motivação para o desenvolvimento das minhas tarefas.	5%	27%	10%	41%	17%

**Tabela 3:**Satisfação com a liderança da empresa (elaborada pela autora)

Ao tabular os dados, encontrou-se que 40% dos pesquisados estão parcialmente satisfeitos com a liderança da empresa; 19% declaram-se completamente satisfeitos com a liderança; 17% apresenta um certo nível de insatisfação com a liderança da empresa; e, por fim, 9% mostraram-se completamente insatisfeitos com a liderança no ambiente de trabalho. 15% não têm nenhuma opinião sobre o assunto ou preferiram não externá-la (Figura 2).

Com relação aos funcionários que demonstraram estar completamente ou parcialmente satisfeitos com a liderança no ambiente de trabalho, estes foram a maioria (59%), mas é importante atentar também para o índice de funcionários com baixo ou nenhum nível de satisfação com a liderança (26%).

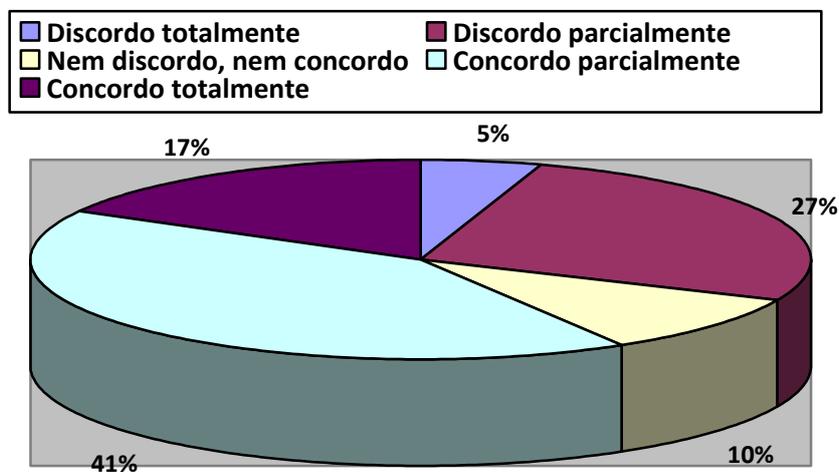


**Figura 2:** Nível de satisfação dos funcionários com a liderança (elaborada pela autora).

Uma liderança que visa a motivação, segundo Araújo (2014) pode alavancar reações positivas dos colaboradores. Para isso devemos descobrir o que motiva esse trabalhador, para que junto dele consigamos alcançar benefícios mútuos.

Nesse sentido, Santos et al. (2011) entendem que a liderança que motiva é uma importante ferramenta utilizada nas empresa se influencia na forma como as pessoas alcançam seus objetivos pessoais e os objetivos da empresa.

É importante destacar a afirmação de número 17, que se refere ao problema levantado nesta pesquisa: “Percebo a influência do meu líder na minha motivação para o desenvolvimento das minhas tarefas”. 41% concordam parcialmente que a liderança influencia na motivação para o desenvolvimento de tarefas no ambiente de trabalho; e 17% concordam completamente com esta afirmativa; 27% discordam parcialmente da afirmação apresentada; e 5% discordam totalmente. 10% não têm opinião formada sobre o assunto ou preferiram não se manifestar sobre a questão (Figura 3).



**Figura 3:** Percepção dos funcionários sobre a influência da liderança na motivação (elaborada pela autora).

Percebe-se, pois que 58% concordam parcialmente ou totalmente com a afirmação de que a liderança interfere na motivação para a realização de tarefas no ambiente de trabalho corroborando com o pensamento de Franco (2008) que afirma que a liderança tem o poder de influenciar e persuadir as pessoas no ambiente de trabalho levando-as a alcançar os objetivos almejados de sua organização.

## 5 CONCLUSÃO

Em consequência do mundo globalizado, onde toda e qualquer informação é de fácil acesso e transmitida em tempo real, praticamente todos os ramos de atividade tornaram-se mais competitivos. No ambiente empresarial é preciso estar atento às mudanças e conseguir acompanhá-las.

Dentro do novo ideal de busca pela qualidade, administrar pessoas, em um enfoque tradicional, já não viabiliza mais que sejam atingidos elevados níveis de produtividade. A atual visão de Recursos Humanos já possui um caráter mais estratégico.

O processo para uma empresa manter-se ativa e competitiva no mercado empresarial envolve diversos fatores, internos e externos, porém todos dependem das pessoas.

Neste estudo discutiu-se a importância da liderança na motivação dos funcionários de uma empresa que presta Assessoria Contábil..

A aceleração das mudanças neste início de século vem desafiando as organizações a desenvolver competências para lidar com incertezas, dualidades e paradoxos. Assim como a gestão por instrução e a gestão por objetivo foram fundamentais para lidar com a complexidade nas organizações no século passado, a gestão que prioriza a motivação é o principal fundamento para lidar com a instabilidade dos dias atuais.

Face ao exposto, ao final deste estudo ficou clara a importância das pessoas nas organizações bem como a necessidade de empreender esforços para manter os colaboradores motivados. Assim conclui-se que as empresas devem valorizar seu capital humano a fim de que seja possível obter um ambiente profissional produtivo e de trabalho coletivo harmonioso.

Na pesquisa realizada percebeu-se que na empresa pesquisada um grupo de funcionários sente-se motivado e satisfeito com o ambiente de trabalho e com a liderança, ao passo que outro grupo mostra-se completamente ou parcialmente insatisfeito. No entanto, não obstante a satisfação ou insatisfação com a liderança, a maioria entende que um bom líder é aquele que motiva os colaboradores, os fazem sentir responsáveis pelos objetivos da empresa e ouve os colaboradores antes de tomar decisões.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança e motivação**. 2. ed. Tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ARAÚJO, Reginah. **O que motiva as pessoas no trabalho?** 2014. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/reginah-araujo/o-que-motiva-as-pessoas-no-trabalho>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, V.L; CARPILOVSKY, M.P; LUND, M.L.M.P; LAGO, R.A. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CEITIL, Mario. **Mas haverá algo que ainda não tenha sido dito sobre Motivação?** 2016. Disponível em: <<http://www.blog-desenvolvimento-pessoal.pt/2016/02/16/motivacao/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução á teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUNHA, L. M. A. da. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007. Disponível em: <[http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914\\_ULFC072532\\_TM.pdf](http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/1229/1/18914_ULFC072532_TM.pdf)>. Acesso em: 26 mar. 2017.

CUSINS, Peter. **Gerente de sucesso**. São Paulo: Clio, 1994.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos**: fundamentos e processos. Curitiba: IESDE Brasil SA, 2008.

DRUCKER, Peter. **Desafios da Gestão para o Século XXI**. Portugal: Livraria Civilização Editora, 2000.

FERREIRA, G.M.M.F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. Natal, 2006. Disponível em: <[http://bdttd.bczm.ufrn.br/tedes/implicado/tde\\_arquivos/24/TDE-2007-09-20T043736Z-862/Publico/GlendaMMFF.pdf](http://bdttd.bczm.ufrn.br/tedes/implicado/tde_arquivos/24/TDE-2007-09-20T043736Z-862/Publico/GlendaMMFF.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma historia sobre a essência da liderança. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, Rio de Janeiro, 2000.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MONTANA, P.J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnicas de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ROGERS, C. **Sobre o Poder Pessoal**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.
- SANTOS, Cristiane Ferreira et al. O Processo Evolutivo Entre as Gerações X, Y e Baby Boomers. **XIV Semead Seminário de Administração**, São Paulo, out. de 2011.
- SANTOS, Rosemeire. **Propósito e motivação**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/proposito-e-motivao/>>. Acesso em: 20 abr. 2017.
- SILVEIRA NETO, Fernando H. Como gerenciar equipes de projetos e conquistar resultados através das pessoas. **Mundo PM**, v. 2, n. 10, p 58-60, ago/set. 2006.
- SOUZA, Carla P. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- VILAS BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de Andrade. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

## APÊNDICE A – ESCALA DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E SATISFAÇÃO COM A LIDERANÇA

As frases a seguir tratam sobre alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você concorda ou não com cada uma das afirmações. Dê suas respostas anotando nos quadrados ao lado das frases o número (de 1 a 5) que melhor representa a sua opinião. Considerando que:

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo parcialmente

3 = Nem discordo / Nem concordo

4 = Concordo parcialmente

5 = Concordo totalmente

N.	No meu trabalho...
	1. Sinto-me realizado, no caminho dos meus sonhos.
	2. Sou feliz, desenvolvendo atividades que me realizam profissionalmente.
	3. Tenho reconhecimento pelo meu bom desempenho e bons resultados.
	4. Sou incentivado a continuar desenvolvendo com qualidade minhas atividades.
	5. Desenvolvo tarefas que me identifico e que sou competente para fazer.
	6. Percebo que sou desafiado a buscar mais conhecimentos para a melhoria constante das minhas atividades.
	7. Sinto-me responsável pelas tarefas que me são confiadas.
	8. Percebo a importância que minhas tarefas têm para os resultados da empresa.
	9. Vejo perspectiva de um futuro profissional sempre melhor.
	10. Sinto-me em desenvolvimento pessoal constante.
	11. As atividades são organizadas adequadamente pelo meu líder.
	12. Percebo que meu líder tem interesse pela maneira como realizo minhas atividades.
	13. Consigo ter um bom relacionamento com o meu líder.
	14. Sinto que sou bem tratado pelo meu líder.
	15. Percebo que meu líder tem capacidade profissional para sua função.
	16. Sinto-me motivado pelo meu líder para a realização das minhas funções.
	17. Percebo a influencia do meu líder na minha motivação para o desenvolvimento das minhas tarefas.

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de **Administração** da **Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA**. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, cujo objetivo é identificar a influência da liderança na motivação no trabalho.

Sua participação envolve responder a um questionário contendo 17 perguntas.

Essa pesquisa não oferece riscos e nem custos aos pesquisados e ficam preservados os direitos ao sigilo quanto a sua identidade. Essa investigação tem propósitos acadêmicos e científicos. Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento.

**Atenciosamente,**

\_\_\_\_\_  
Luana Cristina Guarnieri  
Pesquisadora

\_\_\_\_\_  
Danielle Cristina Ferrarezi Barboza  
Orientadora

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido todas as orientações necessárias do conteúdo.**

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ . 2017.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome Completo: \_\_\_\_\_