

**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JACIANE PRETZEL**

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA EQUIPE: O DESAFIO DE  
MOTIVAR E MANTER-SE MOTIVADO**

**RESTINGA SÊCA/ RS**

**2018**



**JACIANE PRETZEL**

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA EQUIPE: O DESAFIO DE  
MOTIVAR E MANTER-SE MOTIVADO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti – AMF, apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Ms./Doutoranda Ranice Pedrazzi Pozzer.

**JACIANE PRETZEL**

**O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO DA EQUIPE: O DESAFIO DE  
MOTIVAR E MANTER-SE MOTIVADO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti – AMF.

**Banca Examinadora:**

**Orientador:** \_\_\_\_\_

Prof. Ms./Doutorando Ranice Pedrazzi Pozzer  
Antonio Meneghetti Faculdade – AMF

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof. Esp./Mestrando Eloy Demarchi Teixeira  
Antonio Meneghetti Faculdade – AMF

**Membro:** \_\_\_\_\_

Prof. Ms. Hamlet Xavier Simon  
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Restinga Sêca - RS

2018

## DEDICATÓRIA

*Gratidão é a palavra que define este trabalho! Gratidão a Deus por tudo, em especial, aos meus amados pais Claudeci e Vera, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando.*

*Aos meus avós que sempre estavam torcendo por mim e estendendo a mão em todos os momentos.*

*Obrigada pelo amor e cumplicidade de vocês nessa trajetória!*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço minha professora orientadora, Ranice Pedrazzi Pozzer, pela atenção, colaboração e a preciosa orientação para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, pelo incentivo, apoio, paciência durante toda graduação.

Ao colega William Dias que colaborou de alguma forma para atingir este objetivo.

Aos professores que durante o curso sempre estiveram dispostos a me ajudar e pela atenção quando solicitada.

Aos colaboradores e ao gestor da empresa em estudo pelo tempo disponibilizado.

Ao meu gestor José Alfredo de Castro Neto pela ajuda e compreensão durante esta trajetória.

A todos, meu muito obrigada!

## RESUMO

A pessoa que desempenha o papel do líder influencia o comportamento de um ou mais funcionários. A capacidade de gerir está ligada ao processo de motivação, gerando uma dependência entre gestor e colaboradores. Nesse contexto, o presente estudo visou analisar a motivação do gestor perante os colaboradores, bem como identificar a motivação da equipe. A coleta de dados foi realizada com um grupo de oito funcionários e o gestor de uma empresa do ramo varejista município de Agudo. Foi aplicado o Motivagrama para todos os colaboradores e para o gestor. Além do questionário, foi realizada uma entrevista com o líder do grupo. Com os resultados obtidos, percebeu-se que somente dois funcionários estão realmente motivados dentro da organização, buscando a satisfação de necessidades de autorrealização. As demais necessidades que motivam os colaboradores participantes do estudo estão relacionadas à estima, segurança e afiliação. Somado a isso, o estudo buscou identificar de que forma o gestor influenciou a motivação dos colaboradores.

**Palavras-chaves:** motivação; liderança.

## **ABSTRACT**

The person who performs the role of the leader influences on the behavior of one or more employees. The ability of management is linked to the process of motivation, generating a dependency between the manager and the workers. In this context, the present study aimed to analyze the motivation of the manager towards the employees, as well as to identify the motivation of the team. The collection of data was performed with a group of eight employees and the general manager of a retail sector company from the city of Agudo, in Rio Grande do Sul, Brazil. The Motivagrama was applied to all employees and to the manager. In addition to the questionnaire, an interview was conducted with the leader of the group. With the obtained results, it was noticed that only two employees are in fact motivated within the organization, seeking the satisfaction of self-fulfillment needs. The other needs that motivate the employees participating in the study are related to esteem, safety and affiliation. Moreover, the study sought to identify how the manager influenced on the motivation of employees.

**Keywords:** motivation; leadership.

## **LISTA DE FIGURAS**

|  |    |
|--|----|
| Figura 1- Hierarquia das Necessidades: Pirâmide Motivacional de Maslow ..... | 19 |
| Figura 2- Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzberg .....             | 19 |
| Figura 3- Teoria da Equidade .....   | 22 |
| Figura 4- Modelo de Justiça Organizacional .....                             | 23 |
| Figura 5- Desenho de Pesquisa .....  | 33 |



## **LISTA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1- Perfil dos entrevistados .....                           | 34 |
| Quadro 2- Detalhamento do roteiro de entrevista com o gestor ..... | 35 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1- Faixa etária dos entrevistados .....  | 37 |
| Gráfico 2- O que mais incentiva e estimula seu desempenho é?.....  | 38 |
| Gráfico 3- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que?.....                  | 39 |
| Gráfico 4- O tipo de subordinado que mais irrita é aquele que? .....   | 39 |
| Gráfico 5- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando?.....                        | 40 |
| Gráfico 6- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que?.....    | 41 |
| Gráfico 7- A minha produtividade pode ser prejudicada quando? .....  | 41 |
| Gráfico 8- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é? .....   | 42 |
| Gráfico 9- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que?.....                  | 43 |
| Gráfico 10- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que? .....   | 44 |
| Gráfico 11- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando?.....                       | 45 |
| Gráfico 12- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que? .....  | 46 |
| Gráfico 13- A minha produtividade pode ser prejudicada quando? .....   | 46 |
| Gráfico 14- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é? .....  | 47 |
| Gráfico 15- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que? .....               | 48 |
| Gráfico 16- O tipo de subordinado que mais me irrita é? .....  | 49 |
| Gráfico 17- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando? .....                      | 50 |
| Gráfico 18- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que? ..... | 51 |
| Gráfico 19- A minha produtividade pode ser prejudicada quando? .....   | 52 |
| Gráfico 20- O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é? .....  | 52 |
| Gráfico 21- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro a que? ..                        | 53 |
| Gráfico 22- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que? .....   | 54 |
| Gráfico 23- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando?.....                       | 55 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 24- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferências àquele que? ..... | 56 |
| Gráfico 25- A minha produtividade poder ser prejudicada quando? .....  | 57 |
| Gráfico 26- O que mais me incentiva e estimula o meu desempenho é? .....   | 58 |
| Gráfico 27- Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que? .....                | 58 |
| Gráfico 28- O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que? .....   | 59 |
| Gráfico 29- Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando? .....                      | 60 |
| Gráfico 30- Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que? ..... | 61 |
| Gráfico 31- A minha produtividade pode ser prejudicada quando? .....   | 62 |
| Gráfico 32- Análise individual do colaborador 1 .....  | 63 |
| Gráfico 33- Análise individual do colaborador 2 .....  | 63 |
| Gráfico 34- Análise individual do colaborador 3 .....  | 64 |
| Gráfico 35- Análise individual do colaborador 4 .....  | 65 |
| Gráfico 36- Análise individual do colaborador 5 .....  | 65 |
| Gráfico 37- Análise individual do colaborador 6 .....  | 66 |
| Gráfico 38- Análise individual do colaborador 7 .....  | 67 |
| Gráfico 39- Análise individual do colaborador 8 .....  | 67 |
| Gráfico 40- Análise individual do gestor .....   | 68 |
| Gráfico 41- Análise coletiva dos colaboradores .....   | 69 |

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                 | <b>14</b> |
| 1.2 TEMA.....  | 15        |
| 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....                            | 15        |
| 1.4 OBJETIVOS.....                                       | 16        |
| <b>1.4.1 Objetivo Geral.....</b>                         | <b>16</b> |
| <b>1.4.2 Objetivos Específicos.....</b>                  | <b>16</b> |
| 1.5 JUSTIFICATIVA.....                                   | 16        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>                        | <b>17</b> |
| 2.1 AS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....                      | 17        |
| <b>2.1.1 Hierarquia de Necessidades de Maslow.....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.1.2 Herzberg: Teoria dos Dois Fatores.....</b>      | <b>19</b> |
| <b>2.1.3 McGregor e a Teoria X e Y.....</b>              | <b>20</b> |
| <b>2.1.4 McClelland e as três necessidades.....</b>      | <b>20</b> |
| <b>2.1.5 Autodeterminação.....</b>                       | <b>21</b> |
| <b>2.1.6 Teoria da Equidade.....</b>                     | <b>21</b> |
| <b>2.1.7 Teoria da Fixação de Objetivos.....</b>         | <b>23</b> |
| <b>2.1.8 Teoria da Autoeficácia.....</b>                 | <b>23</b> |
| <b>2.1.9 Teoria do Reforço.....</b>                      | <b>24</b> |
| <b>2.1.10. Teoria da Aprendizagem Social.....</b>        | <b>25</b> |
| <b>2.1.11 Vroom.....</b>                                 | <b>25</b> |
| <b>2.1.12 Estilos de Comportamento Motivacional.....</b> | <b>26</b> |
| 2.2. LIDERANÇA.....                                      | 27        |
| <b>2.2.1 Características e Aspectos do Líder.....</b>    | <b>28</b> |
| <b>2.2.2 A Liderança Eficaz.....</b>                     | <b>30</b> |
| <b>2.2.3 Capacidade de Coordenar um Grupo.....</b>       | <b>30</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>                | <b>32</b> |
| 3.1 DESENHO DE PESQUISA.....                             | 32        |
| 3.2 OBJETO DE ESTUDO.....                                | 33        |
| 3.3 COLETA DE DADOS.....                                 | 34        |
| 3.3.1 INSTRUMENTO DE COLETA .....                        | 34        |
| 3.4 A TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....                   | 36        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                    | <b>37</b> |
| 4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL.....                              | 62        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA.....           | 68        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>     | <b>70</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b> | <b>72</b> |
| <b>ANEXOS.....</b>                     | <b>74</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Muitos gestores acreditam que é possível gerar motivação conservando os comportamentos por meio de recompensas ou punições. Porém, a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos. O líder não é capaz de motivar seus liderados, mas sua eficácia depende da competência em libertar a motivação que os colaboradores já trazem dentro de si (BERGAMINI, pg.63, 2003).

Dado que a capacidade produtiva e o desempenho dos funcionários estão relacionados à motivação de cada um, é importante que cada organização conheça os estilos de liderança, as condições de trabalho e as necessidades intrínsecas e extrínsecas que provocaram a motivação. A organização terá bom desempenho quando os colaboradores atingirem excelentes níveis de motivação e satisfação pessoal em seu trabalho. Portanto, justifica-se investigar o tema motivação e liderança no local de trabalho, visando encontrar formas de estimular o efetivo comprometimento daqueles que executam os objetivos organizacionais em prática de trabalho.

Um dos grandes desafios dos gestores é descobrir as reais motivações de seus colaboradores, o que não é uma tarefa simples, pois, como a motivação é interna, não há forma de estimular os trabalhadores coletivamente. Discursos motivacionais são situacionais, e mostram-se inócuos a longo prazo. O despertar da motivação depende, principalmente, da existência de uma necessidade a ser satisfeita. Ou de uma insatisfação ou não satisfação que, para ser anulada ou convertida em satisfação, depende do alcance de uma meta individual, que nem sempre está delineada pelo indivíduo. É papel da liderança orientar e estabelecer caminhos para o alcance de metas individuais, consonantes com as metas organizacionais.

O presente estudo busca, então, investigar fatores relacionados à motivação e liderança, especificamente na gestão da equipe de uma empresa de varejo. Por muitas vezes, as vendas se tornam difíceis para certas pessoas, por não terem conhecimento da área. Para garantir a execução dos objetivos organizacionais e para aquilo que se pretende alcançar, os colaboradores devem estar motivados e terem um objetivo de vida pessoal. Esta pesquisa pretende identificar o que motiva os colaboradores da empresa em análise e de que forma o estilo de liderança do gestor estimula o desenvolvimento da motivação.

## 1.2 TEMA

O presente estudo está teoricamente embasado nas teorias sobre motivação, escritas a partir da segunda metade do século XX. Serão consideradas a Hierarquia de Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores, Teoria X e a Teoria Y, Teoria da Autodeterminação, Teoria da Equidade, Teoria da Fixação de Objetivos, Teoria de Necessidades de McClelland, Teoria da Autoeficácia, Teoria do Reforço, Teoria da Aprendizagem Social e a Teoria de Vroom (ROBBINS, 1943), que serão detalhadas no referencial teórico do presente estudo.

Outro tema que será trabalhado nesta pesquisa é liderança como forma de estímulo à motivação. Para compreender melhor como esse processo ocorre, o presente estudo busca analisar a motivação de uma equipe de vendas de uma empresa varejista no município de Agudo, buscando identificar como seus membros se mantêm motivados e qual o papel do líder na motivação do grupo. O estudo objetiva ainda identificar as motivações do líder e se há influência dessas motivações na motivação dos colaboradores. A presente pesquisa foi realizada entre os meses de abril e outubro de 2018.

## 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Bonificações, autorrealização, responsabilidades e necessidades são influências que interferem na motivação do colaborador (WAGNER & HOLLENBECK, 2012). Ter uma equipe motivada é um dos fatores de sucesso dentro da organização, que estabelece metas a serem atingidas. Motivar a equipe, então, passa a ser um fator de sucesso.

Várias questões são levantadas ao se pensar em motivação para o trabalho: o que motiva os funcionários a trabalhar todos os dias? Quais práticas são adotadas para motivar a equipe? Por que os colaboradores estão nesse campo de atuação? Que objetivos pessoais buscam alcançar e de que forma isso influencia na motivação para o trabalho? De que forma o líder influencia a motivação dos colaboradores? Um líder motivado, possui, necessariamente, uma equipe motivada?

Diante desses questionamentos, se elaborou o seguinte problema de pesquisa: como a motivação do líder influencia a motivação dos colaboradores?

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

Identificar na motivação dos colaboradores, influências da motivação do líder.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar motivação do líder e dos colaboradores, com o questionário de motivação;
- b) Evidenciar semelhanças da motivação do gestor com a motivação dos funcionários.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema da pesquisa deste trabalho foi motivada, principalmente, pela vivência que a autora possui em relação ao setor de vendas. E também, pelo conhecimento adquirido na Antonio Meneghetti Faculdade nas disciplinas de Teoria Geral da Administração, Cultura Organizacional, Gestão de Pessoas e Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL).

A empresa em estudo foi escolhida porque possui um modelo de gestão diferenciado, com ações voltadas ao desenvolvimento de pessoas, à motivação e ao trabalho. Pela necessidade de possuir colaboradores motivados para desenvolver as atividades da melhor forma para obter um resultado significativo nas organizações, o presente trabalho é importante para analisar o que o líder entende e propõe como fatores motivacionais aos seus colaboradores.

Este trabalho tem como foco principal a motivação do líder perante a motivação do colaborador, pois é de extrema importância para a Administração entender como esse processo ocorre, a forma como o líder interage com sua equipe, a maneira de se comunicar entre eles e os sentimentos que nele existem coordenando uma empresa.

Apresentados o problema, objetivos e justificativa do presente estudo, procede-se com o referencial teórico acerca dos temas motivação e liderança.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho serão discutidos os pontos principais que envolvem o tema central desta pesquisa, iniciando com os conceitos de motivação e as principais teorias motivacionais adotadas nos estudos em Administração e Gestão de Pessoas. Gestão de equipes, liderança e sua importância na gestão serão outros temas tratados no presente referencial teórico.

### 2.1 As teorias sobre motivação

A motivação humana é um dos pontos mais desafiadores para a gestão de pessoas nas organizações. Muitas pesquisas e conceitos foram elaborados nos últimos tempos com a finalidade de explicar como essa força, conhecida como motivação, pode influenciar os indivíduos a agirem em direção ao alcance de seu escopo (COSTA, 2007).

Gil (2001, p. 202) descreve motivação como:

[...] a força que estimula as pessoas a agirem. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se e que a motivação tem sempre origem numa necessidade [...] é consequência de necessidades não satisfeitas. (GIL, 2001, p. 202).

Entende-se motivação por um processo responsável pela intensidade, pela direção e pela perseverança dos esforços de uma pessoa para alcançar determinado resultado. Ou seja, motivação está ligada ao esforço para atingir qualquer objetivo tanto pessoal como organizacional, permanecendo na tarefa até chegar ao resultado final (ROBBINS, 1943).

Segundo Bergamini (1997, p. 31), na origem etimológica do termo descobre-se que ela explica aquilo que é básico e mais geral sobre o tema. Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. Para a autora, a origem da palavra abrange a noção de dinâmica ou de ação que é o principal ponto dessa função específica da vida psíquica. Ainda de acordo com Bergamini (1997, p. 26), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A desigualdade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma coerente, que as pessoas não realizam as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional, por paradoxal que isso possa parecer.

Sob a análise de Meneghetti (2013, p.281):

A motivação está ligada às necessidades, definida como a carência de alguma “coisa” capaz de induzir o indivíduo a agir (colocar-se em movimento) para procurá-la; o homem, em outros termos, ativa-se colocando em ato um comportamento que considera capaz de satisfazer a necessidade mediante a conquista daquele bem ou daquela condição qual sente falta. (MENEGHETTI, 2013, p.281).

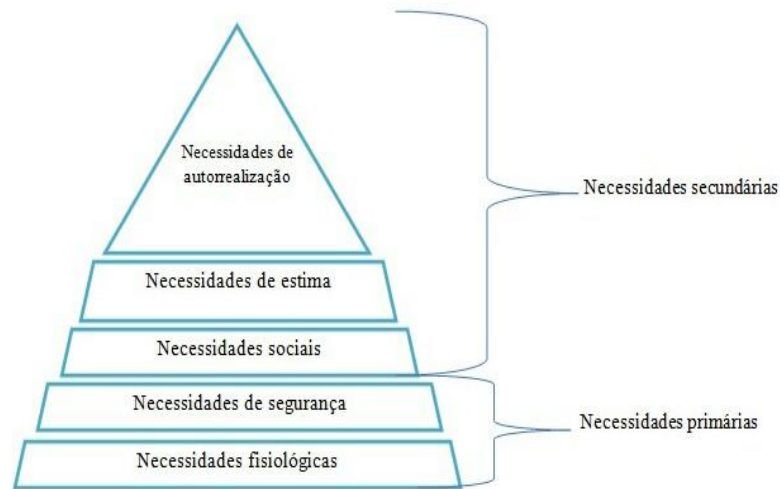
Para compreender melhor o conceito de motivação, Robbins (1943) diz que na década de 1950 foram formuladas algumas teorias que são bastante questionáveis em sua validade, mas ainda são as mais utilizadas na motivação dos trabalhadores. Essas teorias serão apresentadas nos tópicos a seguir.

#### 2.1.1. Hierarquia de Necessidades de Maslow

Uma das teorias é a Hierarquia de Necessidades de Abraham Maslow. Segundo Maslow, cada ser humano possui uma hierarquia de cinco categorias: fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

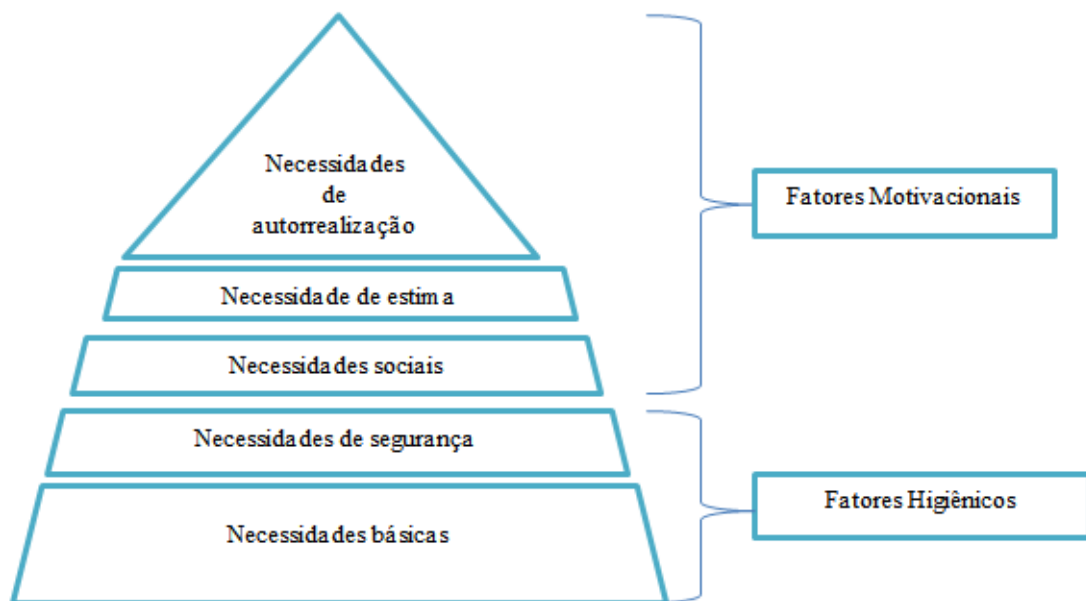
A primeira hierarquia é a fisiológica que inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais. A segunda hierarquia é a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais. Já a terceira é a social definida pela afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo. A quarta é a estima, incluiu-se os fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção. A quinta e última hierarquia é a autorrealização que é definida como o ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento (Robbins, 1943).

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Adaptado de Maximiano (2011)

Figura 2 – Comparação entre as Teorias de Maslow e Herzberg



Fonte: Elaborado pela autora

### 2.1.2 Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores

Já a Teoria de Herzberg demonstra que o homem apresenta duas categorias que se interagem entre si e influenciam o comportamento humano: os fatores motivacionais (intrínsecos) e os higiênicos (extrínsecos), como políticas da empresa, supervisão e

remuneração e quando adequados tranquilizam os colaboradores não havendo insatisfação. Quando estes fatores estão de acordo com o que o indivíduo considera agradável, proporcionam sua satisfação, gerando mutuamente a motivação (Robbins, 1943, pg. 200 a 201).

Herzberg salienta os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como promoções, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidades e realização. As pesquisas de Herzberg indicam a existência de uma sequência dupla: o oposto de “satisfação” é “não satisfação” e o oposto de “insatisfação” é “não insatisfação”. Os gerentes que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles podem acalmá-los, mais do que motivá-los (WAGNER & HOLLENBECK). Assim, as situações em torno do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizados por Herzberg como fatores higiênicos. Quando estes são apropriados, as pessoas não se mostram insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Para motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere reforçar os fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidade de promoção e de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas são as características que as pessoas consideram internamente recompensadoras. As pessoas satisfeitas estão alegres com todos os fatores que as motivam e produzem. As não satisfeitas afrontam barreiras que as desmotivam e estas são maiores que todas as suas satisfações no trabalho. Funcionários insatisfeitos e desmotivados geram prejuízos para a empresa.

### 2.1.3 McGregor e a Teoria X e Y

Ainda para Robins (1943), outra Teoria é a de Douglas McGregor que propôs duas visões distintas ao indivíduo: a Teoria X e a Teoria Y. A primeira defende que os funcionários não gostam de trabalhar, são preguiçosos e que são impossibilitados de assumir responsabilidades. Já a Teoria Y é totalmente ao contrário da X, que os colaboradores gostam de trabalhar, são criativos, buscam responsabilidades e podem se autodirecionar.

### 2.1.4 McClelland e as três necessidades

Conforme Robbins (1943), a Teoria de Necessidades de McClelland evidencia três necessidades: de realização, de poder e de afiliação.

A necessidade de realização é a busca pela excelência com relação a determinados modelos impulsionando para alcançar o sucesso. Já a necessidade de poder é a necessidade de fazer que os outros se comportem de uma forma que não fariam facilmente e a necessidade de afiliação é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Assim, a Teoria afirma que a realização, o poder e a afiliação são três necessidades importantes que ajudam a explicar a motivação.

#### 2.1.5 Autodeterminação

Também existe a Teoria da Autodeterminação que defende que além das pessoas possuírem necessidade de autonomia e determinarem o próprio comportamento, também buscam a maneira de adquirir competências e relacionamentos bons com os outros. Ou seja, é a teoria da motivação que lida com os efeitos positivos da motivação intrínseca e com os efeitos (ROBBINS, 1943).

Quando as empresas utilizam recompensas extrínsecas, como prêmios por desempenho superior, os colaboradores podem deixar de sentir que estão fazendo um bom trabalho por causa de seu desejo intrínseco de se superar, porém, é o que a organização deseja deles. A anulação da recompensa extrínseca pode substituir a explicação externa do motivo que alguém tem de realizar determinada tarefa (ROBBINS, 1943, pg. 203).

#### 2.1.6 Teoria da Equidade

É a teoria que defende que os indivíduos comparam esforços realizados e as recompensas atingidas de seu trabalho com aqueles de outros funcionários e respondem de maneira a eliminar quaisquer injustiças percebidas. O ponto de referência escolhido pelo funcionário aumenta a complexidade da Teoria da Equidade. Assim, quatro pontos de referência que podem ser usados na comparação, conforme Robbins (1943, pg.213):

- a) próprio-interno que são as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma organização;
- b) próprio-externo: são as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua empresa atual;
- c) outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa;
- d) outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

A figura a seguir resume a Teoria da Equidade.

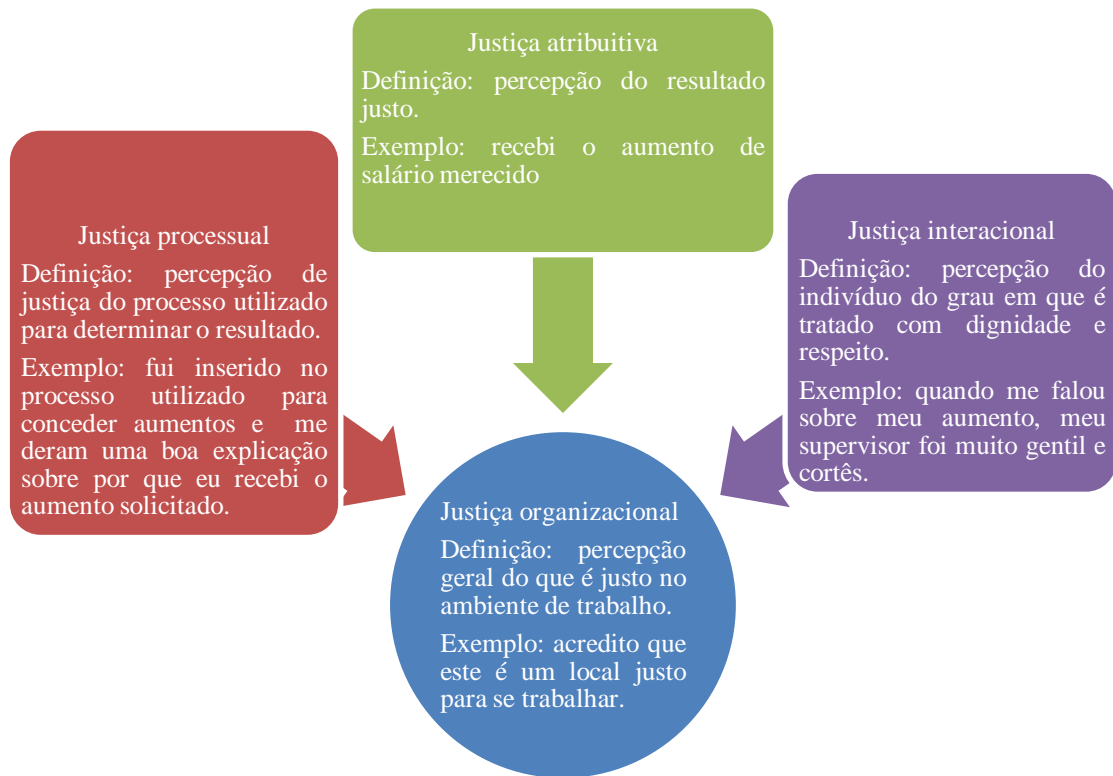
Figura 3 – Teoria da Equidade

|                                 |                                      |
|---------------------------------|--------------------------------------|
| Comparação *                    | Percepção                            |
| $\frac{R}{I_A} < \frac{R}{I_B}$ | Injustiça por ser sub-recompensado   |
| $\frac{R}{I_A} = \frac{R}{I_B}$ | Equidade                             |
| $\frac{R}{I_A} > \frac{R}{I_B}$ | Injustiça por ser sobre-recompensado |

Fonte: Adaptado de Robbins (1943)

Para Robbins (1943), a Teoria da Equidade evidenciou a justiça distributiva ou a justiça que se percebe do valor e da atribuição das recompensas entre os indivíduos. Porém, cada vez mais ela é pensada como justiça organizacional, uma percepção geral do que é justo no local de trabalho, formado de justiça distributiva, processual e interacional. Além da justiça distributiva, a justiça organizacional incluiu também a justiça processual que é percebida no processo utilizado para determinar a divisão das recompensas conforme demonstra a figura a seguir.

Figura 4 – Modelo de justiça organizacional



Fonte: Adaptado de Robbins (1943)

### 2.1.7 Teoria da fixação de objetivos

Para Robbins (1943), a Teoria de Estabelecimento de Objetivos de Edwin Locke que sustenta que objetivos específicos difíceis, com feedback, dirigem a melhores resultados. As pessoas trabalham melhor quando recebem feedback com relação a seu crescimento, pois isso as ajuda a perceber as discordâncias entre o que fizeram e o que precisava ser feito para alcançar o objetivo. Ou seja, o feedback funciona como um manual para o comportamento.

### 2.1.8 Teoria da Autoeficácia

A Teoria da Autoeficácia se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa, ou seja, é uma crença de um indivíduo de que pode desempenhar qualquer tarefa. Quanto maior a autoeficácia de alguém, maior sua confiança na realização de uma tarefa com sucesso. Com isso, as pessoas com baixa autoeficácia apresentam maior chance de diminuir seus esforços ou desistir diferente daquelas pessoas que possuem um alto nível de autoeficácia procuram vencer os desafios com maior entusiasmo.

Albert Bandura, pesquisador que desenvolveu essa Teoria, argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

a) mestria prática: o ganho de experiência importante com o desempenho das atividades;

b) aprendizagem por observação: observação de pessoas desempenhando atividades pode motivar no espectador a expectativa de que ele também é capaz de fazê-las;

c) persuasão verbal: tornar-se mais confiante porque alguém o convence de que tem as habilidades necessárias para ser bem-sucedido;

d) excitação emocional: ela coloca a pessoa num estado de energia que leva o indivíduo a terminar a tarefa, ou seja, a pessoa fica mais disposta e tem maior desempenho (ROBBINS, 1943, pg. 209 a 210).

Assim, a Teoria da Autoeficácia é principalmente útil como explicações de como as expectativas são formadas e de como podem ser modificadas.

#### 2.1.9 Teoria do Reforço

Uma contrapartida à Teoria de Estabelecimento de Objetivos é a Teoria do Reforço que estabelece que o comportamento é a função de suas consequências. A Teoria do Reforço é uma abordagem behaviorista, que argumenta que o reforço adapta o comportamento. Behaviorista é uma Teoria que afirma que um comportamento segue os estímulos de modo relativamente inconsciente (ROBBINS, 1943).

A Teoria do Reforço sugere que uma pessoa se adota em um comportamento específico devido esse comportamento ser reforçado por um determinado resultado. O termo aprendizagem operante deriva do fato de que a pessoa deve executar uma operação para receber o resultado estimulador.

A aprendizagem operante é especialmente boa para o reforço simples ou para respostas bem aprendidas. Nesse caso, o processo da formação pode ser útil que significa recompensar sucessivas aproximações rumo ao comportamento desejado. A extinção é a segunda forma de reforço sendo a resposta debilitada ao fato de não estar mais associada a um reforço positivo (WAGNER & HOLLENBECK, 2012).

Além disso, o reforço negativo e a punição são dois outros tipos de reforço que podem ser usados para influenciar o comportamento. No reforço negativo, é possível que a pessoa se engaje em um determinado comportamento devido ser acompanhado pela remoção de algo



que a pessoa detesta. Já na punição, a probabilidade de um determinado comportamento diminui porque é acompanhada por algo que a pessoa detesta.

#### 2.1.10 Teoria da Aprendizagem Social

Para Wagner & Hollenbeck (2012), a Teoria da Aprendizagem Social diz que podemos aprender tanto por meio da observação quanto a experiência. Os indivíduos que comparam esforços realizados e as recompensas obtidas de seu trabalho com os outros funcionários agem de maneira a excluir qualquer injustiça percebida.

Muito do que se aprende vem de observações feitas de modelos – pais, professores, colegas, televisão e do próprio chefe. Esses modelos são centrais do ponto de vista da Teoria. São quatro processos determinantes que influenciam sobre o indivíduo:

a) processos de atenção: quando as pessoas prestam atenção em modelos atraentes, pouco tempo disponíveis importantes ou semelhantes para a sociedade;

b) processos de retenção: depende de como o indivíduo se lembra da ação do modelo quando este já não está mais disponível;

c) processos de reprodução motora: depois da observação feita de um determinado modelo, a observação deve ser convertida para a ação, mostrando que o indivíduo pode desempenhar as atividades;

d) processos de reforço: os indivíduos são motivados a expor o comportamento proposto pelo modelo quando recebidos incentivos ou recompensas positivas, recebendo assim maior atenção, sendo melhores aprendidos e desempenhados com maior frequência (ROBBINS, 1943).

#### 2.1.11 Vroom

E por fim, a Teoria de Vroom que afirma que um funcionário só se sente motivado a aplicar um esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho. Essa teoria sustenta que a força de tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da afeição que esse resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 1943).

Assim, a Teoria enfoca três relações:

a) relação esforço-desempenho, ou seja, a chance percebida pela pessoa de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;

b) relação desempenho-recompensa que é o grau em que o colaborador acredita que certo nível de desempenho levará a um resultado desejado;

c) relação recompensa-metas pessoais onde o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo que essas gratificações exercem sobre ele (ROBBINS, 1943).

As teorias sobre motivação apresentadas neste tópico, tratam de aspectos ligados diretamente ao comportamento do indivíduo. Contudo, Bergamini (1990), explica o comportamento motivacional, que seria influenciado pelo perfil, conforme será detalhado no tópico a seguir.

#### 2.1.12 Estilos de comportamento motivacional

O comportamento motivacional provoca uma ação por parte do indivíduo, ligado a estruturas de personalidade. Assim, pode-se concluir que a personalidade apresenta estabilidade de traços característicos, permitindo um delineamento de um perfil, uma categoria de modelo interior, responsável pelo estilo de comportamento motivacional (BERGAMINI, 1990).

É possível caracterizar quatro orientações básicas que descrevem os quatro organizadores dos diferentes estilos motivacionais: participar, agir, manter e conciliar.

Participar: é o organizador do comportamento motivacional das pessoas cujo estilo busca o desenvolvimento pessoal e auto aperfeiçoamento, valoriza os talentos dos outros e busca a colaboração que o seu autodesenvolvimento pode trazer à empresa da qual fazem parte. Aqueles que convivem com uma pessoa a qual orientação motivacional é a da participação descrevem como alguém que tem altas exigências a respeito de si mesmo e a respeito dos outros, que aceita e assume a responsabilidade, sendo sincero, sensível, cooperador por estar sempre disponível, caso dele se necessite.

Agir: é o organizador do comportamento motivacional cujo estilo se guia pela importância dada àqueles que se mostram capazes de aproveitar todas as oportunidades de agir de maneira eficaz. São pessoas definidas como cheias de vida e energia, prontas a enfrentar o desafio, que se dispersam da rotina e buscam sempre se estabelecer por sua

competência pessoal. Aqueles que convivem com uma pessoa cujo principal organizador motivacional é o da ação a descrevem como alguém naturalmente claro, que assume facilmente o comando, possuindo espírito inovador.

Manter: é o organizador do comportamento motivacional das pessoas cujo estilo próprio se baseia no raciocínio, na lógica, na análise dos fatos reais, bem como no cuidado constante em determinar a melhor linha de ação possível de conduta, antes de passarem à ação definitiva. Aqueles que convivem com uma pessoa que tem como principal orientação motivacional a assistência, descrevem como alguém organizado, preocupando-se com a continuidade das coisas, apoiando-se sobre tudo na experiência anterior para garantir o sucesso das ações futuras.

Conciliar: é o organizador do comportamento motivacional das pessoas cujo estilo se baseia na preocupação com a busca de relações harmoniosas, no interesse pelo conhecimento do maior número possível de pessoas, dos seus valores, atitudes e as reações a fim de relacionar o melhor que podem com pessoas dos mais diferentes tipos. Aqueles que convivem com uma pessoa cujo principal orientador motivacional é o de acordo, descrevem como alguém alegre, jovial, flexível quanto a seus pontos de vista, tendo grande diplomacia e possuindo uma perspectiva confiante e positiva a respeito dos problemas, mostrando grande sensibilidade às expectativas dos outros.

Além da motivação, outro tema concernente a este estudo é liderança, que será tratado no tópico a seguir.

## **2.2 Liderança**

Nas empresas, a gestão é responsável pela formação da equipe, sobre o desempenho dos funcionários, definição de metas, certificar a realização dos objetivos e identificar os pontos que devem ser modificados (MAXIMIANO, 2011).

Meneghetti (2013, pg.328) considera o líder como aquele: “[...] dotado de orientação, de acesso à realização do megaprojeto. Ele deve ter o talento, a contínua especialização diversificada por produto e clientela para alcançar as variáveis do mercado e da sociedade contemporaneamente”. Conforme o autor, o líder ou o gestor é uma inteligência prática aonde quer que esteja.

Ainda sob a observação de Meneghetti:

O verdadeiro líder é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos. Ele é o homem que, por meio do próprio egoísmo, realiza também o interesse público. Um grande líder, quando desenvolve os seus negócios, desloca bens, interesses, propicia trabalho a centenas de pessoas, estimula a sociedade, revitaliza-a, impõe uma dialética que dá impulso de progresso. (MENEGHETTI, 2013, pg.21).

O líder é aquele que não realiza somente o seu interesse, mas também o interesse de outras pessoas. Com isso, o líder além de expandir seus próprios negócios, move bens, interesses e oportuniza trabalho incentivando a sociedade a crescer.

### 2.2.1 Características e aspectos do líder

O líder nasce por natureza, porém depois deve fazer muitos sacrifícios para chegar ao talento coerente de ser líder. O líder natural depois de formado na vida, na escola, nos sacrifícios e em todas aquelas coisas de cultura que é do cotidiano, pois ele será capaz a partir da sua identidade, desenvolver um intermédio, uma racionalidade de serviço às pessoas, aos seus funcionários, ou seja, a sua existência viva.

Ainda conforme Meneghetti (2008, p.24):

O líder é exatamente aquele que, por meio da inteligência, sabe garantir a função a todos. Não é alguém que sufoca, que inquire, que destrói. Este conceito de liderança é infantil. O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas. (MENEGHETTI, 2008, pg.24).

O líder deve estar em meio a todos preservando uma estratégia e capacidade no valor de saber fazer. A existência de uma liderança é fundamental para os momentos de mudança ou progresso da empresa e é necessário em momentos de crise. Porém, é importante destacar que a capacidade de realização é a maior habilidade de um líder, pois para ele, alcançar os resultados almejados deve ser uma questão de responsabilidade.

Ainda sob análise de Meneghetti (2008, pg.32):

Para ser considerado líder deve existir três características: a) superioridade de potencial humano de nascimento, portanto, se refere ao talento de fazer e coordenar; b) superioridade de conhecimento e práxis sobre atitudes e profissões particularmente solicitadas pela sociedade local ou múltipla; c) superioridade de realização devida a decisões intuitivas. (MENEGHETTI, 2008, pg.32).

Ou seja, um líder tem que ser investigador e participante, observando sempre os rastros deixados por suas atitudes. Assim, ele tem que ser melhor que as outras pessoas no sentido de saber planejar informações e mostrar o sentido de um ambiente conjunto.

Liderança é sinônimo de motivação, se um líder quer trabalhar com pessoas motivadas ele precisa identificar quais necessidades podem ser atendidas nas atividades. Também precisa estabelecer autonomia e recursos aceitáveis que lhe possa oferecer a condição favorável (BERGAMINI, 2009).

Para Bergamini (1982, pg.94):

O fator liderança adquire espantosa importância dentro do contexto organizacional. Como as empresas podem ser consideradas predominantemente formadas de grupos de pessoas que precisam ser coordenadas em seus esforços individuais, a fim de que metas e objetivos sejam alcançados, cada dia mais se tem valorizado aqueles que patentemente usam com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento das responsabilidades de bem dirigir subordinados. (BERGAMINI, 1982, pg.94).

A liderança sempre está ligada a pessoas. É uma atividade, ocupação ou posto que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável por um grupo. Indiferente de suas competências, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos como, por exemplo, treinadores de futebol, professores e todos os tipos de gerentes têm metas para realizar com a colaboração do grupo (MAXIMIANO, 2011 pg. 259).

A liderança é uma habilidade que traz motivação e incentiva seus liderados, de forma ética e positiva, para que colaborem com euforia no alcance dos objetivos da equipe. Além disso, pode ser entendida como gestão eficaz e eficiente dos membros de uma equipe, para que possam atingir os objetivos propostos pela organização. É importante que os objetivos do grupo estejam alinhados com os da organização, se tornando mais fácil para alcançar o resultado esperado (MARQUES, pg. 18 a 19, 2013).

Já para Drucker (2000), os líderes bem-sucedidos são aqueles que lideram orientando as pessoas para analisarem a realidade de uma situação e para ampliar um curso de ação benéfico e em seguida motivar para realizar as ações.

### 2.2.2 A liderança eficaz

Meneghetti (2013, pg.39) diz que para ser um líder eficaz, um indivíduo deve ter uma parte de quatro aspectos:

- a) a esfera individual pessoal que entende o sujeito em sentido físico, absoluto de existência;
- b) a esfera afetiva (familiar) que é estabelecida pelo ambiente de orientação emotiva, sexual: referências de valor absoluto;
- c) esfera dos colaboradores que compreende as pessoas por meio das quais o líder trabalha: os funcionários de atividade econômica e legal;
- d) a esfera social que é o ramo no mundo dos negócios, do ambiente, da atividade econômica: relações, diploma.

Para Rupert (2006), os líderes eficazes desenvolvem uma consciência de si mesmos. Eles identificam e reconhecem seus pontos fortes e fracos, acreditam em si mesmos e em sua capacidade e competência, ou seja, desenvolvem a percepção e a autoconfiança. Além disso, são bons ouvintes, possibilitando apoio tanto material quanto emocional e dão retorno para dar coragem aos colaboradores e proporcionar crescimento. Também expõem integridade na tomada de decisão, além de tomar decisões. Compartilhar informações também é um ponto da liderança eficaz assim como, coordenam treinamento e administram tanto autoridade quanto responsabilidade.

### 2.2.3 Capacidade de coordenar um grupo

A palavra *leading*, da qual “líder” deriva, indica um homem que tinha um projeto a cumprir e estimulava os outros a realizá-lo. Isso provoca, de acordo com Meneghetti (2008, pg. 189):

- a) capacidade de realizar;
- b) capacidade de coordenar um grupo a um único escopo: uma capacidade de ação e uma de civilização.

Quem é carente em um desses dois aspectos, não é um líder de verdade. Assim, esse líder estando na embarcação certa com um grupo de pessoas que havia convencido a segui-lo, não podia seguir muitas rotas e direções, mas sempre e apenas aquela que havia escolhido e sabia usar os ventos a favor, evitando aqueles opostos (MENEGETTI, 2013).

Ainda sob análise de Meneghetti (2013, pg.190):

O líder deve ser uma *árvore condutora do lugar onde vive e age*, porque hoje se pode valorizar qualquer lugar ou produto no mundo, basta saber *mitifica-lo*, ou seja, revesti-lo de valores, como um serviço à exigência superior dos clientes (MENEGETTI, 2013, pg.190).

Ou seja, o líder deve saber conduzir e agir no local onde estabelece suas principais relações, entregando um serviço ou produto superior as exigências dos clientes.

Meneghetti (2008, pg.403) afirma ainda que:

O líder deve individualar o próprio caminho e personificar aquele que será o coração do seu *business*, o *core business*. Escolhido o business, deve saber encontrar especialistas profissionais que gostem do próprio trabalho e que queiram trabalhar. Essas pessoas, de *per si*, já são uma riqueza; são as primeiras a contribuir com o sucesso de todo o projeto (caso contrário, seria melhor não iniciar o projeto) (MENEGETTI, 2008, PG.403).

Assim, pode-se ter em mente que liderar é a atitude do líder, já liderança versa na sua competência. Com isso, é necessário que esteja claro que o líder deve ser o responsável pelas estruturas que sustentam a organização além de ser o mentor que provoca o desenvolvimento das pessoas levando-as para frente, tendo em vista os objetivos e metas da empresa.

Para Robbins (1943, pg.359), liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para alcançar metas e objetivos. O surgimento dessa influência pode ser formal, como é direcionada por um cargo de direção em uma organização. Porém, nem todos os líderes são administradores e nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização definir aos seus gestores autoridade não significa uma capacidade de liderança eficaz.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Considerando o problema proposto, este trabalho está delineado com uma pesquisa descritiva, que tem como principal objetivo apresentar características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis, o que é o caso do presente estudo. Uma de suas características mais significativas da pesquisa descritiva está na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados como o questionário (GIL, 1946), sendo este um dos instrumentos de coleta adotados no presente estudo.

Para garantir a autenticidade dos resultados do estudo, os dados coletados serão analisados sob abordagens quantitativas e qualitativas. Segundo Ramos et al. (2003), pesquisas quantitativas são utilizadas quando os dados coletados podem ser mensurados em números, classificados e analisados utilizando técnicas estatísticas.

Com a análise, pode ocorrer também a interpretação dos dados que consiste em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros conhecimentos que sejam provenientes de teorias ou estudos já realizados (GIL, 1946).

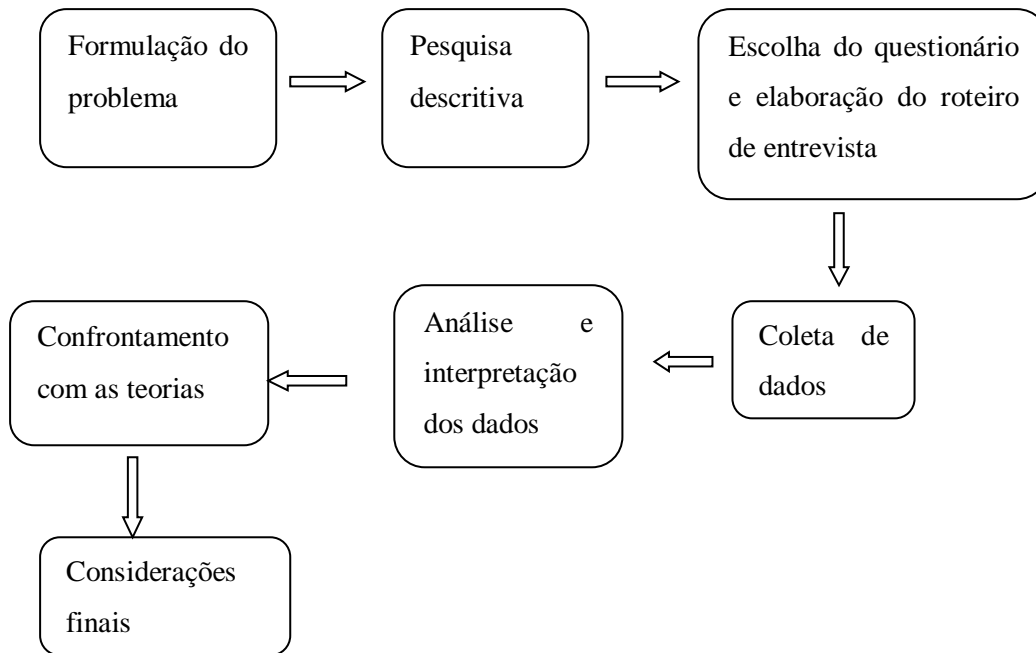
A coleta de dados foi realizada na Empresa X, com a aplicação de questionários com perguntas fechadas para cada funcionário e realização de uma entrevista com o gestor. O questionário utilizado já é validado, tendo como base os conceitos bibliográficos relacionados à Motivação e Liderança.

#### **3.1 Desenho de pesquisa**

Na primeira etapa, ocorreu a definição do problema de pesquisa, leituras e busca de informações sobre o assunto, tendo na segunda parte a definição do público que será estudado junto com pesquisas bibliográficas. A terceira etapa foi a aplicação de questionário já validado. A quarta é a interpretação dos dados coletados. A penúltima etapa é, diante dos resultados obtidos, confrontar com as teorias e analisar a motivação de cada funcionário dentro da organização perante a gestão do líder. E por fim, a última etapa compreende a elaboração das considerações finais. A figura a seguir detalha os procedimentos de pesquisa.



Figura 5 – Desenho de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Objeto de Estudo

A Empresa X, objeto do presente estudo, foi fundada em 15 de agosto de 1967, na cidade de Santo Cristo, na região Noroeste do Estado. Na década de 70, para atender a demanda de máquinas e equipamentos agrícolas, montou-se uma equipe de vendas externas e foram instalados pontos de vendas nas cidades da região, que mais tarde transformaram-se em lojas.

Em 1993 a Empresa X inova e lança a sua própria Administradora de Consórcios. A partir desta fase da história da empresa, houve um grande trabalho principalmente na gestão de pessoas, desenvolvimento de lideranças e um alto investimento em tecnologia.

Dia 6 de Abril de 2009 acontece a mudança da Sede Administrativa de Santo Cristo para Cachoeirinha. A empresa fortalece seu foco nas classes C e D que representam o maior e mais crescente potencial de consumo através de um modelo único focado em pequenas e médias cidades, ou bairros de grandes cidades, que possibilitem a manutenção do relacionamento próximo com clientes.

A Empresa X em estudo se localiza no município de Agudo, tendo oito funcionários em atuação, na faixa etária de 19 anos a 35 anos.

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é o ato de pesquisar, juntar documentos e provas, procurar informações sobre um determinado tema ou conjunto de temas correlacionados e agrupá-las de forma a facilitar uma posterior análise (GIL, 1946). Pode ser através de dados impressos como jornais, revistas, arquivos históricos, livros, diários, dados estatísticos, biografias.

A coleta de dados na presente pesquisa foi feita através do questionário Motivagrama com perguntas fechadas tendo duas opções de múltipla escolha, aplicado em todos os funcionários e realização de entrevista com gestor da organização. Os dados foram analisados a partir da análise estatística, sendo os resultados confrontados com as respostas do gestor e as teorias e autores dos temas em estudo, conforme será detalhado adiante.

O questionário foi aplicado para oito pessoas de perfis diferentes, tendo em média de 19 anos a 35 anos de idade, todas residentes no município de Agudo, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

| <b>Idade</b> | <b>Sexo</b>   | <b>Setor</b>                      |
|--------------|---------------|-----------------------------------|
| 19 a 25 anos | Feminino - 3  | Caixas e vendedora                |
| 19 a 25 anos | Masculino - 1 | Vendedor                          |
| 26 a 30 anos | Masculino – 4 | Vendedores e Auxiliar de depósito |

Fonte: Elaborado pela autora

#### 3.3.1 Instrumento de coleta de dados

O questionário, conforme Gil (1946, p.128), pode ser entendido como a técnica de investigação composta por um determinado número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

O questionário que será aplicado é o Motivagrama, já validado, tendo suas aplicações em outros trabalhos acadêmicos.

Segundo Andrade (2006), Motivagrama, é um instrumento de perfil de motivação individual, baseado na Teoria de Necessidades de Maslow – fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização - já utilizado em outros estudos. Para o teste, o pesquisado encontra 30 proposições diferentes para ler e avaliar. Cada uma delas apresenta duas alternativas

possíveis. Ele deverá optar por uma das duas alternativas. Ambas são corretas e válidas. Portanto, ele deverá optar por aquela que melhor refletir a sua realidade interna: aquela que mais se parece com aquilo que ele faz ou costuma fazer, ou acredita que faria naquelas circunstâncias. Com esse questionário pretendeu-se entender o perfil motivacional de cada pessoa que está inserida na organização e as necessidades que mais se destaca.

Para o gestor, é aplicado o questionário de Motivagrama juntamente com a entrevista com oito questões relacionadas a gestão da equipe. O questionário Motivagrama está disponível nos anexos deste trabalho. O detalhamento da elaboração do roteiro de entrevista é apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Detalhamento do roteiro de entrevista com o gestor

| <b>Tema</b>            | <b>Subtema</b>            | <b>Autor</b>      | <b>Questão no instrumento de pesquisa</b>   |
|------------------------|---------------------------|-------------------|---|
| Liderança              | Sociabilidade             | Meneghetti (2013) | Como é o modelo de gestão da empresa? E como é visto pela sua equipe?   |
| Motivação              | Liderança                 | Bergamini (1997)  | O que motiva você a acordar cedo todos os dias para trabalhar na empresa? E o que motiva você a tocar o negócio hoje?                                       |
| Sociabilidade          | Necessidades de afiliação | Meneghetti (2013) | Qual é o valor do trabalho para você?   |
| Liderança              | Motivação                 | Maximiano (2011)  | Quanto motiva um líder a possibilidade de formar um outro líder?  |
| Atendimento ao cliente | Sociabilidade             | Almeida (2017)    | Quais as características de comportamento ou atitudes que influenciam na qualidade do atendimento ao cliente?   |
| Atendimento ao cliente | Sociabilidade             | Leboeuf (1996)    | E essas características que você mencionou, estão presentes em seus colaboradores? Em que situação você observou essas característica e em que colaborador? |
| Regime de recompensas  | Motivação                 | Robbins (1943)    | Como você avalia o regime de recompensas na empresa?  |

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 A técnica de análise de dados

Os resultados serão apresentados por tabelas ou quadros, pois é uma forma de acomodação gráfica de séries tendo seu objetivo a sintetizar os dados de observação, tornando-os mais abrangentes (GIL, 2008).

Para Anderson (2009), os dados podem ser classificados como qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos incluem rótulos ou nomes usados para identificar um atributo de cada elemento. Os dados qualitativos utilizam a escala de mediação nominal ou a ordinal e podem ser não numéricos ou numéricos. Dados quantitativos requerem valores numéricos que indicam quantificação ou quantidade numérica. Dados quantitativos são obtidos usando-se ou a escala de mediação intervalar ou a escala de proporção.

Ainda conforme Anderson (2009), uma variável qualitativa é uma variável com dados qualitativos, e uma variável quantitativa é uma variável com dados quantitativos. A análise estatística apropriada de determinada variável depende de a variável ser qualitativa ou quantitativa. Se a variável for qualitativa, a análise estatística será bastante limitada. É possível sintetizar os dados qualitativos contando o número de observações em cada categoria qualitativa ou calculando a proporção das observações em cada categoria qualitativa. Assim, por ter somente duas alternativas é chamada de dicotômica não tendo teste de confiabilidade.

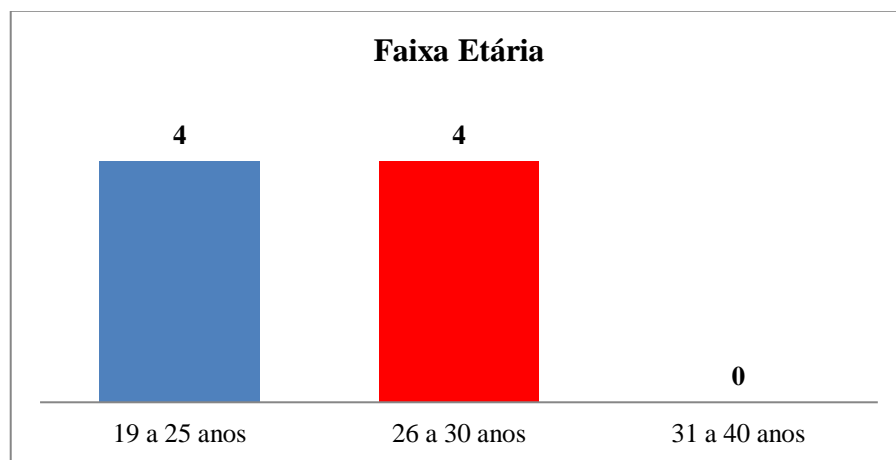
No caso do presente estudo, as variáveis analisadas (relacionadas à motivação) se prestam à análise qualitativa, o que será realizado de forma triangular com a teoria e com a entrevista com o gestor.

Detalhados os procedimentos metodológicos, parte-se para a análise dos resultados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Buscando identificar de que forma a motivação do gestor influencia a motivação dos colaboradores, procedeu-se com a aplicação de questionário Motivagrama entre os oito funcionários da empresa em análise e seu gestor, que, por sua vez, respondeu a uma entrevista com questões abertas. Os dados obtidos com os instrumentos de coleta de dados são apresentados a seguir, começando pela descrição dos participantes do presente estudo.

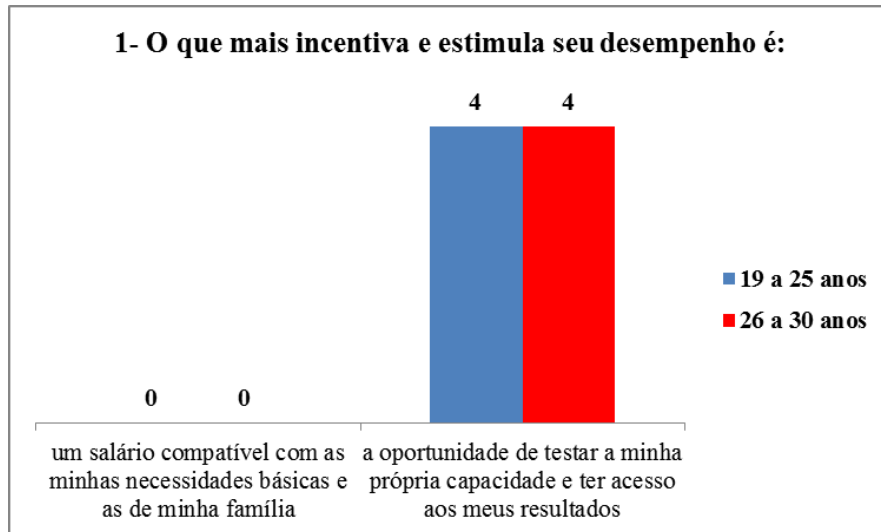
Gráfico 1 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora

Com a aplicação do questionário Motivagrama, foi possível visualizar o grau de motivação dos colaboradores da Empresa X. O gráfico 2 refere-se à primeira pergunta do questionário aplicado - o que mais incentiva e estimula os funcionários - sendo possível perceber um fator de crescimento e desenvolvimento pessoal como motivacional, pois todos os funcionários informaram estar abertos para testar suas capacidades e ter um acesso aos seus resultados.

Gráfico 2

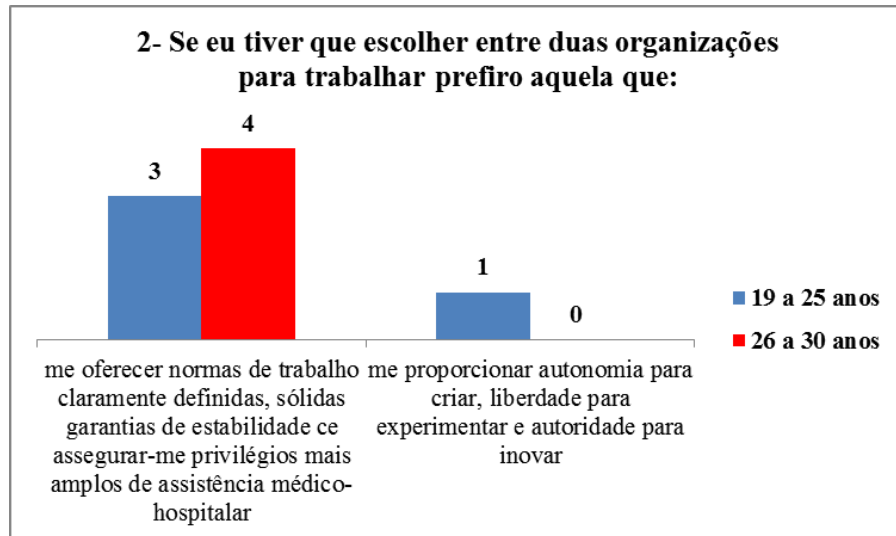


Fonte: Elaborado pela autora

Com isso, é possível fazer uma contrapartida com a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow que diz que nossa quarta necessidade é a estima que tem como fatores internos, como respeito próprio, realização e autonomia, e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção. Ainda, é visível a Teoria do Estabelecimento de Objetivos nesta questão, pois todos os funcionários possuem um acesso aos seus resultados tendo feedback positivo ou negativo para melhorarem seu desempenho (ROBBINS, 1943 pg.198 a 206).

A seguir, o gráfico 3 está relacionado à escolha das organizações para trabalhar, tendo um grande destaque para a empresa que oferece segurança e proteção contra danos físicos e emocionais como consta na base da Pirâmide de Maslow (ROBBINS, 1943, p.197), entre as necessidades fisiológicas e de segurança.

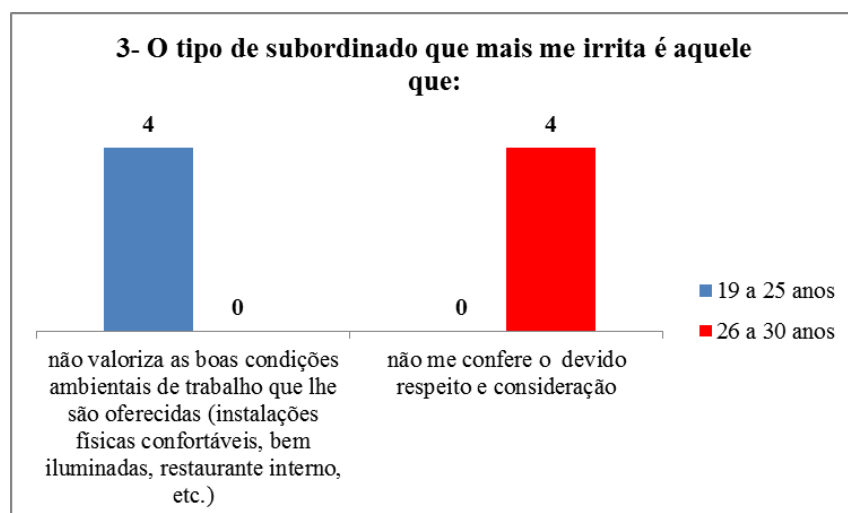
Gráfico 3



Fonte: Elaborado pela autora

Já a questão nº 3 do questionário é voltada para o trabalho em equipe - referindo-se ao subordinado que mais irrita -, a qual destaca que os colegas que não valorizam as boas condições do local de trabalho e não são respeitosos com os demais parceiros são os mais irritantes, havendo uma divergência entre as idades como é mostrado no gráfico 4. Percebe-se que, entre os mais velhos, a necessidade de autoestima fica evidenciada. Entre os mais jovens, as necessidades de segurança e fisiológicas estão destacadas.

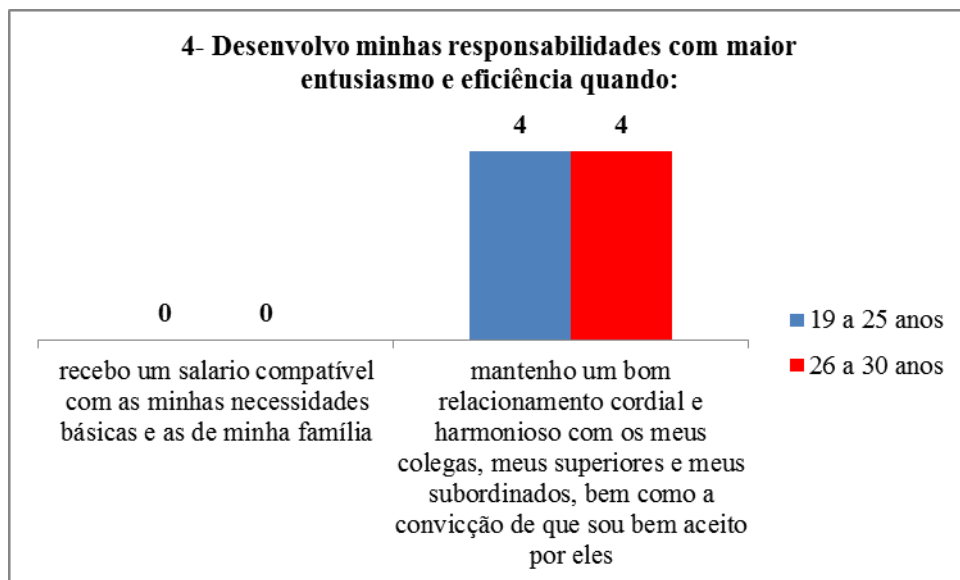
Gráfico 4



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 5 se refere no desenvolvimento de responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência sendo ressaltada a questão social por toda equipe, ou seja, o bom relacionamento entre os colegas de trabalho e seu gestor. Isso é colocado como uma necessidade para a convivência entre as pessoas conforme a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow que salienta que é a terceira necessidade – social, delimitada pela afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo (ROBBINS, 1943 pg.197). Assim, ter um bom relacionamento com o grupo de trabalho pode ser considerado como estímulo para alcançar os objetivos propostos pela empresa.

Gráfico 5

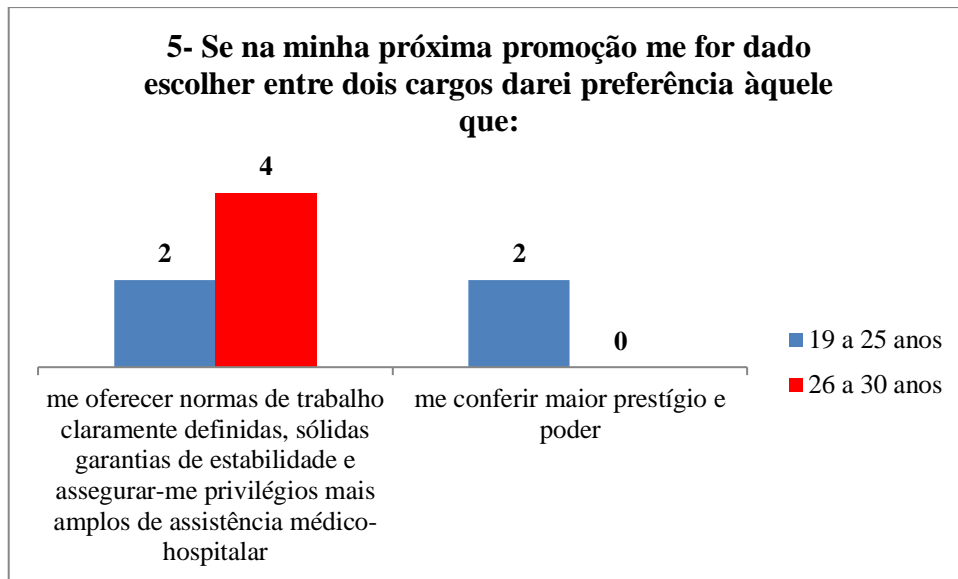


Fonte: Elaborado pela autora

Além do bom relacionamento entre a equipe, o gráfico 6 apresenta a questão da promoção em que a escolha e a preferência é possível entre dois cargos, sendo visível a estabilidade e a segurança que a grande parte dos colaboradores esperam dentro da organização. Porém, dois funcionários jovens gostariam de se autorrealizar na empresa, ou seja, se tornar tudo aquilo que se é capaz diante do potencial incluindo crescimento e alcance do próprio potencial (ROBBINS, 1943 pgs. 197 a 198).



Gráfico 6



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico de número 7 representa a produtividade de todos os colaboradores e quando ela pode ser prejudicada. Todos concordam quando o gestor delega alguma responsabilidade que tenha exigências pessoais e não sendo livre para compartilhar com seus colegas de trabalho. A Teoria do Estabelecimento de Objetivos diz que os objetivos claros e difíceis conduzem a níveis de produtividade, mas não foca na satisfação no trabalho (ROBBINS, 1943 pg. 221).

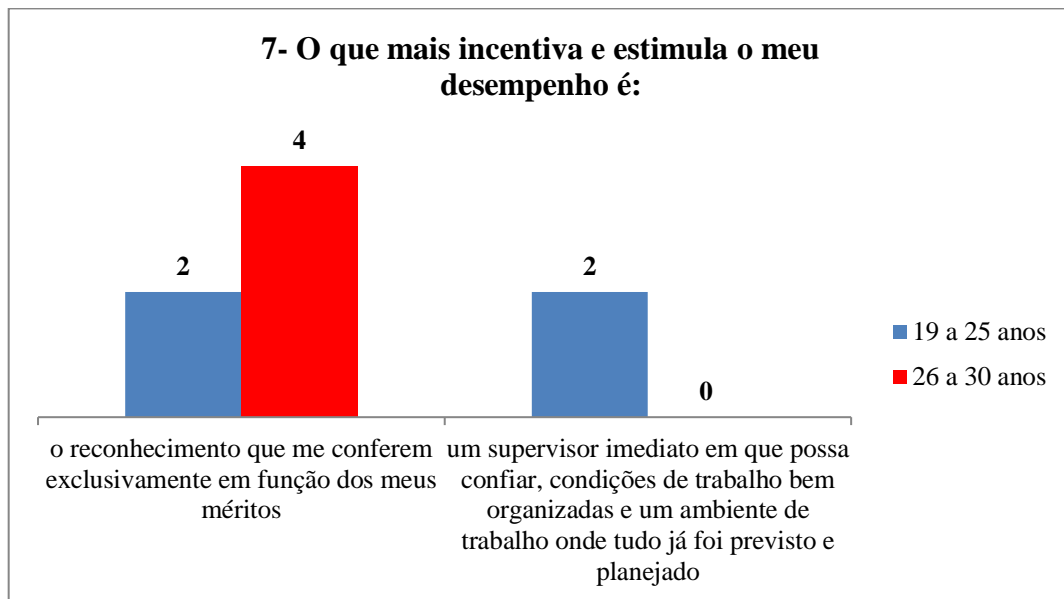
Gráfico 7



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 8 está relacionado ao que mais incentiva e estimula o desempenho dos colaboradores na empresa. É destacado pela grande parte dos funcionários o reconhecimento que é conferido através dos méritos de cada um, o que vai ao encontro da Teoria da Autodeterminação, que afirma que a organização pode aumentar a motivação de seus colaboradores fornecendo informações de suas competências (ROBBINS, 1943 pg.221).

Gráfico 8



Fonte: Elaborado pela autora

Para o gestor da empresa em análise, o sucesso é a autorrealização de si mesmo e de outras pessoas que convivem no ambiente de trabalho, conforme demonstra o seguinte trecho da entrevista.

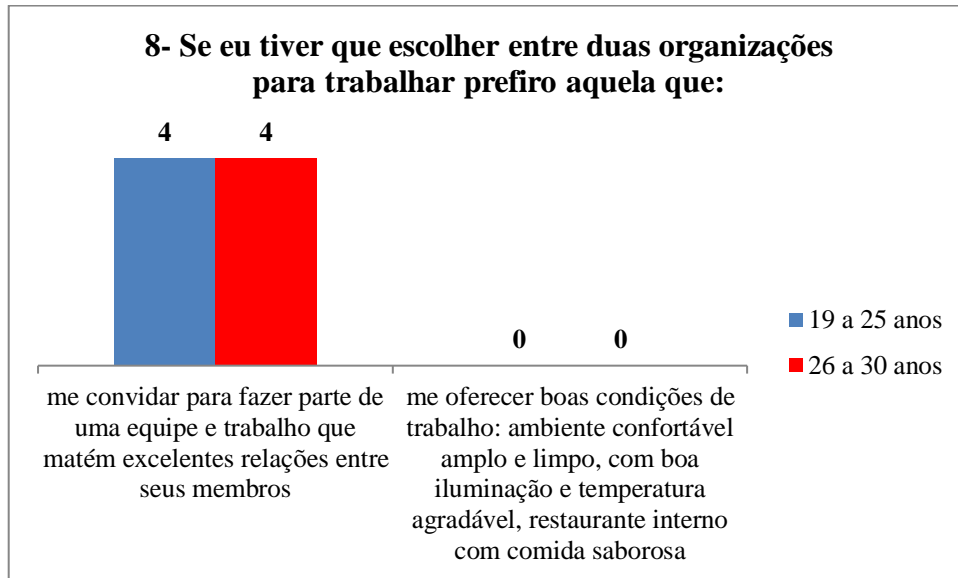
É saber que minhas atribuições são importantes tanto para a empresa quanto para os colaboradores e clientes que fazem parte. Muitas vezes somos os promotores do sucesso de outros e isso é muito gratificante (GESTOR DA EMPRESA X).

Para Meneghetti (2013, pg.192), é preciso uma constante seleção de valor qualitativo individualmente, ou seja, cada dia é vital ter ganho um ponto de crescimento para si próprio, em um dia que não se ganhou valores interiores acaba de ser perdido ou foi vivido contra si mesmo.

As situações em torno do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no trabalho são fatores higiênicos conforme Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores e é um ponto

forte destacado pela equipe de trabalho no gráfico 9, cuja questão se relaciona à escolha da empresa para se desenvolver profissionalmente (WAGNER & HOLLENBECK, 2012).

Gráfico 9



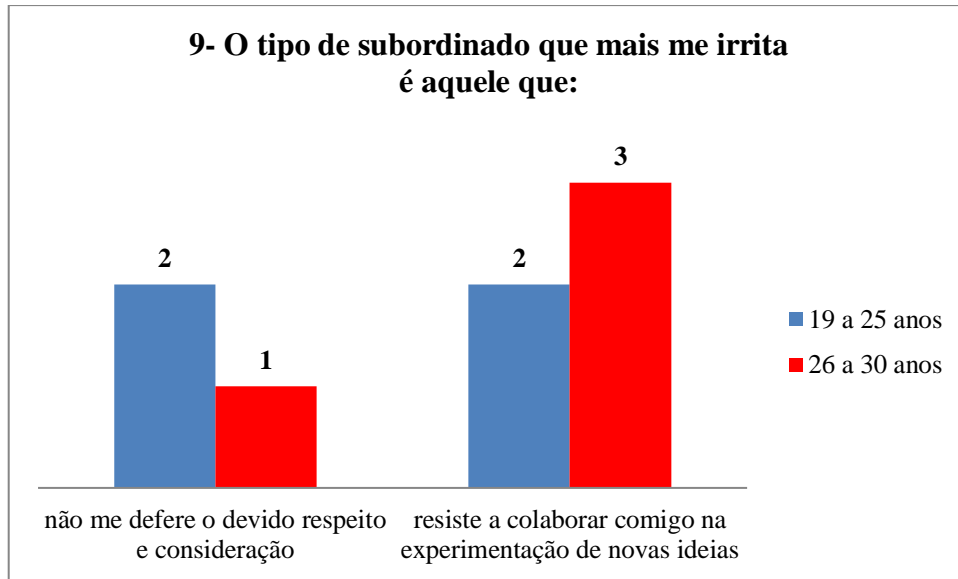
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme o gestor da Empresa X, o modelo de gestão é baseado nas verdades e valores fundamentais para uma vida melhor aos clientes e funcionários.

O modelo de gestão da empresa se baseia nas verdades e valores fundamentais, sempre com o objetivo de trazer uma vida melhor para os clientes e colaboradores. Também a empresa valoriza a simplicidade, tratando todo mundo com respeito e direcionando os objetivos (GESTOR DA EMPRESA X).

O questionário Motivagrama, visando determinar incongruências nas respostas, repete alguns temas, apresentando novas situações. É o que acontece no gráfico 10. É visível nos colaboradores o ato de querer inovar com ideias novas para vender seus produtos ou serviços. No entanto, muitos gestores se mantêm contra essas novas ideias, preferem o tradicionalismo. Ainda, é destacado o fato do respeito entre os colaboradores e seus gestores.

Gráfico 10



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 11 fundamenta as responsabilidades desenvolvidas com maior entusiasmo e eficiência. As respostas dividiram os colaboradores. Quatro dos respondentes desenvolvem suas atividades com maior entusiasmo e eficiência quando oportunizam tarefas que são capazes de realizar com êxito. Isto é explicado pela Teoria da Autoeficácia que se refere a segurança individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa (ROBBINS, 1943, p.209). Já a outra parte dos colaboradores desenvolve suas atividades tendo um supervisor em que é possível confiar, oferecendo um ambiente de trabalho organizado e com metas e objetivos bem definidos.

Gráfico 11

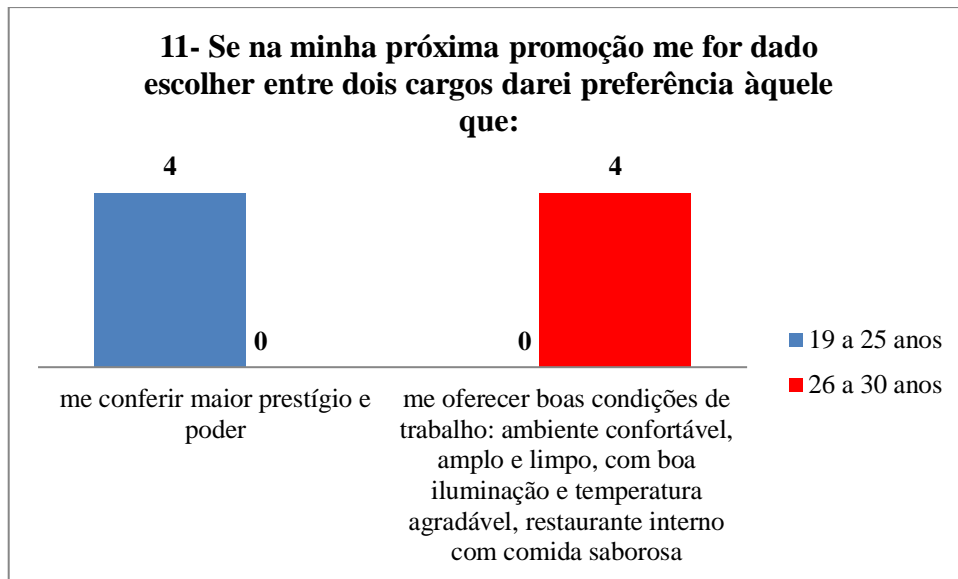


Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 12 apresentado a seguir, questiona uma suposta promoção em que se pode escolher entre dois cargos para quais os colaboradores darão preferência. Pode-se perceber que os jovens têm como preferência o poder e o prestígio que é destacado na Teoria de Necessidades de McClelland que afirma que a necessidade de poder é de fazer com que os outros se comportem de um modo que não o fariam de forma simultânea.

Primeiro, os indivíduos se sentem bastante motivados quando o trabalho tem muitas responsabilidades, feedback e um grau médio de riscos. Segundo, uma grande necessidade de realização, onde essas pessoas estão mais interessadas em se sair melhor sob o ponto de vista pessoal e não em convencer os outros a melhorar o desempenho. E por fim, as necessidades de poder e de afiliação costumam estar ligadas ao sucesso gerencial havendo alta necessidade de poder e baixa necessidade de filiação, podendo ser considerado um grande ponto de motivação para a eficácia administrativa (ROBBINS, 1943, pg. 202).

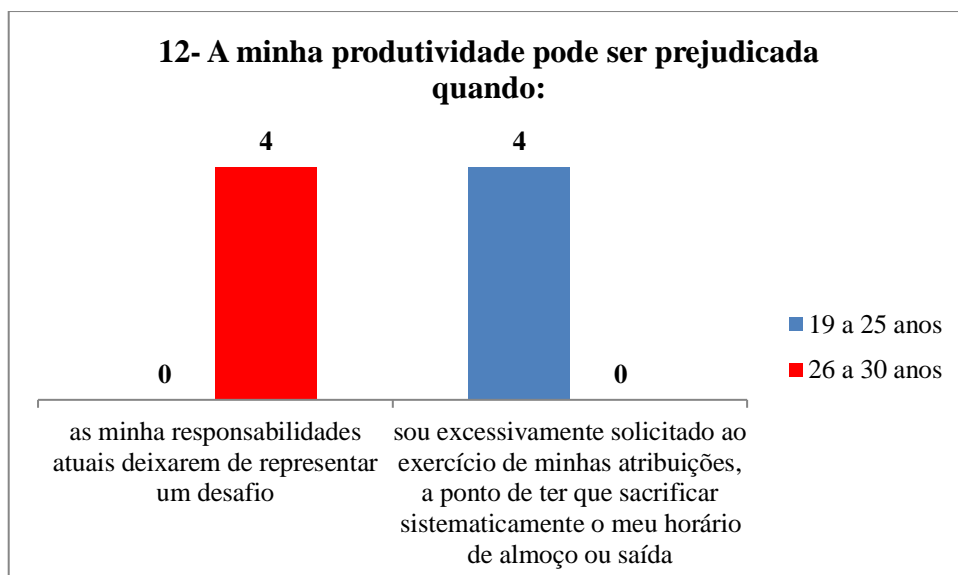
Gráfico 12



Fonte: Elaborado pela autora

A produtividade dos funcionários pode ser prejudicada quando as responsabilidades dos colaboradores deixarem de representar um desafio para eles. Também é exposto no gráfico 13 pelos colaboradores de 19 a 25 anos uma produtividade prejudicada quando são atribuídas atividades no horário de almoço ou de saída de trabalho.

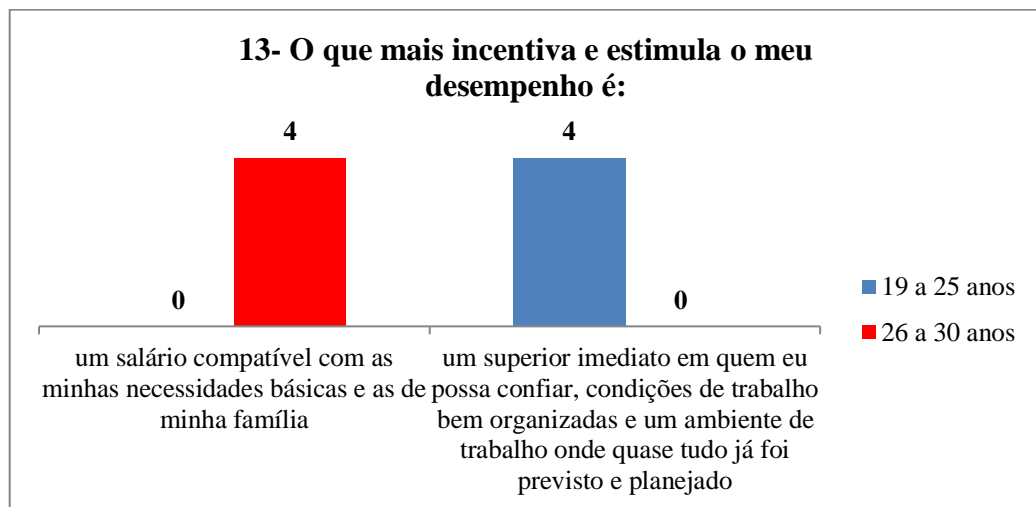
Gráfico 13



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 14 apresenta o que é mais estimulante e incentivador ao desempenho dos colaboradores. Os funcionários com a idade de 26 a 30 anos apresentam as necessidades básicas (fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização) conforme a Pirâmide de Maslow (ROBBINS, 1943, pg.197 a 198). No entanto, os jovens entre 19 a 25 anos responderam que é mais estimulando e incentivador um profissional que tenha suas diretrizes organizadas e bem definidas.

Gráfico 14



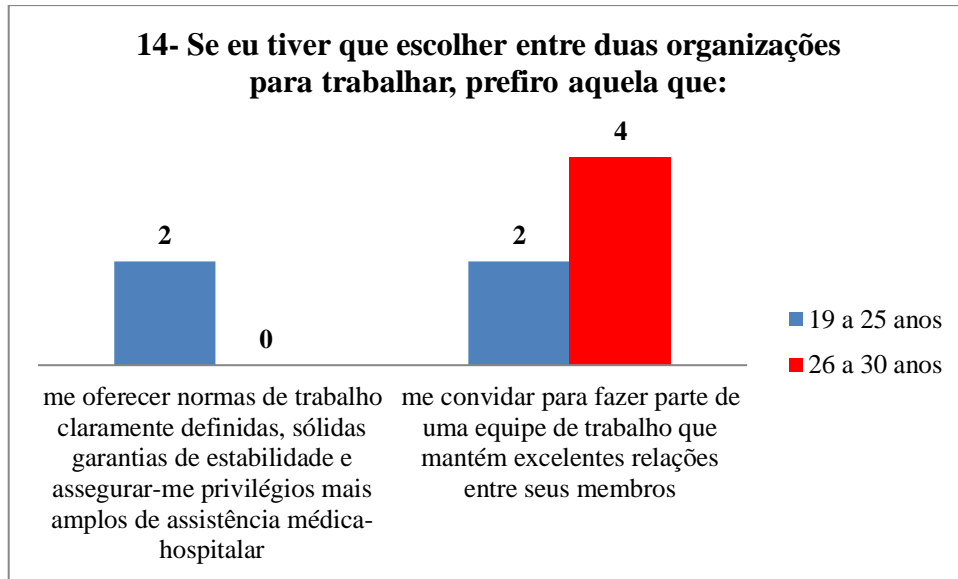
Fonte: Elaborado pela autora

Para o gestor da Empresa X, o trabalho dá sentido à vida e pode ser a porta de acesso para o sucesso de muitos.

O valor do trabalho é sentir que faço parte de um projeto e que as pessoas dependem de ações minhas. O trabalho dá sentido à vida e faz parte do desenvolvimento da pessoa, é o combustível para atingir novos degraus na caminhada (GESTOR DA EMPRESA X).

A questão de número 14 do questionário Motivagrama representado no gráfico 15, avalia a possibilidade de escolha entre duas organizações para trabalhar, sendo que seis respondentes optariam pela organização que lhes convidar para participar de uma equipe de trabalho que tenham excelentes níveis de relacionamento entre seus membros, o que evidencia a necessidade de afiliação (social). Já dois colaboradores indicaram a organização que apresentar normas de trabalho claras, garantindo a estabilidade no emprego. Esta característica é destacada por Maslow em sua Pirâmide de Necessidades, sendo a dominante de segurança (ROBBINS, 1943 pg. 197).

Gráfico 15



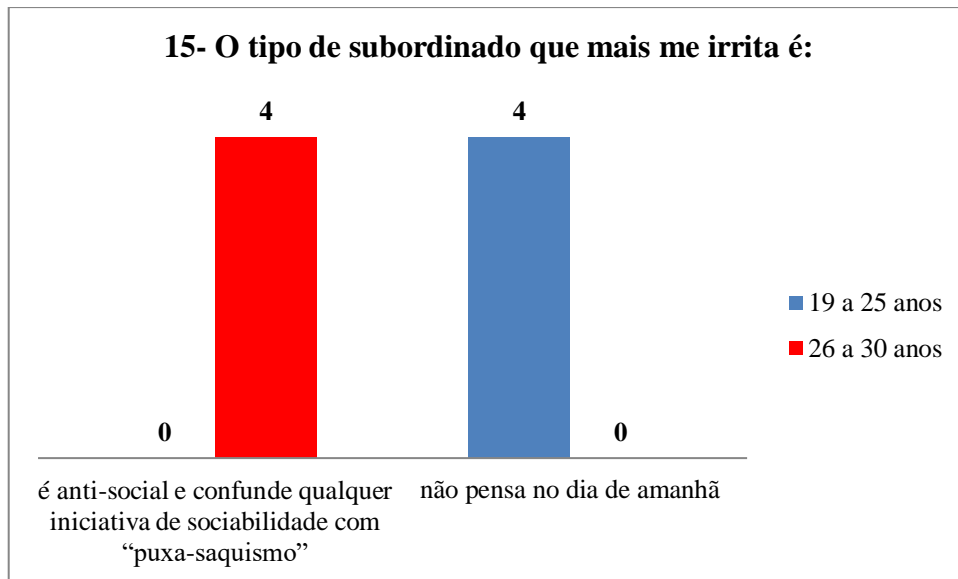
Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 16 apresenta mais uma alternativa para análise da relação gestor-subordinado, colocando os colaboradores no papel de gestores. Os colaboradores com idade entre 26 a 30 anos se irritam facilmente com os colegas de equipe que são antissociais e que avaliam qualquer atitude de aproximação para ter um convívio melhor, como uma questão de aproveitamento. Já os mais jovens com a idade de 19 a 25 anos afirmam que os mais irritantes são os companheiros que não pensam no dia de amanhã.

Maslow usou o termo amor com um entendimento amplo para mencionar o favoritismo por outros, bem como o pertencimento de uma comunidade ou grupo. A necessidades de amigos, família e colegas se inclui nessa categoria, e na maioria das vezes a pessoa é capaz de ser motivada a ficar na empresa pelo fato de que todos os amigos trabalham na mesma organização, moldando o próprio local de trabalho como uma salvação social (WAGNER & HOLLLENBECK, 2012, pg. 131).



Gráfico 16



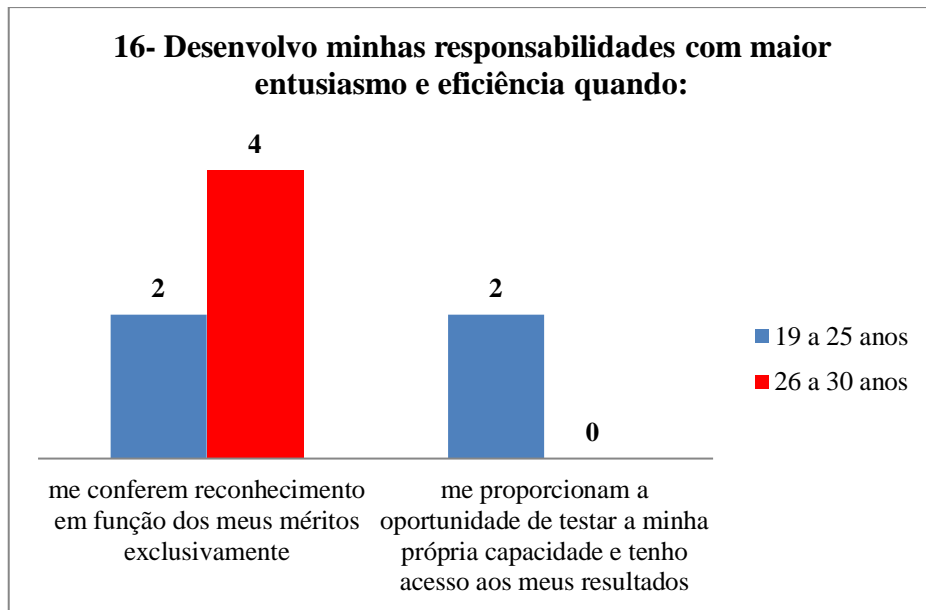
Fonte: Elaborado pela autora

A questão 16 do questionário aplicado se refere ao desenvolvimento de responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência. Nos dados apresentados no gráfico 17, é possível verificar que seis funcionários realizam suas atividades com maior entusiasmo e eficiência quando são reconhecidos por seus méritos. Já dois colaboradores jovens, são capazes de expandir suas tarefas com superioridade quando são oportunizados a novos desafios para testarem suas próprias capacidades tendo um feedback de seus resultados.

Isto é visível na Teoria de Vroom que afirma que um colaborador só se sentirá motivado a efetuar um esforço quando acredita que isso poderá trazer uma boa avaliação de desempenho. Essa teoria defende que a força de movimento para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado e da afeição que essa consequência exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 1943).

Ainda, é possível identificar a Teoria do Estabelecimento de Objetivos que defende que objetivos difíceis, conduzem a excelentes níveis de desempenho com feedback desses resultados (ROBBINS, 1943, pg. 206).

Gráfico 17

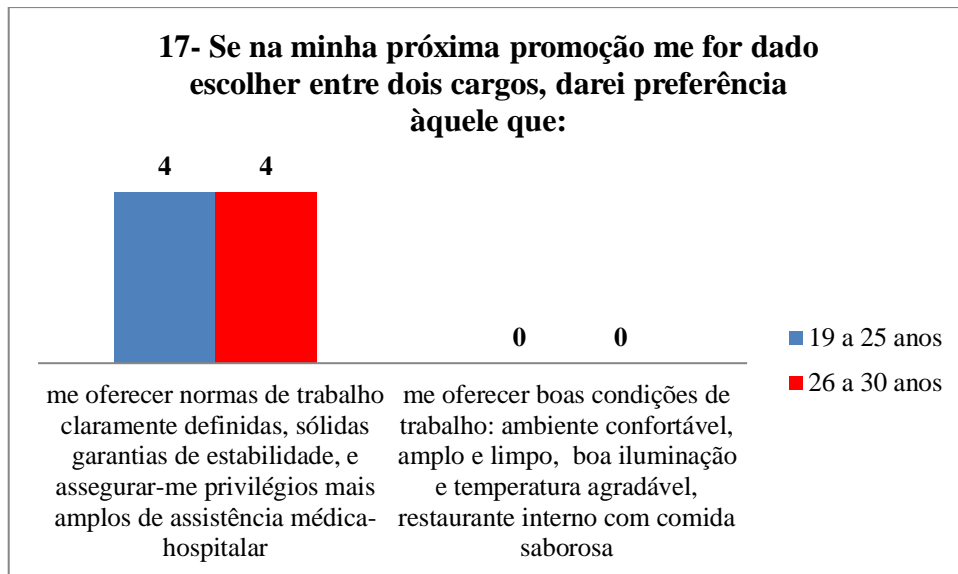


Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 18 apresenta a questão da próxima promoção em que for dado a escolher entre dois cargos para qual será a preferência. Conforme o gráfico, todos os colaboradores teriam a preferência para aquela que oferece normas de trabalho claras e bem estruturadas, garantindo estabilidade e segurança.

Para Maslow, as necessidades de segurança e proteção têm relação aos objetos adquiridos e proteção contra ameaças futuras. Na organização, a necessidade de segurança no trabalho é um fator motivador importante, e muitas vezes os funcionários recusam recompensas, como um salário superior ao atual, em troca de segurança (WAGNER & HOLLENBECK, 2012, pg. 131).

Gráfico 18

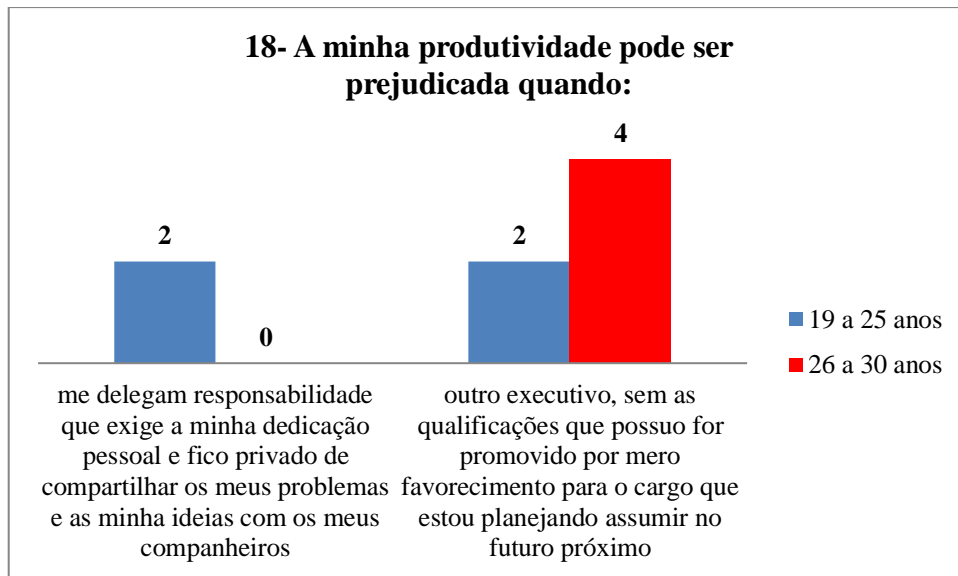


Fonte: Elaborado pela autora

A questão 18 do questionário Motivagrama é apresentada com os dados da pesquisa no gráfico 19, tendo como objetivo a produtividade quando ela pode ser prejudicada. Dois funcionários responderam que a produtividade pode ser prejudicada quando é concedido responsabilidades que exigem dedicação pessoal ficando reservado de compartilhar os problemas e ideias com seus colegas. A grande parte dos colaboradores responderam que a produtividade pode ser prejudicada quando uma outra pessoa que não possui boas qualificações for promovida para outro cargo por favorecimento, sendo este cargo almejado pelos próprios funcionários.

As opiniões dos respondentes podem ser explicadas pela Teoria da Equidade, que defende que as pessoas comparam os esforços realizados e as recompensas conquistadas do seu trabalho com aqueles outros funcionários, tentando eliminar quaisquer injustiças percebidas (ROBBINS, 1943, pg.213).

Gráfico 19

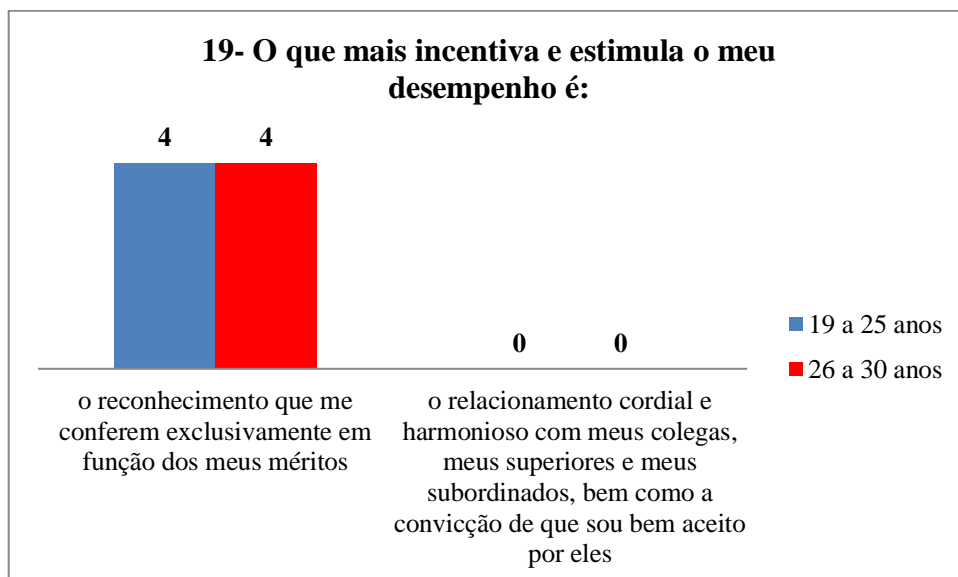


Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 20 apresenta a questão sobre o que mais incentiva e estimula o desempenho dos colaboradores. Todos os funcionários responderam que o mais incentivador e estimulador é o reconhecimento que é observado através dos méritos.

A Teoria da Expectativa afirma que a força da tendência para determinado comportamento depende da força da expectativa de que essa ação trará um resultado e da atração que esse resultado pratica sobre o indivíduo (ROBBINS, 1943, pg.217).

Gráfico 20

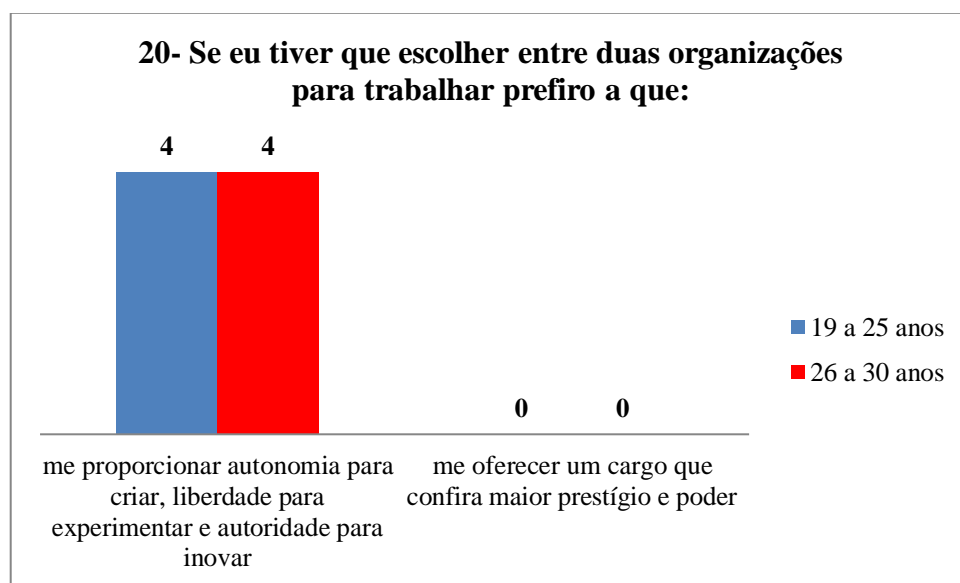


Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 21 representa a escolha entre duas organizações para se trabalhar. É visível que todos os funcionários iriam escolher a empresa que proporcionaria maior autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

Maslow afirma que a última necessidade é a de autorrealização que nas palavras do autor diz, “poderia ser formulada como o desejo de sermos cada vez mais o que somos, de virmos a ser tudo o que somos capazes de ser” (WAGNER & HOLLENBECK, 2012, pg.132).

Gráfico 21

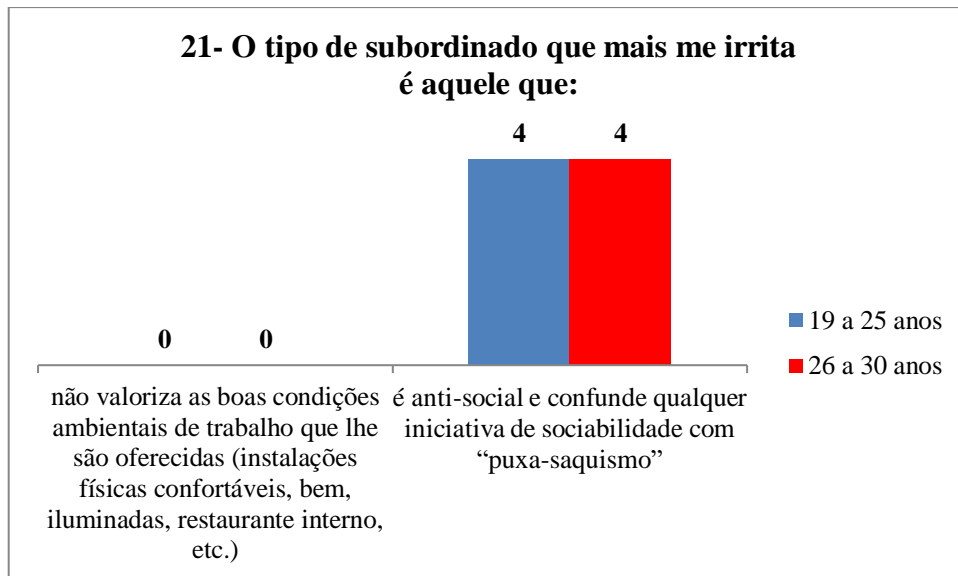


Fonte: Elaborado pela autora

A questão 21 do questionário amplia a significação da questão 16, referindo-se ao tipo de subordinado mais irritante, conforme apresentado no gráfico 22. Todos os funcionários concordam que o subordinado que mais irrita é aquele que é antissocial e confunde qualquer iniciativa de se ter um bom relacionamento entre os colegas de trabalho com bajulação.

A terceira necessidade de Maslow são as necessidades de amor ou sociais que está relacionado à afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo (ROBBINS, 1943, pg.197), o que explica a resistência dos colaboradores com colegas antissociais.

Gráfico 22



Fonte: Elaborado pela autora

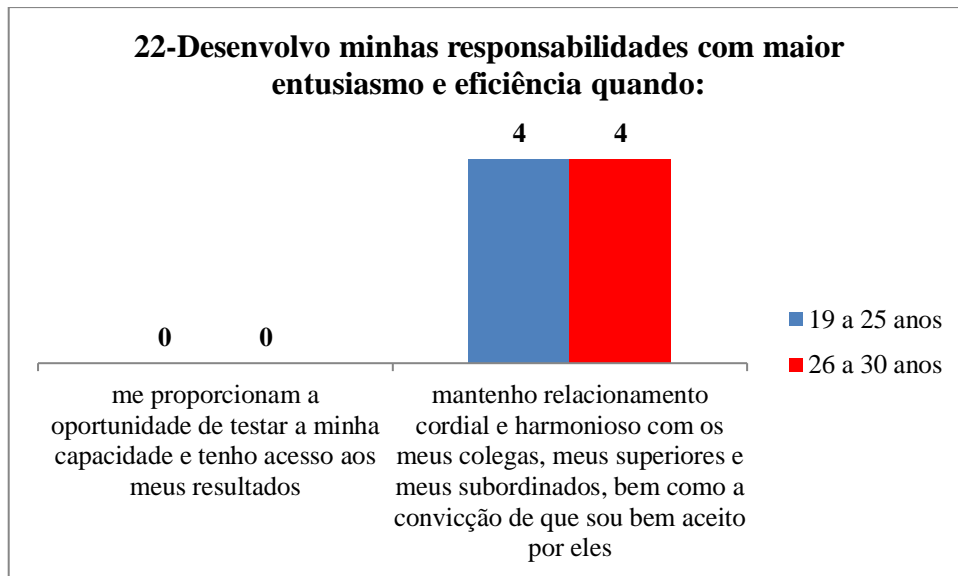
O gráfico 23 apresenta o desenvolvimento de responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência, tendo como resposta de todos os colaboradores que o bom relacionamento com os colegas de trabalho e gestores com o intuito de ser bem aceitos garante maior entusiasmo na realização das tarefas.

O gestor da empresa em estudo, destaca eficiência a partir de alguns valores da organização, conforme demonstra do trecho da entrevista apresentado a seguir:

Trabalhamos com algumas virtudes que não abrimos mão: excelência no atendimento e assistência ao cliente quando ele precisa sanar alguma dúvida. Trabalhamos todos os dias para que a equipe inteira trabalhe da mesma forma, sempre observando os princípios (GESTOR DA EMPRESA X).

Com esses valores mencionados pelo gestor da organização é possível entender que a principal virtude dos colaboradores é ter o bom relacionamento com os colegas de trabalho e clientes para que possa ter um bom pertencimento ao grupo.

Gráfico 23



Fonte: Elaborado pela autora

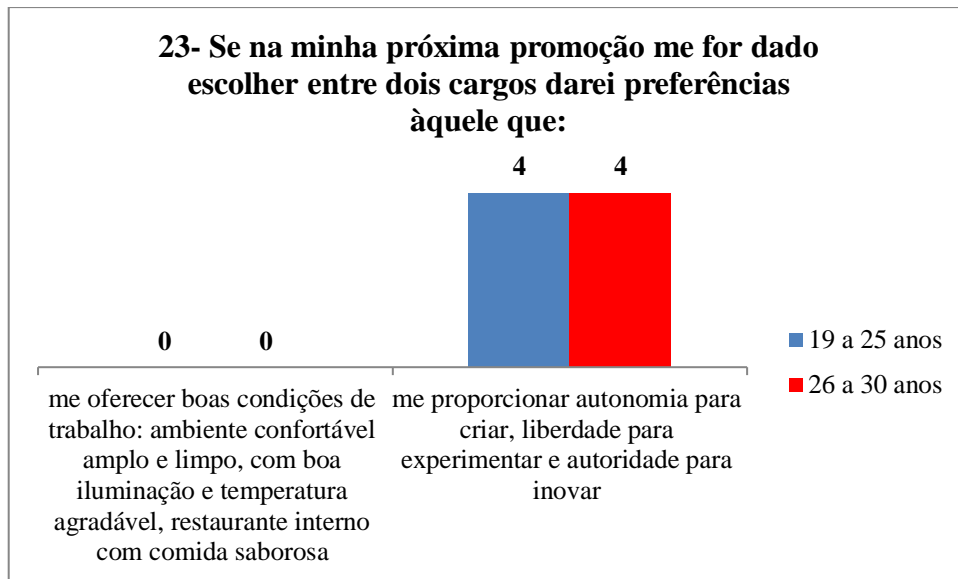
O gráfico 24 apresenta a questão da promoção, com opção de escolha entre dois cargos. Todos os colaboradores responderam que escolheriam o cargo que proporcionasse autonomia para experimentar coisas novas e a liberdade para inovar.

Conforme o gestor da empresa:

É saber que minhas atribuições são importantes tanto para a empresa quanto para os colaboradores e clientes que fazem parte. Muitas vezes somos os promotores do sucesso de outros e isso é muito gratificante. Além disso, o mais gratificante da gestão é formar novas lideranças, e o que mais motiva um líder é saber que podemos ser a porta de acesso para o crescimento profissional de muitos (GESTOR DA EMPRESA X).

Assim, a fala do gestor confirma as respostas dos colaboradores, que estão alinhadas com as necessidades motivacionais da Teoria de Herzberg (ROBBINS, 1943, pg.200).

Gráfico 24

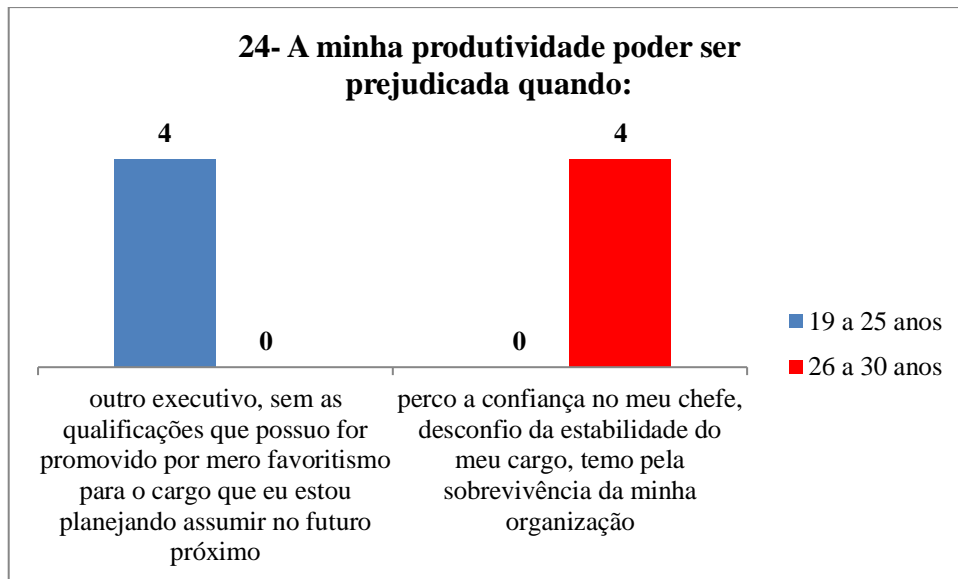


Fonte: Elaborado pela autora

A questão 24 do questionário sobre quando a produtividade do funcionário pode ser prejudicada é apresentada no gráfico 25. Os jovens de 19 a 25 anos, por estarem realizando algum curso de especialização ou graduação, sentem sua produtividade prejudicada quando um subordinado sem as qualificações necessárias for promovido para um cargo superior em que os colaboradores estejam almejando para o futuro. Isto é explicado pela Teoria da Equidade, que sustenta que os indivíduos comparam os seus esforços e as recompensas que são recebidas de seu trabalho com a de outros funcionários e respondem a eliminar qualquer ato de injustiça (ROBBINS, 1943, pg.213). Além disso, a última necessidade de Maslow em que a autorrealização impulsiona a busca de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser, incluindo crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento (ROBBINS, 1943, pg. 198) também explica a opção dos respondentes mais jovens. Já as respostas dos colaboradores mais velhos evidenciam necessidade de segurança, conforme a Teoria de Maslow.



Gráfico 25



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 26 apresenta questão sobre o que mais incentiva e estimula o desempenho dos funcionários. Todos os colaboradores da Empresa X apontam que o ponto mais incentivador e estimulante é um salário compatível com as necessidades básicas e de sua família.

Na Teoria de Maslow, a primeira necessidade básica é a fisiológica, relacionada à sobrevivência do indivíduo. Essas necessidades têm maior domínio inicial sobre a pessoa, e se essas necessidades não forem atendidas, elas se tornam a única causa de motivação. Porém, uma vez que essas necessidades fisiológicas tenham sido supridas, já não é considerado como um dos pontos fortes de motivação. No segundo nível, as necessidades de segurança e proteção aumentam a importância. As necessidades de segurança e proteção estão ligadas com a aquisição de objetos e relações que protejam seu dependente contra ameaças futuras, principalmente ameaças à capacidade de satisfazer as necessidades fisiológicas (WAGNER & HOLLENBECK, 2012, pg. 131).

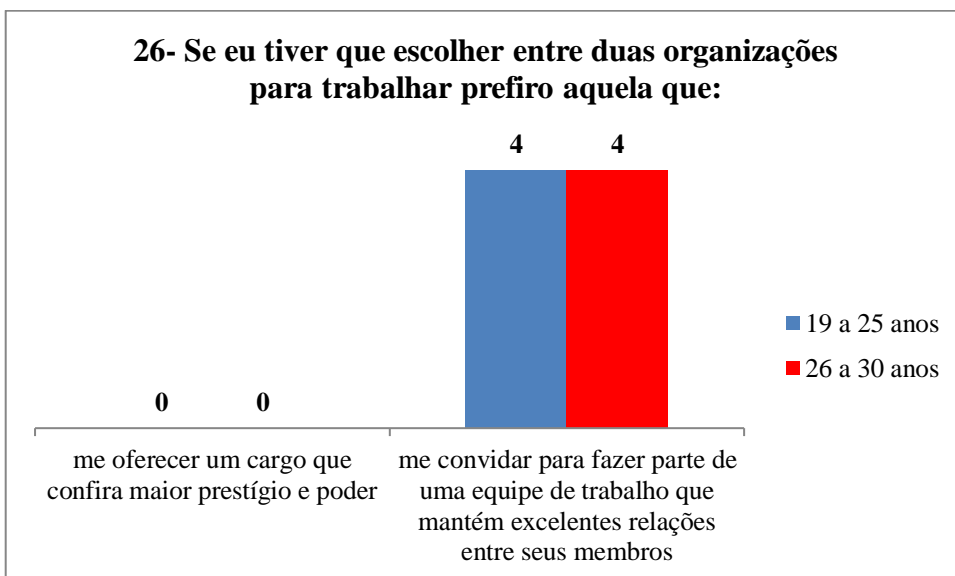
Gráfico 26



Fonte: Elaborado pela autora

Já o gráfico 27 apresenta a questão de escolha entre duas organizações para trabalhar. Todos os colaboradores teriam a preferência pela empresa que convidaria a fazer parte de uma equipe de trabalho na qual as excelentes relações entre seus membros de trabalho fica evidenciada. Ainda conforme Maslow, a terceira necessidade básica é o fator social, ou seja, afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer a um grupo (ROBBINS, 1943, pg. 197).

Gráfico 27

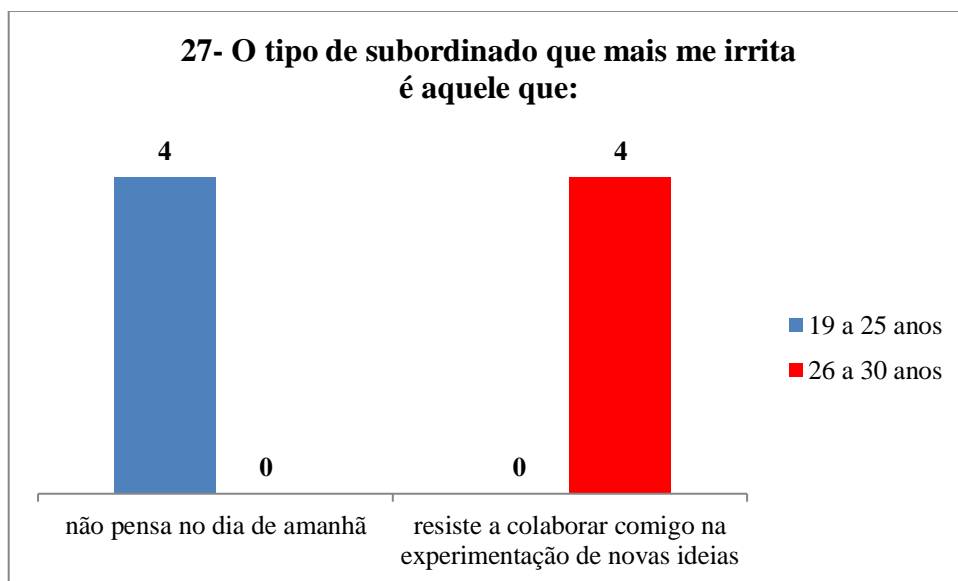


Fonte: Elaborado pela autora

A questão de número 28 relaciona aspectos tratados nas questões 10 e 15. Os funcionários com idade de 19 a 25 anos apontam que o subordinado que mais irrita é o que não pensa no dia de amanhã. Já os colaboradores de 26 a 30 anos salientam que o mais irritante é o subordinado que resiste a colaborar com os outros na experimentação de novas ideias.

Este ponto pode ser relacionado às necessidades sócias, ao sentimento de pertencimento ao grupo, ou seja, o termo motivação pró-social muitas vezes é usado para compreender o grau em que as pessoas estão motivadas a ajudar outras pessoas. Quando os colaboradores acreditam que seu trabalho tem um valor importante sobre os outros, elas ficam muito mais dispostas a trabalhar mais horas. Essa motivação pró-motivacional pode ser voltada para os colegas de trabalho e é considerada e relacionada ao comportamento de ajuda (WAGNER & HOLLENBECK, 2012, pg.131).

Gráfico 28



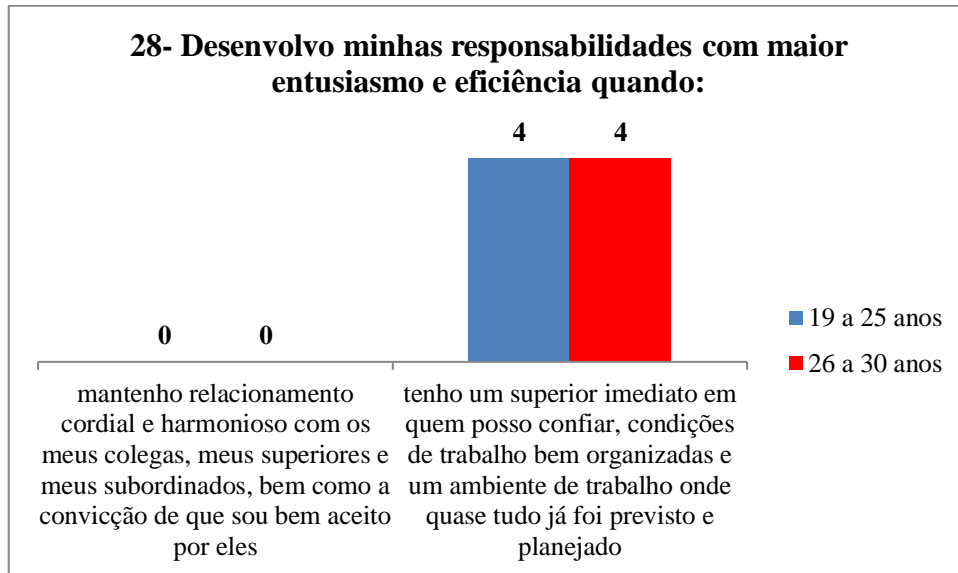
Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 29 representa o desenvolvimento de responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência. Dadas as opções, os funcionários apontaram que desenvolvem suas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando têm um superior imediato em que se possam confiar, tendo condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho planejado.

É possível fazer uma ligação com a Teoria da Hierarquia de Necessidades, onde as relações sociais estão presentes com o supervisor, no sentimento de pertencimento a um

grupo. Além disso, a Teoria do Estabelecimento de Objetivos também é visível, pois os objetivos claros e difíceis coordenam a níveis mais altos de produtividade (ROBBINS, 1943, pg. 221).

Gráfico 29

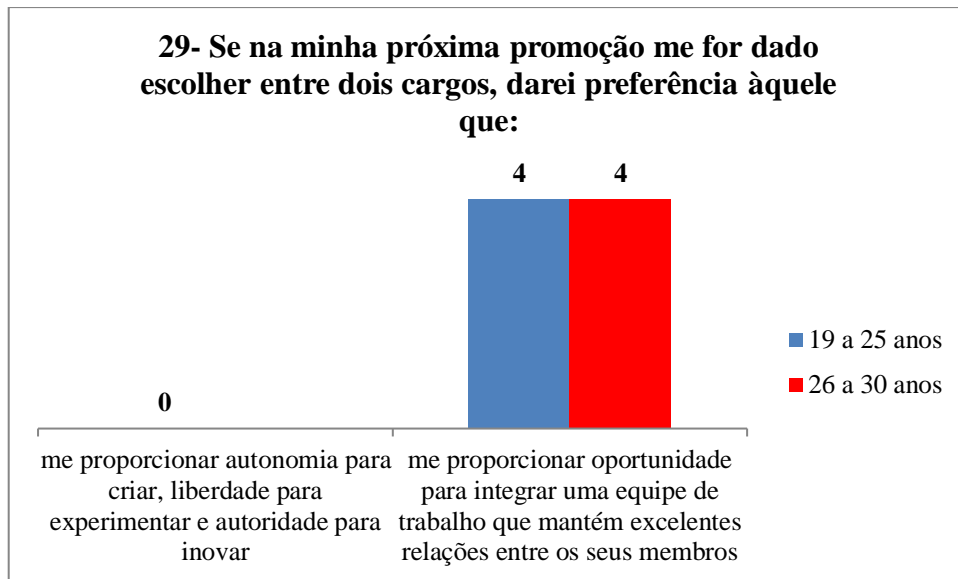


Fonte: Elaborado pela autora

A questão 29 do questionário aplicado se baseia na próxima promoção e na preferência em que for dado a escolher entre dois cargos. É possível perceber que todos os colaboradores da empresa em estudo, preferem a empresa que proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os colegas.

Conforme a Teoria das Necessidades de Maslow, a necessidade de amigos, família e colegas se insere nessa categoria, e muitas vezes a pessoa pode ser motivada a permanecer em uma organização onde todos os seus amigos dessa pessoa trabalham lá, e assim, a empresa pode ser considerada uma salvação social (WAGNER & HOLLENBECK, 2012, pg. 131).

Gráfico 30

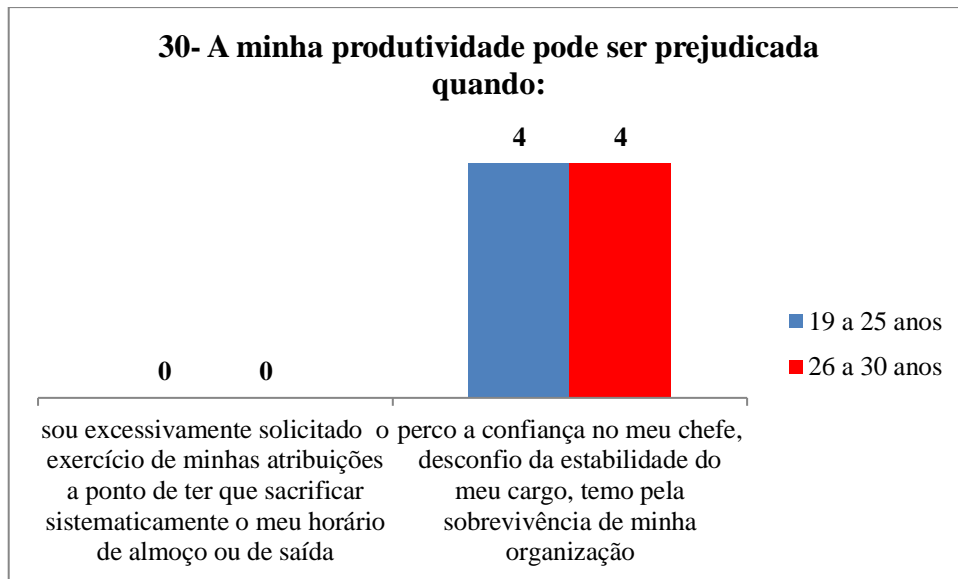


Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 31 apresenta a questão de número 30 do questionário, que está relacionada à produtividade dos funcionários quando esta pode ser prejudicada. Foi respondido por todos os funcionários que a produtividade deles pode ser prejudicada quando é perdida a confiança em seu supervisor, desconfiança na estabilidade do cargo e receio sobre a continuidade da empresa.

Nesta questão, podem-se destacar as necessidades sociais e de segurança. As necessidades sociais são afeição, aceitação, amizade e o sentimento de pertencer ao grupo. Já as necessidades de segurança são a segurança e a proteção contra danos físicos e emocionais, principalmente contra ameaças futuras, especialmente as ameaças à capacidade de a pessoa satisfazer suas necessidades fisiológicas (ROBBINS, 1943, pg. 197).

Gráfico 31



Fonte: Elaborado pela autora

Além da análise motivacional do grupo, é importante para o presente estudo, a realização de uma análise motivacional individual, uma vez que a motivação é intrínseca. Essa análise será apresentada no tópico a seguir.

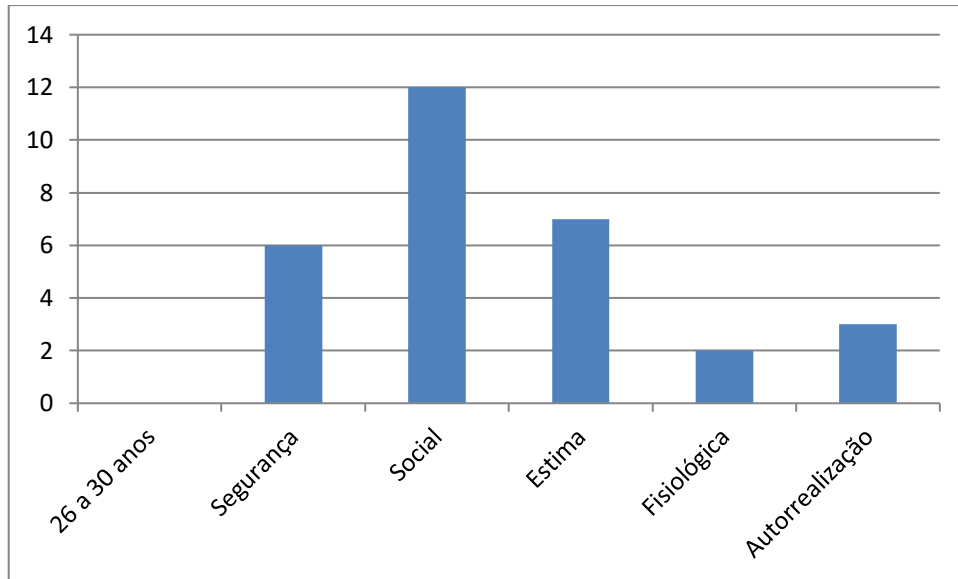
#### 4.1 ANÁLISE INDIVIDUAL

Após a realização da análise do grupo, é possível realizar uma análise individual de cada funcionário a partir da Pirâmide de Maslow com suas cinco necessidades principais.

##### Colaborador 1

O primeiro colaborador em análise é da faixa etária de 26 a 30 anos. Com o gráfico 32 é possível perceber que a sua principal necessidade conforme Maslow é a necessidade social, seguida das necessidades de estima, segurança, autorrealização e fisiológica.

Gráfico 32

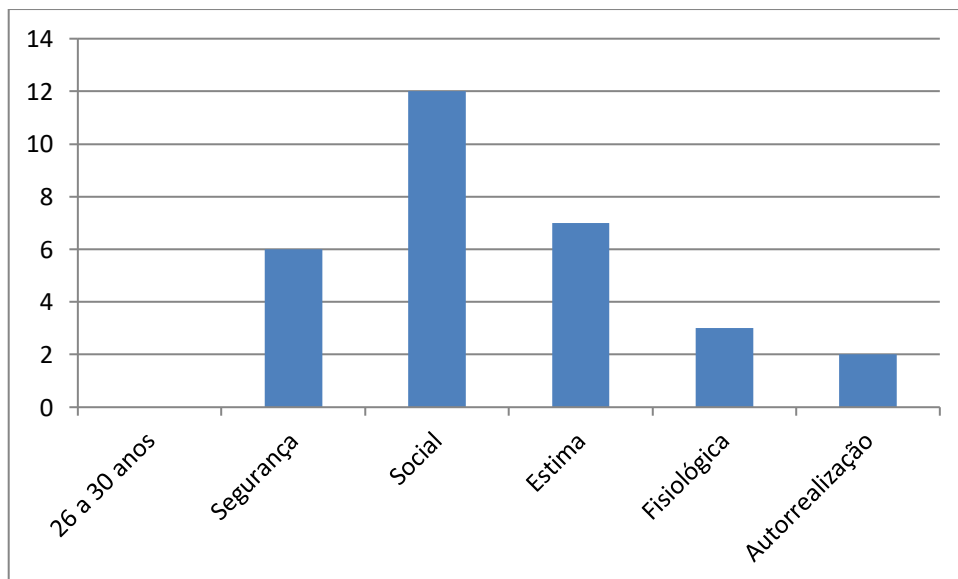


Fonte: Elaborado pela autora

## Colaborador 2

O segundo funcionário é da mesma faixa etária, sendo possível identificar que as principais necessidades são as sociais, de estima, de segurança, as fisiológicas e por fim a autorrealização como mostra o gráfico 33.

Gráfico 33

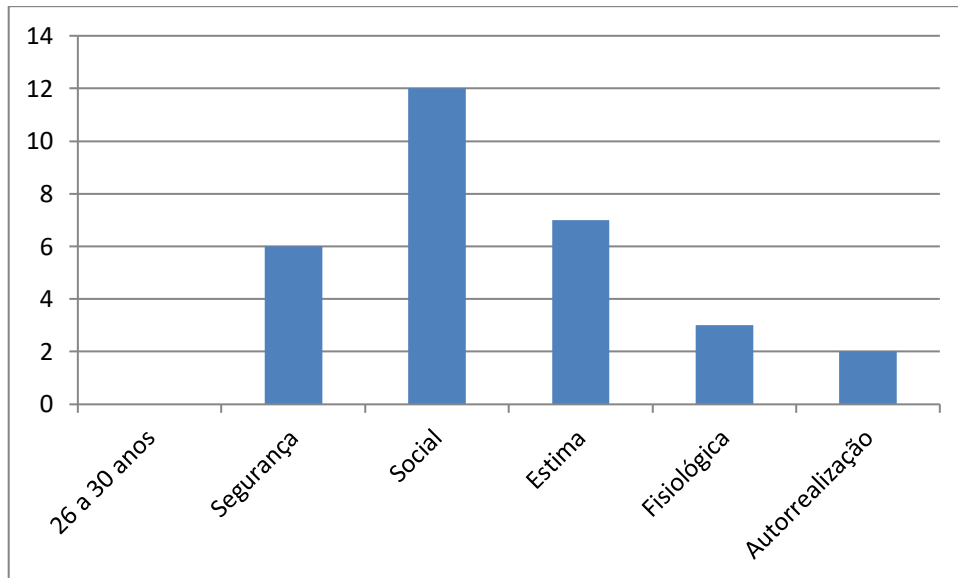


Fonte: Elaborado pela autora

### Colaborador 3

O gráfico 34 apresenta o terceiro colaborador da empresa com a mesma faixa etária de idade. Com os dados do gráfico é possível perceber que a principal necessidade é a social, seguida da estima, segurança, fisiológica e autorrealização.

Gráfico 34



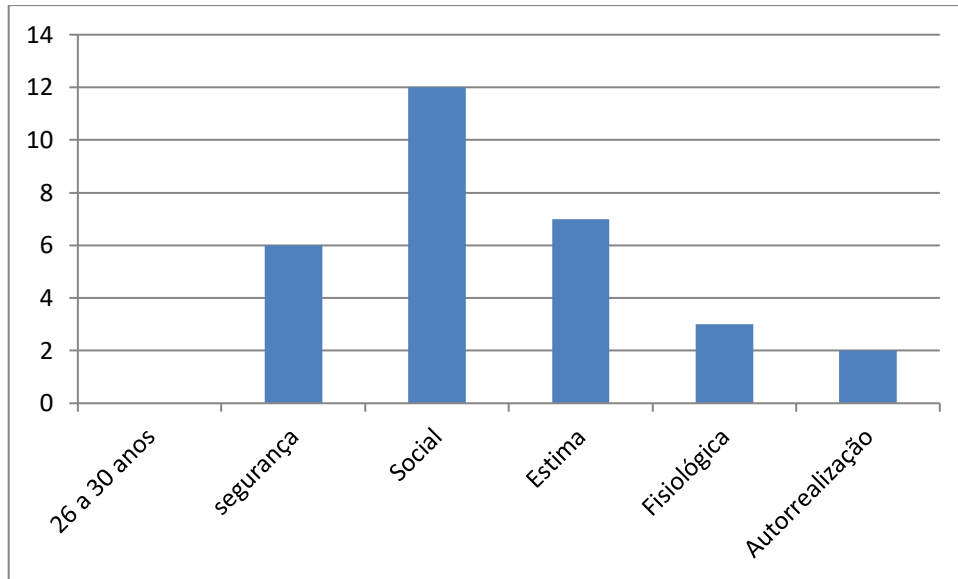
Fonte: Elaborado pela autora

### Colaborador 4

O quarto e último colaborador desta faixa etária, também é possível identificar a necessidade social como destaca como mostra o gráfico 35. Além disso, as necessidades de estima, segurança também possuem uma alta elevação. No entanto, as necessidades fisiológicas e de autorrealização são as mais destacadas.



Gráfico 35

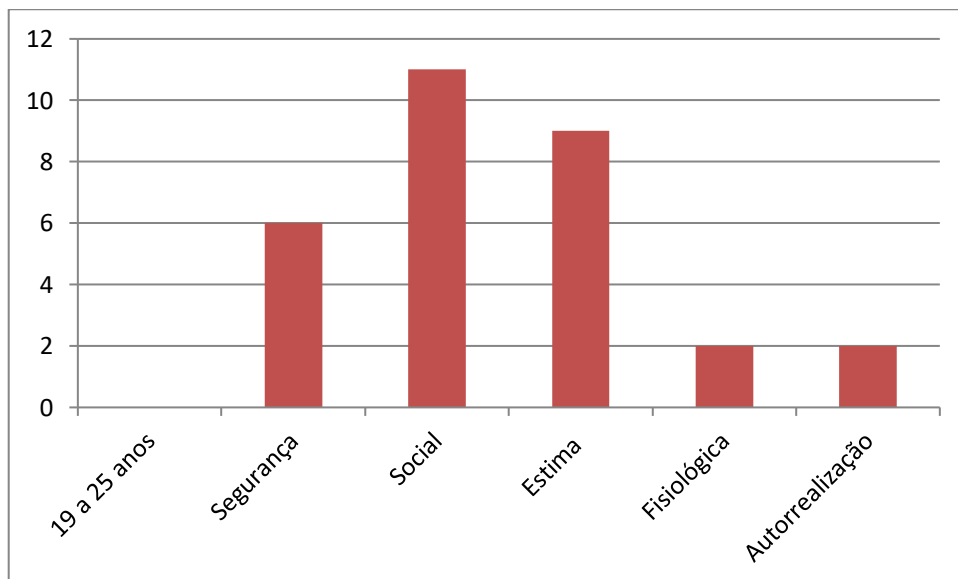


Fonte: Elaborado pela autora

### Colaborador 5

A partir do gráfico 36 serão apresentados os dados dos colaboradores com faixa etária de 19 a 25 anos. O quinto colaborador apresenta como principal necessidade a social, seguida da estima, segurança e tendo um empate nas necessidades fisiológicas e de autorrealização.

Gráfico 36

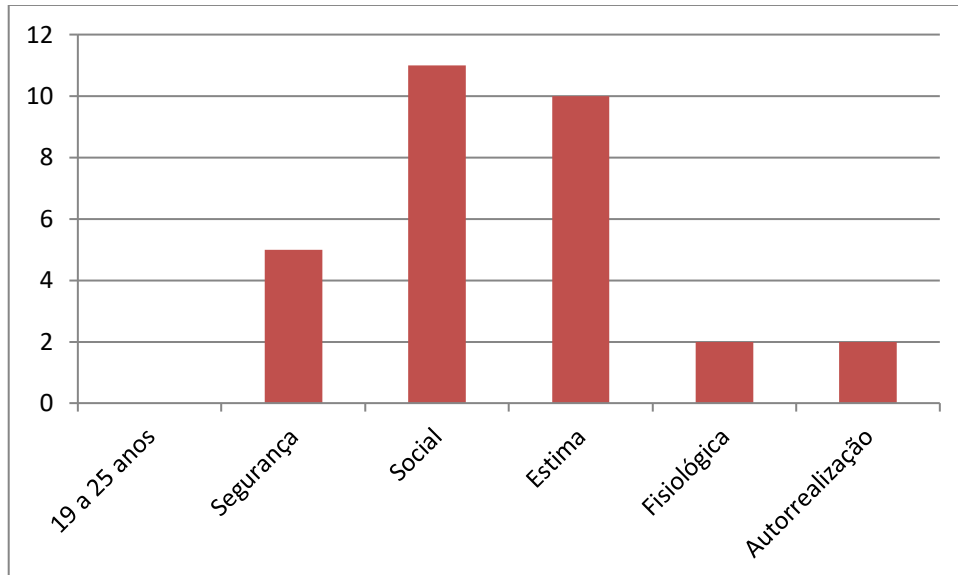


Fonte: Elaborado pela autora

### Colaborador 6

A análise do colaborador de número seis, apresentado no gráfico 37, permite perceber uma alta necessidade social e de estima. Em seguida, estão às necessidades de segurança, fisiológica e de autorrealização.

Gráfico 37

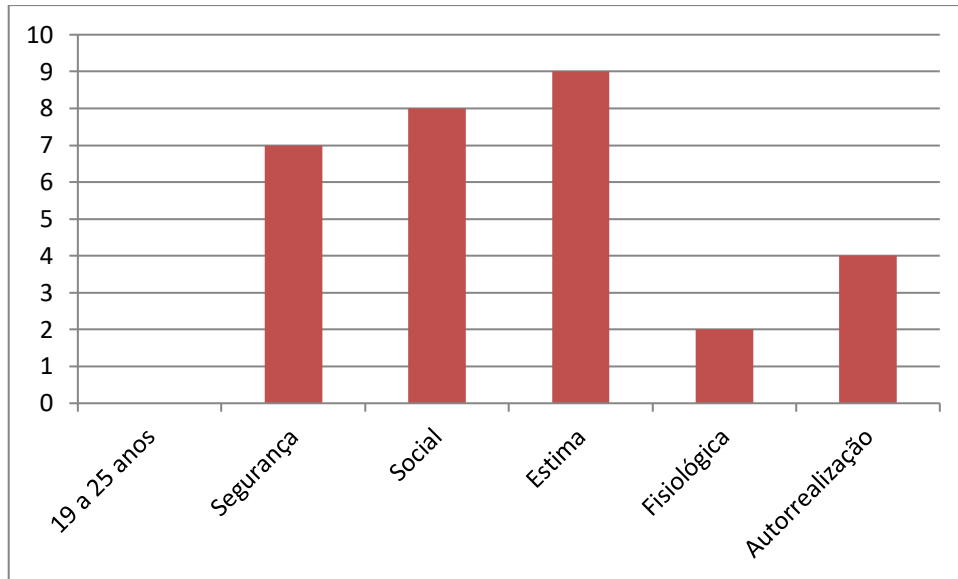


Fonte: Elaborado pela autora

### Colaborador 7

No gráfico 38 da faixa etária de 19 a 25 anos, é de fácil percepção as necessidades que são predominantes sobre o colaborador. Neste gráfico é apresentado que a principal necessidade é a de estima sendo um forte fator de motivação para este colaborador. Em seguida estão as necessidades sociais, de segurança, autorrealização e fisiológicas.

Gráfico 38

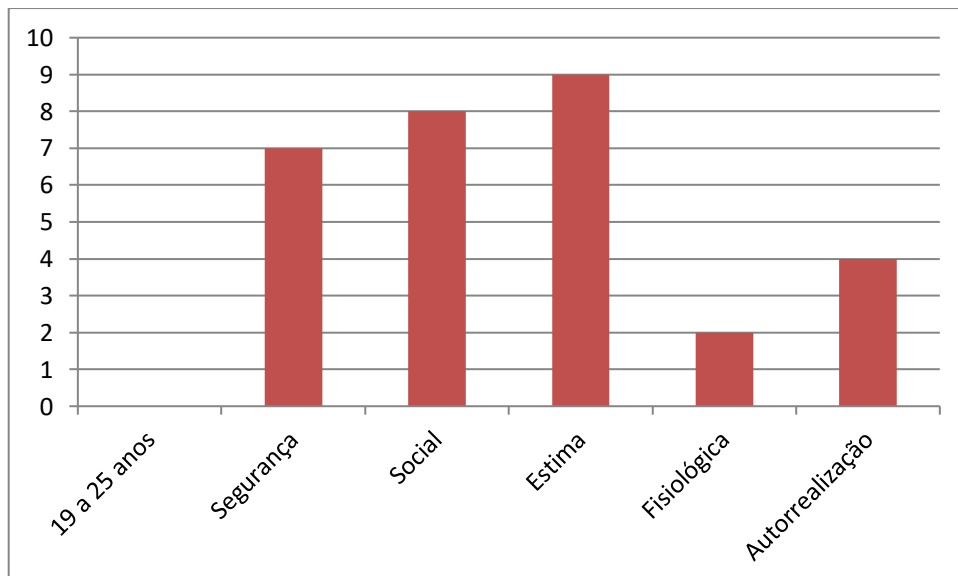


Fonte: Elaborado pela autora

### Colaborador 8

O último funcionário da empresa em estudo apresenta as seguintes necessidades básicas que são predominantes: estima, social, segurança, autorrealização e fisiológicas.

Gráfico 39



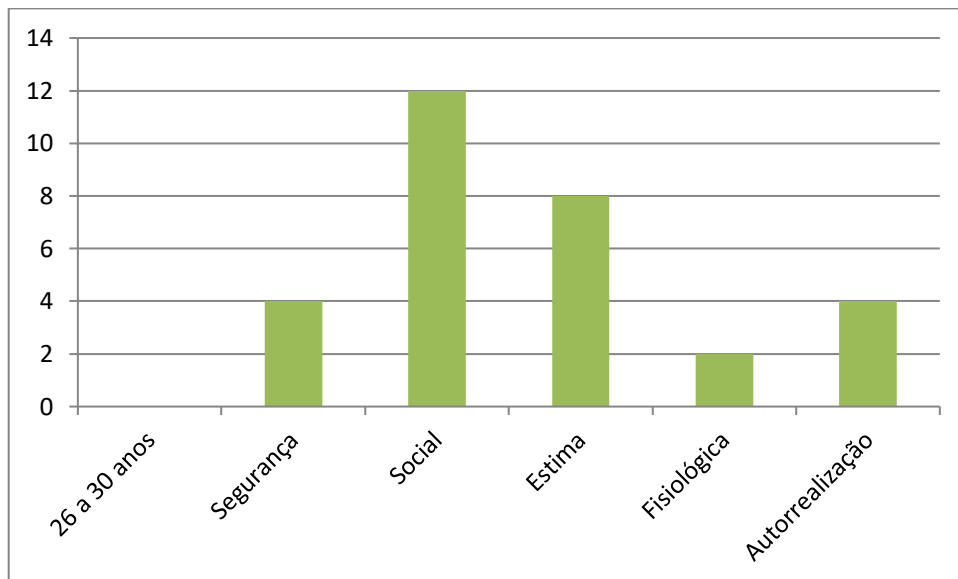
Fonte: Elaborado pela autora

Assim, é possível analisar que apenas dois colaboradores da Empresa X em que foram aplicados os questionários se mostraram motivados e desejam realmente se desenvolver e

crescer profissionalmente dentro da empresa. Ainda, é possível perceber que em todos os colaboradores que um dos fatores de motivação é relacionado aos colegas de trabalho, ou seja, o sentimento de pertencimento a um determinado grupo ou sociedade. As necessidades de afiliação estão evidenciadas nas respostas ao Motivagrama.

## Gestor

Gráfico 40



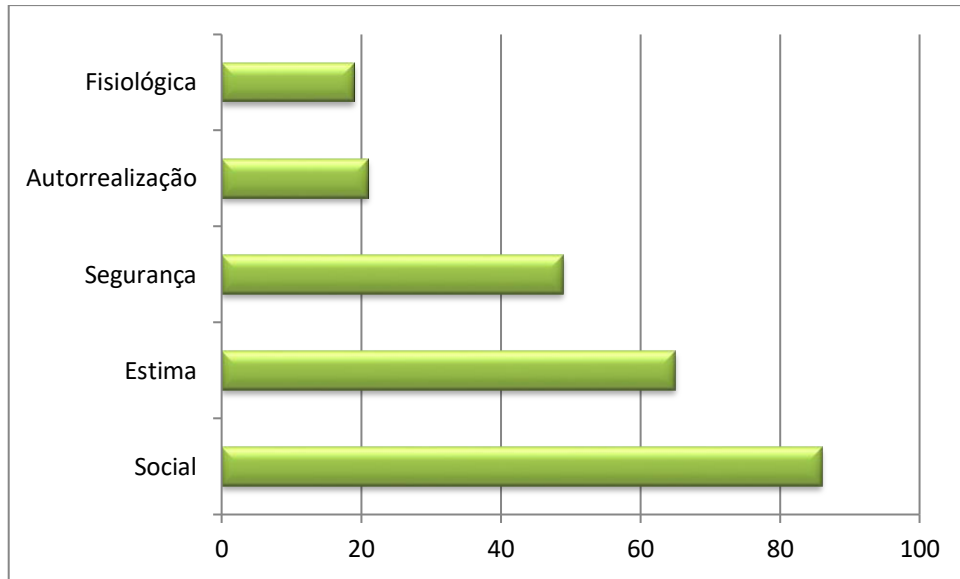
Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 40 apresenta o questionário de motivagrama respondido pelo gestor. É possível perceber que a principal necessidade dele é o fator social, ou seja, o bom relacionamento com os colegas de trabalho, fornecedores e clientes conforme a Teoria de Maslow. Em seguida, está a necessidade de estima, segurança e autorrealização estão em um mesmo nível e por final, a necessidade fisiológica.

## 4.2 ANÁLISE COMPARATIVA

É possível perceber que o fator principal de motivação de todos os colaboradores é a necessidade social. Em seguida é necessidade de estima, segurança, autorrealização e por último a necessidade fisiológica como é apresentado no gráfico 41.

Gráfico 41



Fonte: Elaborado pela autora

O gráfico 40 apresenta a motivação do gestor. Fazendo uma comparação com a motivação do gestor com a dos funcionários é de fácil percepção que a principal necessidade motivacional do gestor é a necessidade social assim como a necessidade dos colaboradores. Em seguida a necessidade de estima, segurança, autorrealização e a necessidade fisiológica.

Conforme Maximiano (2011, pg. 256):

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações (MAXIMIANO, 2011, pg.256).

Assim, um gestor tem liderança quando consegue conduzir ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a motivação dos colaboradores com a motivação do líder, embasando a pesquisa nas Teorias de Maslow, de Herzberg e a Teoria dos Dois Fatores, McGregor e a Teoria X e Y, McClelland e as três necessidades, Autodeterminação, Teoria da Equidade, Teoria da Fixação de objetivos, Teoria da Autoeficácia, Teoria do Reforço, Teoria da Aprendizagem Social, Vroom e Estilos de Comportamento Motivacional.

Após a realização do estudo, percebeu-se que apenas dois colaboradores estão realmente motivados dentro da organização. Os dois funcionários motivados têm como motivação principal o fator social, mas também a necessidade de estima, segurança, autorrealização e por último a necessidade fisiológica, conforme a Teoria de Maslow. É necessário que a organização comece a observar com outros olhos os funcionários que não estão motivados realmente, conhecer seu dia a dia e ter uma conversa ampla para saber se há necessidades e como está o desenvolvimento em cada setor, analisando se há algo que esteja interferindo nos processos.

Essa pesquisa é importante porque se o gestor começar a avaliar de que forma o colaborador está reagindo a determinadas situações no dia a dia. Ele pode perceber a importância que tem os funcionários trabalharem em sincronia para atingirem os resultados propostos pela organização.

Assim, pode se concluir que o objetivo da pesquisa foi alcançado. A forma como o líder se comporta perante seus funcionários pode influenciar na motivação do colaborador. O líder apenas consegue despertar uma motivação já existente no colaborador, mas pode lhe dar os elementos que ele usará para construir sua própria motivação e ter satisfação para ir trabalhar todos os dias.

O presente estudo, por ser realizado em uma organização com um pequeno grupo de colaboradores, reflete apenas a realidade da organização em análise. Portanto, não permite a generalização de seus resultados, sendo possível, entretanto, a replicação do estudo para entendimento de outras realidades em outras organizações no que tange à motivação e liderança.

Como possibilidade para estudos futuros, a pesquisa pode ser ampliada com a realização de entrevistas com os colaboradores, aliadas à aplicação dos questionários, de forma a proporcionar visões mais amplas, a partir de análises qualitativas mais robustas.

Outros temas também podem ser relacionados à motivação e à liderança, buscando entender as relações entre gestores e colaboradores, de forma a tornar as organizações mais competitivas.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e motivação**: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar os outros. São Paulo: Clio Editora, 2010.

ALMEIDA, S. **Cliente, eu não vivo sem você**. São Paulo: Madras, 2017.

ANDERSON, D. R. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ANDRADE, Roberto L. **Aspectos não financeiros da motivação**: estudo de caso da Líder Comercio de Lubrificantes LTDA. Monografia (especialização em Gestão de Pessoas). Bahia: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2006.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. São Paulo, 2003.

COSTA, J. R.F. Programas motivacionais nas organizações: um estudo de caso no setor de alimentos, 2007. **Dissertação** (Mestrado em Administração), São Paulo. Disponível em: [http://www.sapientia.pucsp.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=4491](http://www.sapientia.pucsp.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=4491). Acessado em: 10 de maio de 2018.

DRUCKER, F. P. **Liderança para o século XXI**. 2. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

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

GIL, A. C. **A técnica do questionário na pesquisa operacional, 1999**. [http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/pesquisa\\_social.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf). Acessado em: 12 de maio de 2018.

LEBOEUF, M. **Como conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Harbra, 1996.



MARCONI E LAKATOS. **A técnica do questionário na pesquisa operacional, 1999.**  
[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/pesquisa\\_social.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf). Acessado em: 12 de maio de 2018.

MARQUES, R. J. **Leader Coach – Coaching como filosofia de liderança.** 2. Ed. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial.** São Paulo, 2013.

MENEGHETTI, A. **A psicologia do líder.** 4. ed. Recanto Maestro, 2008.

RAMOS, P; RAMOS, M. M; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa:** artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scieloOrg/php/similar.php?lang=pt&te>. Acesso em: 08 maio de 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUPERT, E. W. **O líder eficaz.** 3. ed. São Paulo: Clio Editora, 2006.

WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional.** 3. ed. São Paulo, Saraiva, 2012.

## ANEXOS



### ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

#### MOTIVAGRAMA

Faixa Etária

- 19 anos a 25 anos       26 anos a 30 anos       31 anos a 40 anos

**1. O que mais incentiva e estimula seu desempenho é:**

- um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.  
 a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

**2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:**

- me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.  
 me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

**3. O tipo de subordinado que mais irrita é aquele que:**

- não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).  
 não me confere o devido respeito e consideração.

**4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:**

- recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

( ) mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

**5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que:**

( ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

( ) me conferir maior prestígio e poder.

**6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:**

( ) me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

( ) as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

**7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:**

( ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

( ) um supervisor imediato em que possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

**8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:**

( ) me convidar para fazer parte de uma equipe e trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

**9. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:**

( ) não me confere o devido respeito e consideração.

( ) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

**10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:**

( ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

( ) tenho um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

**11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferência àquele que:**

( ) me conferir maior prestígio e poder.

( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

**12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:**

( ) as minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

( ) sou excessivamente solicitado ao exercício de minhas atribuições, a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou saída.

**13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:**

( ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

( ) um superior imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

**14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:**

( ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.

( ) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

**15. O tipo de subordinado que mais me irrita é:**

( ) é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

( ) não pensa no dia de amanhã.

**16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:**

- ( ) me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.
- ( ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

**17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:**

- ( ) me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica-hospitalar.
- ( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

**18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:**

- ( ) me delegam responsabilidade que exige a minha dedicação pessoal e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minha ideias com os meus companheiros.
- ( ) outro executivo, sem as qualificações que possuo for promovido por mero favorecimento para o cargo que estou planejando assumir no futuro próximo.

**19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:**

- ( ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.
- ( ) o relacionamento cordial e harmonioso com meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

**20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro a que:**

- ( ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.
- ( ) me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

**21. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:**

- ( ) não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem, iluminadas, restaurante interno, etc.).
- ( ) é anti-social e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

**22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:**

( ) me proporcionam a oportunidade de testar a minha capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

( ) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

**23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos darei preferências àquele que:**

( ) me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

( ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

**24. A minha produtividade poder ser prejudicada quando:**

( ) outro executivo, sem as qualificações que possuo for promovido por mero favoritismo para o cargo que eu estou planejando assumir no futuro próximo.

( ) perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

**25. O que mais me incentiva e estimula o meu desempenho é:**

( ) um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as da minha família.

( ) o reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

**26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar prefiro aquela que:**

( ) me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

( ) me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

**27. O tipo de subordinado que mais me irrita é aquele que:**

( ) não pensa no dia de amanhã.

( ) resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

**28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:**

( ) mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus subordinados, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

( ) tenho um superior imediato em quem posso confiar, condições de trabalho bem organizadas e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

**29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:**

( ) me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

( ) me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

**30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:**

( ) sou excessivamente solicitado o exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

( ) perco a confiança no meu chefe, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência de minha organização.