

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO NA CIDADE DE RUBIATABA-GO**

EDUARDA CHRYSTINA ARAÚJO SOUZA

**RUBIATARA -GO
2020**

EDUARDA CHRYSTINA ARAÚJO SOUZA

**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO NA CIDADE DE RUBIATABA-GO**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado a Faculdade Evangélica como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

Orientador: Profa. Esp. Ana Claudia Ferreira de Castro

RUBIATARA -GO

2020

FOLHA DE APROVAÇÃO

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA CIDADE DE RUBIATABA-GO

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação apresentado a Faculdade Evangélica como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Presidente e Orientadora: Profa. Esp. Ana Claudia Ferreira de Castro
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Avaliador 2: Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Avaliador 2: Prof. Ma. Gilda Aparecida Nascimento
Faculdade Evangélica de Rubiataba

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia à minha querida avó Maria José (*in memoriam*), cuja presença foi essencial na minha vida.

Quero dedicar esta monografia ao meu amigo Matheus Fernando (*in memoriam*), que sempre me apoiou nos meus sonhos e projetos.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

Aos meus pais Edinilson e Angelita pelo apoio e incentivo que serviram de alicerce para as minhas realizações. Gratidão pela vida deles, sua presença e amor incondicional na minha vida sempre. Esta monografia é a prova de que os esforços deles pela minha educação não foram em vão e valeram a pena.

Ao meu irmão Allan Antônio pela amizade e atenção dedicadas quando sempre precisei.

A minha professora e orientadora Ana Claudia C. F. Castro pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo.

A todos os meus amigos do curso de graduação que compartilharam dos inúmeros desafios que enfrentamos, sempre com o espírito colaborativo.

Também quero agradecer à Faculdade Evangélica de Rubiataba, e o seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

“Menor que meu sonho não posso ser.”

Lindolf Bell

RESUMO

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NA CIDADE DE RUBIATABA-GO

O tema que guiou o presente trabalho trata-se das práticas de liderança como elemento de motivação de equipes de colaboradores. Observa-se que a atualidade é complexamente assinalada pelas mudanças no mercado, assim como pela competitividade acirrada. Assim, a liderança nas organizações, cumpre múltiplos papéis, sendo uma das mais importantes promover a motivação da equipe. A pesquisa, buscou responder o seguinte questionamento: qual o papel da liderança na motivação de equipes? Teve-se como objetivo principal destacar a relevância das práticas de liderança como elemento de motivação e melhorias no desempenho das equipes. Por isso, buscou-se analisar a percepção de colaboradores de uma cooperativa de crédito localizada na cidade de Rubiataba. Devido ao fato de que a proposta de pesquisa buscou analisar as práticas de liderança em uma organização empresarial com finalidade financeira, intentando por meio das percepções de colaboradores entender o papel destas ações nos aspectos motivacionais da equipe, neste estudo optou-se pelo tipo de pesquisa descritiva, primando por abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa. Foi aplicado um questionário com questões de múltipla escolha no qual os colaboradores da empresa abordada apontaram respostas correspondentes às suas percepções. Os resultados, enfatiza que a equipe pesquisada vivencia um acentuado grau de motivação. Ressalta-se que foi observado que a conforto e confiabilidade nas práticas de liderança da empresa, o que sugere inferir que há uma forte relação com a motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Cooperativa de Crédito. Liderança Organizacional. Motivação de Colaboradores.

ABSTRACT

THE ROLE OF LEADERSHIP IN TEAM MOTIVATION IN A CREDIT COOPERATIVE IN THE CITY OF RUBIATABA-GO

The theme that guided the present work is the leadership practices as an element of motivation of teams of employees. It is observed that the present is complexly marked by changes in the market, as well as by the fierce competitiveness. Thus, leadership in organizations fulfills multiple roles, being one of the most important to promote team motivation. The research sought to answer the following question: what is the role of leadership in motivating teams? The main objective was to highlight the relevance of leadership practices as an element of motivation and improvements in team performance. Therefore, we sought to analyze the perception of employees of a credit cooperative located in the city of Rubiataba. Due to the fact that the research proposal sought to analyze the leadership practices in a business organization for financial purposes, trying through the perceptions of employees to understand the role of these actions in the motivational aspects of the team, in this study we opted for the type of research descriptive, striving for both qualitative and quantitative approach. A questionnaire with multiple choice questions was applied in which the employees of the company addressed indicated answers corresponding to their perceptions. The results, emphasizes that the researched team experiences a marked degree of motivation. It should be noted that it was observed that comfort and reliability in the company's leadership practices, which suggests that there is a strong relationship with the motivation of employees.

Keywords: Credit Union. Organizational leadership. Employee Motivation

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 Capítulo I	13
1.1 Liderança	13
1.2 Tipos de liderança.....	19
1.3 Estilos de liderança	21
1.4 liderança visionária	22
1.5 Liderança <i>coach</i>	23
1.6 Liderança estilo relacional.....	23
1.7 Liderança estilo pressionador	24
1.8 Liderança Estratégica	25
1.9 Motivação.....	26
2 Capítulo II	31
2.1 Metodologia.....	31
2.2 Descrição do local de pesquisa.....	32
2.3 Classificação quanto aos tipos de pesquisas.....	33
2.4 Método de pesquisa.....	34
2.5 Instrumento de coleta de dados.....	35
1.3 Análise e interpretação dos dados	37
3 Capítulo III	38
3.1 Resultados e discussão	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE.....	53

INTRODUÇÃO

O tema que norteia a presente pesquisa refere-se a liderança organizacional, compreendida como elemento de motivação das equipes. Desta maneira, buscou-se avaliar como a liderança age positivamente sobre o trabalho dos colaboradores. Para tanto, as etapas que compreenderam o desenvolvimento do estudo foram basicamente duas: levantamento bibliográfico e pesquisa de campo.

Uma vez que colaboradores de qualquer empresa podem ser entendidos como importantes agentes proativos dos quais o sucesso e êxito das organizações dependem, mantê-los motivados e confiantes nas ações dos líderes, tem se configurado como algo indispensável (NASCIMENTO, 2012).

Segundo Venâncio (2017), é válido levar em consideração que além de oferecer recursos financeiros, serviços e produtos para empresas e pessoas, antes de tudo, uma instituição organizacional de qualquer porte ou ramo, interage diretamente com o capital humano, pois lida com clientes e colaboradores.

Assim, também em concordância com Nascimento (2012), a liderança neste meio, consta como uma forma dinâmica de nortear e orientar as ações, conciliando os interesses e objetivos das empresas com as aspirações dos colaboradores que se vê inserido em uma atmosfera cooperativa e relacional a qual os proporcionam incentivos para buscar a cada dia o aperfeiçoamento de sua conduta profissional.

Mesmo se configurando como organização de caráter financeiro e econômico, lidando com investimentos e recursos desta natureza, uma instituição bancária como é o caso uma Cooperativa de Crédito situada em Rubiataba, é composta por pessoas. Os colaboradores são seres humanos, dotados de subjetividade, emoções, sentimentos, sonhos e aspirações. Neste sentido, sua atuação em uma dada empresa enquanto profissional é um reflexo de suas necessidades, sonhos, aspirações, visão de mundo e perspectiva. Por isso, a motivação nos ambientes organizacionais, desempenha a função de estimular os colaboradores de maneira reflexiva, permitindo que estes se sintam confortáveis e estimulados a exercerem seu trabalho de maneira eficiente e produtiva.

Assim, o trabalho que se buscou desenvolver, teve como objetivo principal destacar a relevância das práticas de liderança como elemento de motivação da

equipe. Também, como objetivos e intencionalidades de pesquisa teve-se: compreender a importância da motivação de colaboradores para as organizações; entender o papel da liderança nas atividades organizacionais; analisar como a liderança e a motivação são percebidas por colaboradores de uma organização financeira.

Nesta mesma direção, a problemática ou questionamento que guiou a elaboração da pesquisa em moldes de estudo descritivo foi: qual o papel que a liderança exercida na Cooperativa de Crédito em questão desempenha na motivação da sua equipe de colaboradores?

Pesquisas com intenções de visualizar práticas de motivações exercidas por lideranças nas organizações, sobretudo naquelas de natureza financeira que lidam públicos e com a alta competitividade do mercado que passando por muitas oscilações, são de extrema importância para o cenário organizacional. Assim, pensando na realidade de uma Cooperativa de Crédito, o estudo elaborado, firmou bases para sua justificação na assertiva de que em qualquer tipo de organização a motivação associada à liderança é um forte indicativo de sucesso e credibilidade da empresa, partindo de um de seus principais elementos, ou seja, seus colaboradores.

Para tanto, por meio uma pesquisa descritiva cujo método optado foi pesquisa de campo com abordagem quali-quantitativa, promovido em uma instituição de caráter comparativo na cidade de Rubiataba, realizou-se coleta de dados e informações que permitiram avaliar a percepção de colaboradores que se voluntariaram como sujeitos participantes do estudo que foi proposto. O instrumento aplicado para a efetivação da coleta de informações pertinentes à pesquisa, trata-se de um questionário estruturado, contendo perguntas com possibilidade de múltiplas escolhas no qual os entrevistados assinalaram suas respostas, sendo anteriormente esclarecidos sobre os preceitos éticos que permeiam a pesquisa acadêmica.

O primeiro passo para o desenvolvimento do estudo objetivado foi um levantamento bibliográfico, pondo em evidência teorizações, conceitualizações bem como resultados de pesquisas que enfatizaram a relevância da motivação e do papel da liderança como forma de promover melhorias nos ambientes organizacionais, em especial nas instituições bancárias. Isto viabilizou dar sustentação e fundamentação para a segunda parte do trabalho empreendido que se refere a um estudo de caso. Para fomentar o debate e as reflexões sobre a realidade da empresa pesquisada,

forma apontadas considerações e teorizações extraídas da literatura especializada, tecendo comentários pertinente aos dados coletados e analisados.

1. CAPÍTULO I

1.1 LIDERANÇA:

De acordo com pesquisadora portuguesa Cristiana Nascimento (2012), a liderança passou a ser uma das principais temáticas debatidas nos meios acadêmicos de Gestão e Administração e nos setores empresariais como a chegada do Século XXI. Segundo a autora: “liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos, no contexto das ciências sociais e humanas, e tem merecido uma especial e crescente atenção no âmbito da Teoria Organizacional.” Assim, a liderança, é vista como algo indissociável dos ambientes organizacionais.

Isto decorre, como ela mesmo salienta, devido ao fato de que as organizações, os meios acadêmicos e gestores/administradores de modo geral se aperceberam que não é possível promoverem uma efetiva coordenação as ações e práticas processadas neste âmbito sem o direcionamento e ações de liderança. Por isso, pesquisadores e gestores, têm levado em consideração a necessidade de se ater aos estilos, tipos e modalidades de liderança.

Apontando a relevância da temática da liderança, que vem ao longo do transcorrer da História da Administração ganhando destaque e visibilidade, Nascimento (2012), assinala que:

A liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos, no contexto das ciências sociais e humanas, e tem merecido uma especial e crescente atenção no âmbito da Teoria Organizacional. Apresenta uma certa complexidade na sua conceptualização, na medida em que possui tantas definições quantos os autores que se debruçaram sobre esta problemática, ao longo do século XX e neste início de século XXI (NASCIMENTO, 2012, p.16).

Se torna notável a relevância do tema. Como se pode perceber através das considerações de Nascimento (2012), existem muitas pesquisas e teorizações estabelecidas sobre o tema, o que por sua vez enfatiza que se trata de uma temática/problemática ainda atual, pois não se esgota ou cai na valha dos temas “acabados”. Assim merece ainda atenção e consideração de pesquisadores e interessados nas práticas de liderança nas organizações, visto que se trata de um assunto de extremada importância para as operações neste sentido.

De maneira semelhante a Nascimento (2012), pensando nos desafios que são impostos às organizações empresarias a partir da chegada do Século XXI, Robbins (2005), atesta que as práticas de liderança constam dentre os elementos basilares para a funcionalidade e a efetividade da gestão na contemporaneidade, pois na Era da Informação, os profissionais mais que nunca precisam de terem uma visão norteadora que auxilie no direcionamento das operações das empresas.

Portanto, o estabelecimento e a manutenção das práticas de liderança pode ser apontado por analogia como sendo “molas” propulsoras que acionam aspectos como êxitos em negócios, melhorias do trabalho em equipe, além de ser o elemento mais destacável no que tange a motivação dos colaboradores para o cumprimento e satisfação das metas das organizações, permitindo que estes compreendam os objetivos da empresa como potentes mobilizadores das metas pessoais e individuais (NASCIMENTO, 2012).

Partindo da observação de que a liderança se trata de um conceito muito amplo e dinâmico, neste capítulo, será buscado apresentar e refletir sobre os principais aspectos e questões relacionados a ela, tendo como enfoque central as práticas desenvolvidas e vivenciadas no cerne das organizações empresarias, visto que a liderança está presente e inúmeros espaços e processos.

Assim, Nascimento (2012), destaca que liderança, sempre estará relacionada a uma prática social, na qual há a influência de alguma ou algumas figuras, que através de ações comunicacionais estimulam o cumprimento de objetivos em favor de se atingir metas e desígnios que podem ser entendidos como comuns a um mesmo grupo de pessoas organizado com finalidade explicitamente estabelecidas.

Deste modo, Nascimento (2012), assegura liderar pode ser compreendido como sendo;

- Uma ação que se manifesta em forma fenômeno no qual se observa a existência de influência interpessoal que é desempenhada em certas situações por intermédio do processamento comunicativo estabelecidos entre pessoas, buscando o estabelecimento e a comunhão de determinados objetivos ou finalidades.
- Um tipo de procedimento ou conjunto procedimentais por intermédio do qual uma pessoa ou mais em um dado contexto socialmente organizado possui a capacidade de influenciar outros sujeitos para conseguir que

elas façam o que o líder quer que seja realizado ou influenciando um grupo a promover ações e comportamentos no sentido de alcançar dados objetivos.

- Coordenar uma equipe formada com a finalidade de produzir resultados esperados, através de práticas que implicam em reunir, prever, decidir, organizar e estabelecer alvos a serem atingidos com o trabalho processado através da coletividade.
- Uma forma de exercer influências no grupo por meio da qual o líder consegue de maneira dinâmica solicitar mudanças e transformações nas atitudes, desempenho e planejamento dos membros da equipe, colaborando para que este se sintam comprometidos com os objetivos, proposta e missão da organização onde atuam.

Segundo Kishore (et al., 2013), a temática da liderança, pensada no âmbito das organizações empresariais, já serviu como ponto para o desenvolvimento de inúmeras pesquisas de várias ciências como Psicologia, Sociologia, Antropologia, além da área de Administração. Os estudos mais notórios sobre liderança organizacional, começam a tomar corpo em escolas de administração em variadas partes do mundo a partir da década de 1970. De início, as teorizações, pesquisas e estudos objetivavam atestar traços, aspectos e características que permitiam identificar líderes, assim como os seus comportamentos, práticas, estilos e formas de atuação.

Na mesma direção, para Nunes (2017), em pleno Século XXI, os estudos sobre o papel dos líderes e a liderança de modo geral, ainda não se esgotaram, tampouco se tornaram obsoletos. A atualidade veio demonstrar que são inúmeras as situações, locais e processos nos quais a liderança e a atuação de líderes se fazem presente de forma imprescindível. Igrejas, grupos sociais, instituições de ensino, etnias e culturas, entre tantos outros grupos que denotam vivência social, observa-se a práticas de liderança.

Isto fica mais observável ao se ater a consideração de Hersey e Blanchard (1992), que atestam que “Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente.” Assim, é possível inferir que a liderança é um conceito amplo devido ao fato

de que se manifesta em inúmeras e variadas situações, se configurando antes de tudo como uma prática social e relacional.

De acordo com o pesquisador português Venâncio (2017), do ponto de vista linguístico, especificamente com relação a Etimologia que busca estudar a origem das palavras, os vocábulos líder e liderança são terminologias que foram introduzidas a pouco mais de 50 anos no léxico da língua portuguesa. Tais termos são originários da língua inglesa *leader* e *leadership*, apontando para o sentido, simultaneamente, de guia ou aquele que norteia e dá a direção, bem como a qualidade ou função de líder.

Para Chiavenato (2005), é preciso reconhecer que há muitas concepções, conceitos e perspectivas que buscam definir liderança. De acordo com este renomado autor é viável considera que:

A liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2005, p. 183).

Como se pode notar, o autor assinala o caráter social, relacional e interacional da liderança. Para ele, liderar consta como a influência que uma dada pessoa – neste caso o líder – exerce interpessoalmente sobre outras pessoas ou grupo através da capacidade comunicativa, buscando atingir objetivos e finalidades.

Deste modo, Nascimento (2012), concorda com o teórico brasileiro ao pôr em relevo que liderança tem a função de atingir um fim. Não se pode vislumbrar o conceito de liderança sem levar em consideração que é um processo que busca um resultado. Grupos são liderados no sentido de haver coesão em prol de atingir metas.

Deste modo, Nascimento (2012), afiança que:

A liderança é imprescindível em qualquer organização humana e é possível, contudo, afirmar que uma grande maioria das definições aponta para a liderança como sendo um processo de influência realizado no seio de um grupo, de forma a levá-lo a atingir determinados objetivos. Este grupo é geralmente composto por um líder que é o protagonista dessa influência e que leva os outros a alcançar os objetivos propostos. É com esta tentativa de definir este conceito tão plurifacetado, que partimos para a sua análise. Pensamos que a liderança é algo que pode ser aprendido por qualquer pessoa, havendo, contudo, algumas pessoas que já possuem esse conjunto de habilidades que permitem liderar, outras, porém têm de se submeter a esse processo de aprendizagem (NASCIMENTO, 2012, p. 16)

De maneira complementar a autora acima apresentada, Venâncio (2017), assinala que a liderança é um processo indispensável para que as organizações funcionem e operacionalize-se através de seus objetivos e fins. As instituições, além de serem compostas por capital financeiro, são formadas por pessoas, seres humanos dotados de personalidade e subjetividade.

Sabendo que todas as empresas e organizações possuem em sua natureza uma finalidade operacional fomentada pelos variados processos administrativos e de gestão, as lideranças existem como forma de assegurar que os objetivos e alvos destas seja alcançada através do processo em curso permanente é necessária e indispensável em todos os tipos de organização e atividades humanas desenvolvida de maneira coletiva. A liderança acaba por ser uma postura de estar à frente de uma operação em busca de atingir resultados, acoplada a postura de quem entende e aceita ser liderado em prol destes resultados (NASCIMENTO, 2012; VENÂNCIO, 2017).

Assim, o autor assinala que para atingir qualquer resultado que a empresa almeja é imprescindível que se conheça a natureza humana e que saiba conduzir as pessoas que a compõem, ou seja, é preciso liderar/guiar/direcionar de modos que os objetivos se tornem alvos que almeja serem acertados por todos. Por isso a liderança é um forte estímulo para o trabalho em equipe, devido seu caráter relacional e socializante.

De maneira um pouco mais ampla, Maximiano (2008), menciona que a liderança, quando exercida de forma estruturada e planejada, possui força para gerar inúmeras melhorias e mantê-las. Segundo o autor, muito se tem especulado sobre quais as qualidades e qualificações que os líderes devem apresentar. Segundo ele, a liderança é um processo de longo alcance. Assim, é relevante considerar que:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssimas chances de vê-los pessoalmente (MAXIMIANO, 2008, p. 277).

O autor deixa a mostra que a liderança não está relacionada ao nível, ou tipo de intimidade, ou proximidade entre líderes e liderados. É um processo de inspiração, que direciona os rumos e pontos de vistas das pessoas e das organizações de modo geral. Ele aponta que mesmo a distância, líderes representam um caminho a ser seguido, não como donos da verdade, mas como pessoas capazes de observar e interpretar a realidade a sua volta e agir de modo a atingir suas metas.

Outro autor que apresenta uma visão acerca da liderança e que não se distancia dos autores já apresentados é Chopra (2002). Este, menciona que o líder pode ser considerado como a alma ou o coração simbólico que representa a coletividade, tendo o poder de agir como um agente catalisador e dinamizador das mudanças e transformações que vão surgindo nos espaços empresariais e que são fatores cruciais para que estes não caiam no insucesso que ocasionam o fim dos negócios. Líderes são para este autor um cartografo cujo conhecimento geográfico guia e orienta as organizações.

Nesta seara, ainda para Chopra (2002), para que o processo de liderança realmente faça a diferença de maneira positiva é imprescindível que entre líderes e as equipes por ele lideradas hajam confiança, respeitabilidade e comunicação. Isto é importante uma vez que é no cotidiano, dia após dia através dos diálogos em busca de dar soluções aos problemas, na discussão das ações e medidas a serem executadas, no cumprimento de prazos estabelecidos, na gestão dos riscos e das dificuldades, assim como na apuração e legitimação dos resultados alcançados que se evidencia o padrão da liderança de cada empresa ou organização.

Se torna bem notável que liderança tem sido vista como um processo de importância já consagrada no seio das organizações. Enquanto um processo administrativo e gerencial, é aplicada como um ponto diferencial nas organizações, tendo como meio articulador aliar aspectos éticos, ampliação e conquista de novos mercados, com a responsabilidade social e ambiental que tem sido demandada no Século XXI (NASCIMENTO, 2012).

Há estudos avançados pondo em evidência que na busca por identificar e estabelecer os diversos formatos e perspectivas de gestão, que situam a liderança como fator decisivo por ser facilitador, e sendo um mapa que pode colaborar nas tomadas de decisão dos diversos níveis das instituições. Portanto, a influência da

liderança pode ser visualizada e percebida em praticamente todas as operações e ações das empresas (DORNELES, SALVAGNI, NODARI, 2017).

Segundo Dorneles, Salvagni e Nodari (2017), ao se pensar nas empresas e seus desafios da atualidade, visto que o mundo empresarial se encontra mais do que nunca em um patamar altamente globalizado, e que apresenta mudanças bruscas e repentinas, associado ao fato de que o mercado é agressivamente competitivo e que carece de rapidez na tomada de medida e soluções de embates que venham a ocorrer em um determinado ponto das operações, os líderes assim como seus liderados serão exortados e até compelidos a se preparem para enfrentar novos desafios com efetividade, postura proativa e capacidade de promover mudanças rápidas em seu circuito de trabalho.

1.2 TIPOS DE LIDERANÇA

Não é fato recente que os líderes bem como as práticas organizadas de liderança passaram ter grande visibilidade nos mais variados meios onde existem convivência e ações sociais objetivando resultados. Assim, a liderança vivenciada na atualidade é diferente da de outros tempos, pois a realidade humana e organizacional é dinâmica sofrendo e exercendo mudanças. Deste modo, existem atualmente uma gama de estilos de lideranças, podendo assim ser os líderes autocráticos, democráticos, permissivos ou liberal, carismático, situacional, participativo. Cabe afirmar que para muitos autores, todos os estilos de liderança possuem vantagens consideradas como aspectos positivos e da mesma maneira que também preconizam desvantagens que são consideradas pontos negativos (GRIFFIN, MOORHEAD, 2006).

Relevante é, mesmo que de maneira breve apresentar algumas características relacionadas aos tipos ou posturas de líderes. A respeito dos perfis dos líderes autocráticos, liberais e democráticos, com base nas teorizações de Chiavenato (2005), é possível considerar as seguintes características:

- Líder Autocrático – Consta como líderes que atuam de maneira não reflexiva, não leva em consideração opiniões e pontos de vistas da

equipe. Toma decisões sem consultar a equipe. Contudo exerce sua liderança buscando alcançar metas.

- Líder Permissivo ou Liberal – Tipo de líder que deixa todas as decisões para serem tomadas pelo grupo, tendo pouca participação ou representatividade. Tal fato pode ser um ponto indicativo que há pouco controle do líder em relação ao grupo. Tal tipo e estilo de liderança acaba por estimular a individualização das práticas de trabalho que deveriam serem desenvolvidas em equipe. Assim, as ações ou omissos de líderes deste tipo, tem a potencialidade de gerar um ambiente e uma visão organizacional fragmentada, pautando-se na indecisão, uma vez se torna pouco claro as metas e alvos que a empresa almeja.
- Líder Democrático – Refere-se aos líderes que buscam valorizam opiniões, percepções e perspectivas de seus liderados. Através deste profissional as decisões e atitudes são tomadas por meio de consultas e diálogos de forma coletiva e participativa. Uma das principais caracterizações deste tipo de líder é sua objetividade em manter o grupo seu objetivo é manter ativa a participação coletiva em prol dos objetivos da organização, promovendo o fortalecimento de vínculos de segurança e confiança entre si e a equipe que lidera.

Como bem lembra Nascimento (2012), os estilos e posturas de liderança são diversificados devido ao fato de diferentes ambientes, contextos e estruturas organizações demanda diferentes tipos de líderes. Portanto, a liderança deve ser baseada nas necessidades, características de cada grupo de colaboradores e da organização em questão. Dessa maneira, os estilos de liderança colaboram para que os líderes possam escolher adequar o estilo que mais será eficiente para exercer duas funções principais: guiar e motivar o desempenho das equipes.

1.3 ESTILOS DE LIDERANÇA

A liderança é importante para todas as pessoas que atuam em uma dada organização, quer elas estejam envolvidas individualmente, quer elas estejam trabalhando associadamente, sendo lideradas para que se alcance um objetivo comum que alie suas perspectivas com as da organização em tela. O tipo de organização, porte e natureza, são indícios que denotam os tipos de liderança. É notório que há casos de empresas que apresentam um tipo de liderança não coerente com seus objetivos. Por isso, conhecer os tipos e estilos de liderança são um importante meio de facilitar e legitimar as práticas dela nas organizações (STEFANO, 2008).

Na realidade da aplicabilidade na prática, segundo Maximiano (2008), os líderes têm se valido das três modalidades ou processos de liderança acima apontados, levando em consideração as condições as situações, bem como aspectos com as características das pessoas e as especificidades das tarefas que deveram serem realizadas pela equipe. Os líderes atuam dependendo das configurações operacionais/funcionais e contextos das organizações, podendo tanto solicitar o cumprimento de ordens, como consultar sua equipe de liderados antes de tomar uma decisão.

Deste modo os três tipos podem ser usados em alternância ou em associação. Este teórico ressalva que o grande desafio existente na estruturação das práticas de liderança é buscar a compreensão de quando aplicar e qual estilo surte os efeitos esperados.

Para Nascimento (2012), parte significativa de estudos acerca de liderança, têm classicamente abordado a tipificação dos três tipos básicos de líderes: autocrático, permissivo/liberal e democrático. Cada um destas categorias, segundo a pesquisadora, podem ainda abranger uma série de outras, variando de autor ou linha de estudo.

Entretanto, além destes tipos de líderes, ela aponta a classificação de estilos de liderança, sendo eles: estilo visionário, estilo *coach*, estilo relacional, estilo pressionador. Assim, será demonstrado, mesmo que de maneira breve e sintetizada, algumas das principais características destes estilos de liderança, buscando entender a implicação de sua atuação no cerne das organizações.

1.4 LIDERANÇA VISIONÁRIA

O líder que atua com o estilo visionário, busca meios de mobilizar os membros da equipe por ele liderada em torno de sua forma de compreender a funcionalidade da organização, ou seja, no que se refere a sua visão operacional. Por meio deste estilo, os líderes exortam suas equipes a seguirem sua perspectiva, em analogia, pode-se dizer que emitem a mensagem: “venham comigo” ou “siga-me” (NASCIMENTO, 2012).

De acordo com o acadêmico canadense Glenn Rowe (2002), nas organizações empresariais, o estilo de liderança visionário contribui para se tenham transformações e mudanças de rumos que podem proporcionar e gerar resultados significativos, fazendo por vezes que as empresas superem suas expectativas refere a operacionalidade e lucratividade do empreendimento.

De acordo com ele, algumas das principais características de visionário a frente de uma liderança são:

- Proatividade, capacidade de moldar ideias e pontos de vista. Têm a possibilidade mudar que os membros da equipe idealizam ser desejável, possível e necessário no que diz respeito ao seu desempenho;
- Buscam traçar metas em prol do aprimoramento de estratégias e novas formas de abordar e dar soluções para problemas antigos;
- Muitas vezes ocupam cargos de alto risco para cumprir com sua visão;
- Se preocupam ininterruptamente com as ideias e pontos de vistas dos membros. Buscar ter um relacionamento como os membros de sua equipe de maneira intuitiva e compreensiva.
- Sabem Influenciar atitudes e opiniões dos colaboradores que lidera.

Ainda para Nascimento (2012), os líderes que assume uma liderança visionária, são reconhecidos por mesmo estabelecendo uma direção a ser trilhada em torno de sua visão, concedem liberdade e autonomia para seus liderados inovarem, experimentarem novas possibilidades e assim, assumir riscos controlados ou calculados. Por expor sua visão de maneira compartilhada e comunicativa e sendo visivelmente inspiradores, os líderes visionários acabam motivam sua equipe em volta

de seu ponto de vista, tendo o trabalho em equipe como um ponto de articulação para cumprir com suas metas.

1.5 LIDERANÇA COACH

A concepção de um estilo de liderança *coach*, está fortemente ligada a ideia de um líder que buscar “treinar”, visto que a expressão é emprestada da língua inglesa moderna e tem a conotação de treinador, ou seja, aquele estilo de líder que busca treinar no sentido de preparar sua equipe para fazer “pontos”, isto é, atingir metas (NASCIMENTO, 2012).

Segundo Nascimento (2012), a liderança estilo *coach* “conduz ao êxito, à autonomia, à autorrealização e à performance profissional”. Segundo a autora, isto é decorrente do fato de que este estilo de liderança compreende a prática de liderar com um treinamento dinâmico que busca surtir diferentes efeitos em cada contexto e para cada colaborador, no qual cada membro da equipe põe a mostra suas habilidades, competências para atingir os objetivos em comum da empresa.

Destarte, o *coaching*, isto é, o treinamento praticado pelo líder *coach* “contém, em si mesmo, um processo de análise, reflexão, desafio e operacionalização. Ao potencializar a visão, a tomada de decisão e a concretização, o *coaching* promove a mudança efetiva” (NASCIMENTO, 2012). Fica nítido, uma liderança baseada no constante treinamento que busca atingir “pontos” como metas, viabiliza o estabelecimento do trabalho em equipe com meio fundamental para que a empresa alcance seus alvos ou objetivos.

1.6 LIDERANÇA ESTILO RELACIONAL

O estilo de liderança relacional é baseado em atitudes comunicativas e relacionais por parte dos líderes. Segundo Nascimento (2012), “este líder cria harmonia e constrói laços emocionais. Coloca as pessoas em primeiro lugar, e tem como competências básicas de inteligência emocional a empatia e enfoca o relacionamento e a comunicação.” Desta maneira, este estilo de liderança em maior grau, busca promover um relacionamento direto entre líderes e liderando, dando a

estes últimos espaço e voz, como uma forma de se conhecer a equipe e trabalhar suas potencialidades de perto.

A liderança relacional tem se demarcado como uma tendência que ajuda na implementação de estratégias que buscam estabelecer mudanças ou firmar o foco nos objetivos já estabelecidos. O relacionamento mais próximo e que dá maior ênfase a comunicação e exposição de ideias e pontos de vistas, permite o líder construir e estruturar planejamentos de maneira estrategicamente elaborada, pois, colaboram para uma maior proximidade e diálogo (CILENTO, 2018).

1.7 LIDERANÇA ESTILO PRESSIONADOR

Devido as questões relacionadas a pouca empatia galgada entre as equipes segundo Correia (2013), os líderes que assumem o estilo pressionador, por vezes são considerados exigentes demais, pois o seu foco é decisivamente é atingir os resultados e objetivos das organizações. Porém, a autora salienta que este tipo de liderança é apontado como geradora de considerável desempenho nas empresas que a utilizam de maneira reflexiva e estruturada.

Como o termo mesmo sugere, um líder pressionador, pressiona no sentido de cobrar a execução de atividades, tomadas de atitudes e posicionamentos em prol de atingir resultados rápidos. De acordo com Nascimento (2012), tal estilo se configura de forma identitária pela exigência de “concordância imediata, estando orientado para a consecução de objetivos, iniciativa e autocontrole”. Também, os líderes pressionadores, como forma de nortear suas práticas, buscam através da disciplina e do auto exemplificação coordenação as ações de suas equipes.

Ainda para Nascimento (2012), os líderes pressionadores estabelecem padrões elevados para serem desempenhados pelos membros da sua equipe, determinando que haja mediante as suas recomendações e de maneira imediata e eficiente, como já foi dito, o seu foco ou desígnio primordial são os resultados a serem alcançados. No que diz respeito às competências basilares do ponto de vista da inteligência emocional, os líderes que assumem uma liderança neste sentido, destaca-se consciência/responsabilidade moral, focalização orientada para a realização de objetivos e facilidade para tomada de iniciativas que denotem a busca por resultados em um curto espaço de tempo.

1.8 LIDERANÇA ESTRATÉGICA

Ao se ater a observação de algumas conceptualizações de liderança, é possível contemplar que em praticamente todas as teorizações as pessoas são citadas como chave mestra para que seja plausível o estabelecimento, o exercício e a manutenção das práticas de liderança nas empresas. As pessoas são assim, o foco principal de qual prática neste sentido, de modo que é visível que se trata de um fenômeno relativo à capacidade humana de interagir com o outro através da comunicação (NASCIMENTO, 2012).

Em consonância com as considerações de Barbieri (2013), esta alternância e associatividade entre estilos/tipos de liderança é uma tendência já em voga desde a década de 1970, sendo reconhecida como liderança situacional. Como bem mesmo o termo sugere, está relacionado ao fato de buscar uma adequação do estilo de liderança com a situação vivenciada na organização. Este tipo de liderança tem segundo o autor sido responsável pela mudança de comportamentos, colaborando para que líderes e liderados se adaptam as situações adversas.

Na figura 1, tem-se a exposição de um quadro comparativo acerca das práticas tradicionais de liderança e do que se espera de líderes com visão estratégica.

Figura 1 - Mudanças nas práticas de liderança

Traços tradicionais de liderança	Qualidade da liderança estratégica
Conformidade	Espírito criativo e inovador
Autoritarismo	Assimilador, aprendiz e coreógrafo
Heróico – centro da atenção	Compartilha poder e atenção
Delegador e hierárquico	Condutor e alavancador
Especialização em áreas tradicionais	Expertise em várias áreas
Conhecimento extensivo da indústria	Experiência em muitas indústrias
Posse de um cargo a longo prazo	Portfólio de vários conhecimentos
Alto controle e comando	Empowerment e patrocinador
Orientação doméstica e internalizada	Perspectiva global e sistêmica
Cria consenso quando necessário	Cria coalizões e fomenta colaboração
Conhecimento íntimo da organização	Conhecimento íntimo do cliente
Atenção nos concorrentes	Conhecimento dos concorrentes
Isolado, separado, indiferente	Acessível, próximo, apoiador

Fonte: CHIAVENATO, 2010.

Como se pode notar, o autor aponta que as qualidades que conotam a liderança estratégica são fundamentadas na proatividade, capacidade de se adaptar, enxergar e agir reflexivamente conforme a necessidade. O líder estratégico para Chiavenato (2010), tem a comunicação e a reflexão como diretrizes dos seu trabalho, sendo capaz de entender os vários cenários relacionados a ambiente e a cultura organizacional.

Nesta perspectiva, Barbieri (2013), sobre a liderança situacional assegura que:

O líder ajuda a criar, a destruir (quando necessário) e a mudar, acabando com a burocracia e a dificuldade de inovar; ele procura visualizar novas possibilidades, trabalha junto com os colaboradores e também procura aconselhá-los e servi-los. (BARBIERI,2013, p. 31)

Para Barbieri (2013), a liderança situacional baseadas nas especificidades dos ambientes de trabalho é muito valorosa pois os empreendimentos empresariais da atualidade, precisam que os líderes ajudem no desenvolvimento de cultura organizacional, onde seus colaboradores seja encorajem seus colaboradores a ter confiança e interação com os objetivos estabelecidos por ela.

Liderar com base no contexto (histórico, temporal, econômico) e no ambiente é segundo Chiavenato (2010), uma maneira estratégica de pôr a liderança a serviço de seu objetivo basilar que é produzir resultados positivos. Abaixo no quadro que se segue, expressando as considerações de Chiavenato (2010), é possível ver as mudanças de atitudes e posturas que denotam os líderes do passado (posturas tradicionais) e os líderes estratégicos.

1.9 MOTIVAÇÃO

Segundo Limongi-França (2010), de origem latina, o termo motivação deriva-se do verbo *motivos*. Semanticamente tal verbo traz a significação de movimentar-se, deslocar-se, mover-se, ou seja, o inverso de estar parado ou estático. Motivar enquanto verbo já sacralizado na língua portuguesa moderna, sempre aponta para o

sentido de apresentar uma razão, justificativa ou mesmo um motivo para se efetuar uma ação ou a tomada de uma atitude.

A autora ressalta que Motivação, em sua conceitualização mais ampla, pode ser compreendida como o entusiasmo, propulsão ou impulso que direciona os sujeitos a assumirem atitudes e comportamento que facilitam atingir a satisfação de determinadas necessidades, ou o cumprimento de desígnios e objetivos individuais e grupais.

Especificamente no campo da teoria administrativa moderna, Cunha (et al., 2007), assegura que a motivação pode ser entendida antes de tudo como uma força que é originada e ao mesmo tempo influenciada espontaneamente pela cultura, atmosfera ou clima vivenciado nas organizações. Dito isto, a motivação é apta a estimular os colaboradores a desenvolverem suas práticas de trabalho com enfoque voltado a atender os desígnios e objetivos visados pela organização em que atuam. Estes autores enfatizam que com equipes motivadas eficientemente associadas a um clima organizacional no qual os colaboradores reconhecem a agradabilidade e confiança, os resultados esperados pela empresa poderão ser atingidos maior facilidade.

Para Silva (2015), por sem um conceito e um processo com acertada amplitude e aplicabilidade, ao se pensar em motivação organizacional, não se pode considerá-la como uma mera dose de ânimo que deve ser administrada de forma esporádica ou eventual. A motivação é um processo constante pois sendo os seres humanos seres complexamente sociais e relacionais precisam estar constantemente motivados, visto que isto depende de influências apenas externas, mas também internas que os permitem estarem motivados de maneira consciente e inconsciente. A motivação para este autor, está profundamente associada e relacionada aos sonhos, reconhecimentos e aspirações dos colaboradores, por isso pode ser sentida e vivenciada de diversas formas, variando de ambiente para ambiente.

Para Nascimento (2012), definir motivação, é algo, por vezes difícil, visto que segundo a pesquisadora:

O estudo da motivação tem sido, ao longo dos anos, uma das áreas em que mais pesquisas têm sido desenvolvidas, já que, a noção de motivação é um conceito fulcral para a compreensão do comportamento humano. No entanto, apesar dos inúmeros estudos realizados, não existe uma definição consensual e absoluta (NASCIMENTO, 2012, p. 35).

Nesta mesma direção, Chiavenato (2010), concorda com a autora acima apontada. Segundo ele é uma tarefa dificultosa buscar estabelecer uma definição direta e exata capaz de conceitualizar motivação. Isto decorre do fato de por vezes que este tem sido utilizado com diferentes sentidos, da mesma forma que em diferentes contextos. Entretanto, motivar sempre vai estar relacionado a apresentar uma justificativa ou um motivo que delibere uma ação ou prática.

Em linhas gerais, pensando restritamente nos ambientes organizacionais a partir das considerações de Chiavenato (2010), motivação pode ser traduzido como tudo aquilo que incentiva e estimula os sujeitos, a agir de determinado modo ou, pelo menos, permite que se tenha uma disposição a preconizarem comportamentos e atitudes específicas, podendo este impulso à ação esperada ser originado por meio de um estímulo externo que é ocorrido no ambiente, ou ainda ser originado internamente nos processos mentais e psicológicos próprios dos sujeitos.

Ao se ater as considerações acima expostas, é aceitável que na atualidade marcada pela alta competitividade nos mercados, a motivação viabiliza que os colaboradores se vejam em um ambiente no qual são peças chaves para o sucesso e efetivo desempenho da organização. A motivação na ótica do ambiente organizacional é uma maneira de promover com que os colaboradores se sintam responsáveis por seu sucesso e o sucesso, desempenho e desenvolvimento operacional da organização. As práticas de motivação constam como práticas que buscam conjugar os interesses dos colaboradores com os interesses e objetivos da organização (NASCIMENTO, 2012).

Ao se pensar em motivação no ambiente organizacional, é relevante lembrar que aos profissionais de gestão cabe conhecer as necessidades humanas básicas para compreender melhor o comportamento humano. Isto decorre do fato de que a motivação é um tema profundamente pesquisado em variadas áreas e ciências como bem ressalta Vieira et al. (2011). Por isso, é indispensável que as organizações busquem formas de conhecer e motivar seus colaboradores.

Segundo os autores, devido aos avanços nos estudos e pesquisas a motivação passou a entendida como um comportamento ou conjunto de comportamentos humanos que têm uma forte associação com tomada de atitudes e posicionamentos

ante as situações e ambientes próprios de trabalho. Deste modo, a área da Administração tem se valido da motivação como meio eficaz para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações empresariais de todos os portes e natureza.

Ante a importância da temática da motivação e sua manifestação no cerne das organizações, bem como, ante a relevância que ela assume no âmbito das práticas profissionais no campo das ciências administrativas, será apresentado uma breve visão sobre três teorias basilares. Segundo Cavalcanti (2009), conhecer as principais teorias relacionadas a conceitualizações sobre motivação é uma das exigências essenciais para que se tenha uma dimensão de sua validade nas organizações.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades Humana é fruto do trabalho do pesquisador e psicólogo clínico americano Abram Maslow entre 1943 e 1954. Sua teoria influenciou inúmeros campos como Educação, Enfermagem, Sociologia, Antropologia, além da própria Administração. Sua contribuição é tão assinalada nestes campos que a perspectiva de necessidades humanas atravessa a maioria das teorizações, pontos de vistas e conceitos relacionados a motivação tanto em uma abordagem coletiva quanto referente especificamente ao indivíduo. Assim, a necessidade, veio ser visualizada como primeiro passo para se compreender a motivação em muitos estudos que foram desenvolvidos com esta finalidade (OLIVEIRA, 2002).

Nesta direção essa teoria contribuiu para ampliação de pesquisas, estudos e investigações científicas mais profundas sobre o porquê do comportamento humano. Segundo Robbins (2005, p. 152), “a teoria mais conhecida sobre motivação é provavelmente, a das necessidades, de Abraham Maslow”, que é apresentada simbolicamente em formato de pirâmide. Neste esquema, é descrito que a pessoa humana possui cinco níveis de necessidades que se busca constantemente satisfazê-las. Tais etapas se subdividem em necessidades primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, de estima e de autorealização).

De acordo com o autor citado, muitos treinamentos empresariais, se valem da teoria preconizada e desenvolvida por Maslow. Por isso, as necessidades humanas, começaram a ser encarradas com elementos basilares no que tocante aos processos motivacionais nos espaços e organizações que lidam com equipes.

FIGURA 1 – representação da hierarquia de Maslow



Fonte: CUNHA, 2012.

Como se pode notar da imagem acima exposta, bem como se baseando nas considerações de Bergamini (1997), Maslow, aponta basicamente cinco categorias de necessidades humanas que como se pode observar algumas são puramente fisiológicas, segurança, afeto, e outras possuem uma caracterização psicossocial como estima e as relativas a autorrealização, ou seja, algo pertinente as próprias aspirações e desejos dos sujeitos. Assim, a teoria é representada graficamente em uma pirâmide demonstrando um sistema hierárquico. Nesta representação piramidal, ao observar sua base, nota-se que as necessidades mais básicas se situam ali, pois estas estão absolutamente relacionadas com a sobrevivência.

2. CAPÍTULO

2.1 METODOLOGIA

Neste sentido, Zanella (2009), ainda destaca que para entender a funcionalidade e a importância da pesquisa para área da Administração, é necessário atentar-se para a definição de conhecimento científico, pondo em relevo sua relevância para a vida em todas as suas dimensões. Assim, segundo a autora é viável, mesmo que de maneira sintetizada compreender que o conhecimento científico é:

[...] todo conhecimento obtido por meio de procedimentos metodológicos que possibilitam investigar a realidade de forma organizada, ordenada, seguindo etapas, normas e técnicas, por meio de aplicação de métodos preestabelecidos, buscando responder como e por que ocorrem os fatos e fenômenos. Em outras palavras, o conhecimento científico resulta de pesquisa metódica e sistemática da realidade dos fatos. Hoje, a ciência é entendida como uma busca constante de explicações, um processo em construção que se renova por meio de novas descobertas e que apresenta fragilidades e contradições (ZANELLA, 2009, p. 53).

Deste modo, a pesquisa foi desenvolvida e fundamentada em uma metodologia científica, ou seja, baseada em métodos que permitiram alcançar seu objetivo principal que é apontar o papel do líder como meio de motivação para equipe em organizações. A principal contribuição teórica e metodológica que orientou a construção do estudo trata-se do trabalho de Nascimento (2012),

Desta maneira é relevante lembrar como bem assinala Severino (2007), no campo das Ciências Sociais, como é o caso da Administração, pode-se dizer que método é entendido como sendo o caminho ou meio que o cientista/pesquisador elege para construir ou então ampliar o conhecimento acerca de um certo acontecimento, objeto, fato ou fenômeno que pode ser descrito e explicado à luz de teorias e interpretações do ponto de vista lógico e racional.

O método para este autor, pode ser explanado como uma gama ou conjunto de procedimentos intelectuais com caráter técnicos que são seguidos para atestar determinado conhecimento. Fica a mostra a perspectiva de que para produzir conhecimento científico, pesquisadores precisam se valerem de métodos. Contudo

estes métodos devem ser calcados em um ponto de vista científico que é por sua vez passível de verificação, comprovação e testagem.

Portanto, Severino (2007), alega sobre os métodos:

A ciência utiliza-se de um Método que lhe é próprio, o Método científico, elemento fundamental do processo do conhecimento realizado pela ciência para diferenciá-la não só do conhecimento comum, mas também das demais modalidades de expressão da subjetividade humana, como a filosofia, a arte e a religião (SEVERINO, 2007, p.102, grifo do próprio autor).

Assim, como o autor do trecho acima exposto, outros autores como Flick (2004) e Bertero (2006), estabelecem que método, ou metodologia como sendo um conjunto ou associação de métodos como um caminho ou canal para atingir uma determinada finalidade. Entretanto, todos estes são consonantes ao assegurar que este caminho precisa ser trilhado ou caminhado de maneira sistemática e ordenada, com rigor metodológico pois este é um dos requisitos científicos para a construção de conhecimento que serão úteis para os seres humanos.

Deste modo, será apresentada a classificação, etapas e métodos que serão empregados para a efetivação da pesquisa a ser desenvolvidas juntos a colaboradores da empresa tomada como lócus para o desenvolvimento do estudo a que foi concluído.

2.2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE PESQUISA

De acordo dados e informações da empresa, a cooperativa, tem sido reconhecida por fomentar as bases econômicas da região onde opera. Sua missão é descrita como “propiciar para o mercado financeiro local taxas mais sustentáveis e competitivas, contribuindo para o crescimento do pequeno e grande empresário, tendo conquistado a confiança e credibilidade da população”.

Do ponto de vista funcional e operacional, a comparativa é composta por mais de 6.000 cooperados, com seu quadro funcional que dispõe de 103 colaboradores efetivos. Suas atividades são processadas em nove postos de atendimento existentes

nas cidades de Rubiataba (central/matriz), Carmo do Rio Verde, Porangatu, Itaberaí, Faina, Itapuranga, Jussara, São Luiz do Norte e Taquaral.

2.3 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS TIPOS DE PESQUISAS

Devido ao fato de que a proposta de pesquisa buscou analisar as práticas de liderança em uma organização empresarial com finalidade financeira, tentando por meio das percepções de colaboradores entender o papel destas ações nos aspectos motivacionais da equipe, neste estudo optou-se pelo tipo de pesquisa descritiva, primando por abordagem tanto qualitativa quanto quantitativa, ou seja, a abordagem será assim, quali-quantitativa.

Sobre a abordagem selecionada par o estudo, é relevante se atentar para a assertiva de Souza e Kerbauy (2017), que a respeito da abordagem que conjuga qualidade e quantidade em pesquisa, aponta que:

Considera-se que quantidade e qualidade não estão totalmente dissociadas na pesquisa, na medida em que de um lado a quantidade é uma tradução, um significado que é atribuído à grandeza com que um fenômeno se apresenta e do outro lado ela precisa ser interpretada qualitativamente, pois sem relação a algum referencial não tem significação em si (SOUZA, KERBAUY, p. 37).

O estudo objetivado, irá coletar dados através de um questionário que por sua vez, permitiram a sistematização, exposição e interpretação dos dados. Para tanto, a pesquisa se valerá de uma abordagem duplamente fundamentada, ou seja, qualitativa e quantitativa, visto que analisará tanto a quantidade quanto a qualidades representativas das respostas apontadas pelos colaboradores participantes. O questionário em questão, foi elaborado a partir de uma adaptação do trabalho de Nascimento (2012) que buscou analisar a liderança e a motivação em organizações portuguesas.

Segundo Diehl e Tatim (2004), em uma pesquisa classificada como sendo de caráter descritivo, é realizado investigação, análise, anotação sistematizada, bem como a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência daquele que executa a pesquisa, ou seja, o pesquisador, portanto, preza-se por uma fidelização

científica na qual, o executante do estudo, não deve emitir opiniões e juízos de valor baseadas em suas crenças e percepções pessoais. A imparcialidade deve ser um aspecto indispensável para que o estudo galgue validade científica.

2.4 MÉTODO DE PESQUISA

A respeito do método adotado de investigação, a pesquisa será de campo, ou de cunho descritivo. De acordo com Vergara (2000, p.47) “é a investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-los”. Neste caso, em consonância com as considerações do autor, o *lócus*, isto é, a localidade onde a pesquisa transcorrerá será a Cooperativa de Crédito Sicoob Rubiataba.

Sobre a pesquisa de campo, seu dimensionamento, processamento e finalidade, é importante compreender, como bem lembra Prodanov e Freitas (2013), que:

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual procuramos uma resposta, ou de uma hipótese, que queiramos comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 59).

Assim, a pesquisa que se propõe, partindo da realidade da Cooperativa de Crédito como localidade na qual se tem práticas de liderança, serão observados alguns aspectos e fenômenos relacionados a estas práticas. Com isso espera-se compreender como a motivação se manifesta na atuação profissional dos colaboradores participantes do estudo.

A primeira etapa a ser cumprida para o desenvolvimento da pesquisa que se intenta realizar será feita levantamento bibliográfico, devido ao fato que tal ação consta como sendo essencial e fundamental para que os pesquisadores tenha conhecimento acerca da temática a ser apresentado, por intermédio da exposição das

teorias de diversos autores é que se conhece o assunto e pode-se falar sobre ele com mais propriedade, ancorando-se nas ideias, perspectivas, pontos de vistas e relatos de experiências de pesquisadores se dedicaram ao mesmo tema ou a ele semelhantes.

Deste modo, além de leitura e fichamento de livros que abordem a temática da liderança e da motivação nas organizações, será feita uma busca em sites e buscadores digitais, levantando gêneros textuais como artigos dissertações de mestrados e teses de doutorado e livre docência que reporte estudos elaborados sobre os assuntos pesquisados.

Dar-se-á opção por textos publicados ou trabalhos defendidos entre os anos de 2009 e 2019, de preferência estudos de casos, pesquisas de campo, descritivas e exploratórias. Estes materiais serão utilizados para dar sustentação a parte de resultados e discussão, afim de comparar os resultados neles apontados com os que as pesquisa em perspectiva chegaram.

Esta etapa é de grande valor para praticamente todos os tipos de pesquisas de caráter científicos de acordo com as considerações dos autores Martins e Theófilo (2009). Segundo estes, a pesquisa ou levantamento bibliográfico, consta como uma técnica de pesquisa que tem a potencialidade de abranger toda bibliografia ou literatura publicada ou disponibilizada em algum meio midiático em relação ao tema de estudo. A finalidade desta técnica é permitir ao pesquisador ter contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou expressado de alguma maneira como por exemplo através de imagens sobre determinado assunto, inclusive conferências, palestras e debates. Ante a tal consideração é válido afirmar é fundamental esse tipo de pesquisa em um trabalho científico. Isto decorre do fato de é ela que irá dar sustentação e arcabouço teórico para a realização qualitativa da pesquisa proposta.

2.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a análise proposta para pesquisa almejada se dará por meio de aplicação de um questionário. Como já foi mencionado, para a elaboração do instrumento de coleta de dados, utilizou-se como modelo referencial o trabalho de Nascimento (2012). Neste sentido, de acordo com Cervo e Bervian (2002), a coleta

de dados e informações é uma parte de grande relevância para a construção de estudos e deve ser procedida de maneira estruturada e previamente organização afim de não comprometer a credibilidade e fidelidade dos dados coletados nos processos de investigação.

Segundo as predições de Hair (2010), a coleta de dados pode ser realizada da seguinte forma:

Há dois métodos de coleta de dados. Um adota entrevistadores para fazer perguntas a respeito de fenômenos de mercado ou usar questionários autocompletáveis pelo respondente. O outro é pela observação dos indivíduos ou dos fenômenos do mercado. Questionários autoaplicáveis, entrevistas pessoais, simulações por computador, entrevistas por telefone e grupos focais ou apenas algumas ferramentas que os pesquisadores utilizam para coletar dados. (HAIR, 2010, p. 59).

Assim, a presente proposta, elegeu a técnica do questionário como sendo o padrão de coleta de dados. Como bem ressalta Gil (2003), o questionário pode ser compreendido no âmbito da pesquisa acadêmica “como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, expectativas, situações vivenciadas”.

Nesta direção, o questionário em anexo disponibilizado, foi elaborado buscando pôr em evidência as percepções principais dos sujeitos participantes. Deste modo o instrumento de coleta de dados, foi idealizado para que através dele os 23 colaboradores participantes apontem suas percepções sobre as práticas de liderança, pondo em voga a contribuição delas como fator de motivação reverberada em seu desempenho.

Segundo Gil (2003), no que tange as técnicas de levantamento de informações a maior vantagem deste tipo de instrumento é que o mesmo consegue atingir um percentual de sujeitos participantes em um menor espaço de tempo do que quando se emprega a técnica da entrevista presencial, além de obter respostas pontuais a perguntas específicas, pois o ideal é que esses questionários contenham questões objetivas de múltipla escolha, no qual os assinalam apenas uma resposta que julgam como correta ou que exprimem seu ponto de vista.

Este modelo de coleta de dados auxilia com o resultado final da pesquisa objetivada, uma vez os dados coletados podem ser tabulados em gráficos ou tabelas e transformados em amostragens percentuais e assim chegar à conclusão final do tema em questão. A coleta de dados foi realizada com 19 colaboradores, dentro da própria empresa e feita pela própria pesquisadora proponente do estudo a ser realizado, posteriormente os resultados serão analisados e cotejados com aspectos preconizados na literatura.

2.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Após a coleta de dados por vias da aplicação do questionário produzido para conter questões de múltipla escolha com níveis ou graus que apresenta as respostas dos participantes, foi realizada a análise interpretativa devido ao fato de se tratar de abordagem quali-quantitativa. Desta forma, tanto a base estatística, quanto análise reflexiva dos dados coletados foram relevantes para se perceber as práticas relacionadas a motivação e a liderança associadamente.

De acordo com Zanella (2009) tal “abordagem de pesquisa busca compreender a realidade a partir da descrição de significados, de opiniões já que parte da perspectiva do participante”. Para expor de modo a quantificar as respostas obtidas em cada questão do dicionário para oferecer um percentual de respostas, foram elaborados gráficos utilizando o programa Excel, um dos componentes do Pacote Office da empresa Microsoft. Através do percentual de respostas, foram feitas comparações com outros estudos, buscando apontar reflexões e inferências interpretativas.

3. CAPÍTULO

3.1 RESULTADO E DISCUSSÃO

Para garantir a confiabilidade dos dados coletados, foi antecipadamente esclarecido aos participantes sobre as dimensões éticas do trabalho que seria desenvolvido. Buscando que os participantes se sentissem seguros para responder com sinceridade e veracidade as questões propostas, foi garantido a confidencialidade das informações coletadas, viabilizando rigor técnico na coleta de dados. No total, foram, 19 colaboradores participantes.

Dentre os participantes 11 (57,9%) eram da área de negócios. Também, teve a resposta de 8 (42,1%) participantes da área administrativa. Destes, 6 (31,6%), ocupam cargos de gerência e 13 (68,4%) não.

A primeira pergunta presente no questionário estruturado contendo questões com múltiplas escolhas nas quais tem-se as seguintes opções de respostas: “sempre”, “quase sempre” e “nunca”, foi respondida revelando que 84,2% dos colaboradores de uma cooperativa de crédito, se sentem sempre confortavelmente com a liderança exercida pela empresa. Seguidamente, 15,8%, alegaram que quase sempre se sentem confortáveis neste sentido.

Gráfico 1 – Confortabilidade em relação à liderança na empresa

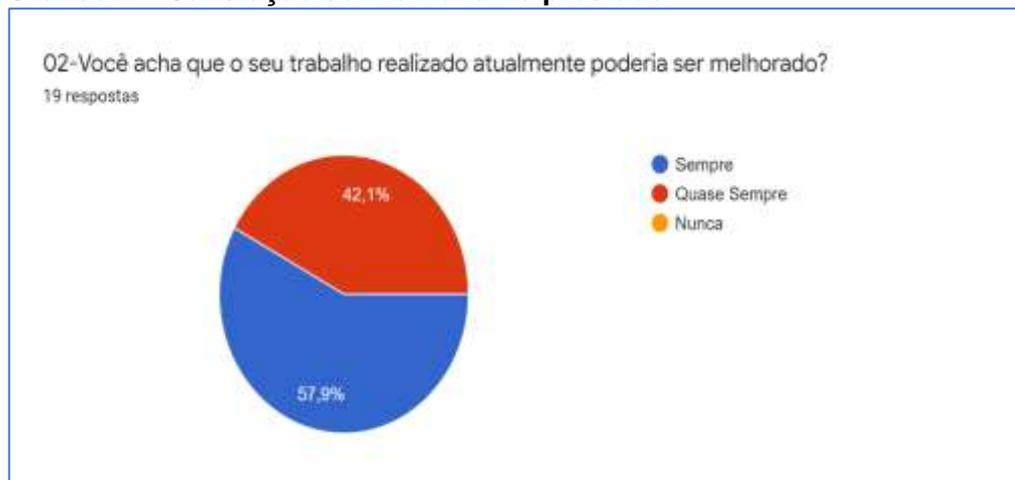


Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Observando que um alto percentual de colaboradores se sente confortáveis, assim, como alguns se sentem quase sempre, é notável que a empresa conta e seu quadro funcional com pessoas que têm confiança na liderança. Esta informação, pode ser observada pela ótica de Stefano (2008), que possui variadas publicações a respeito da temática. Segundo o autor a confiabilidade existente entre líderes e liderados, podem ser entendidas como algo que denota uma atmosfera de cooperação. Esta confiança e confortabilidade, permite que aspectos como comunicação e respeito estejam constantemente presentes no cerne da organização.

O gráfico 2, representa os percentuais de respostas que dizem respeito como os sujeitos de pesquisas avaliam a qualidade de seus serviços. A maioria (57,9%), apontam que sempre sentem que seu trabalho poderia ser melhorado, em seguida, 42,1%, entendem que quase sempre, poderia se ter um melhor desempenho.

Gráfico 2 – Satisfação com o trabalho prestado



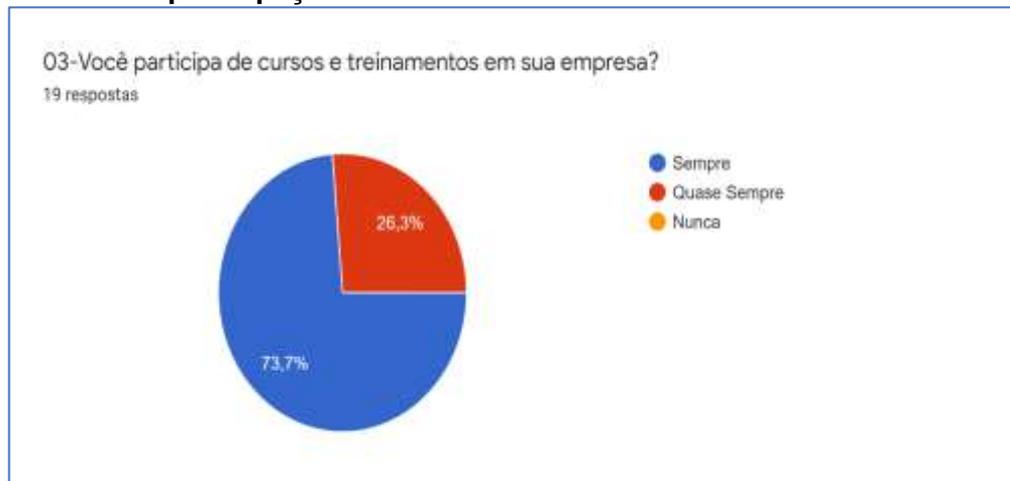
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Esta pretensão de se buscar melhoria e aperfeiçoamento nos serviços prestados, poder estar associada ao grau de confiança que os colaboradores têm com relação aos processos de liderança e motivação que a empresa vivencia. A este respeito, Vieira et al. (2011) salienta que a motivação exercida pela liderança de maneira consciente e estratégica tem força para promover conscientização, colaborando para que líderes e liderados se sintam em uma atmosfera de aperfeiçoamento constante. Embora possa parecer um perfeccionismo talvez

elevado, o fato demonstra que os colaboradores são exigentes com seus desempenhos.

O gráfico 3, representa o percentual de respostas referente a frequência que os colaboradores participam de cursos e treinamentos proporcionados pela empresa. Sempre, foi a resposta marcada por 73,7% dos colaboradores. Em sequência, 26,3% responderam que participam quase sempre. Este dado, denota que a empresa dá estimada importância para a realização de cursos e treinamento para seus colaboradores.

Gráfico 3 – participação em cursos e treinamentos



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Segundo o pesquisador português Venâncio (2017), a promoção de cursos com finalidade de treinar os colaboradores, tem se demonstrado uma ferramenta de grande valia nas práticas organizacionais. Como é nítido no caso da empresa pesquisada, na qual todos os colaboradores em maior ou menor frequência participam periodicamente de cursos, é possível inferir com base na pesquisa do autor mencionado, que isto é um ponto muito positivo neste sentido. Os cursos tem a capacidade de permitir que os líderes exponham sua visão sobre aspectos como visão e missão da equipe, surtindo valorosos efeitos motivacionais nas equipes (VENÂNCIO, 2017).

Como se pode perceber, o gráfico 4, representa as respostas dadas a indagação de que se os colaboradores colocam em práticas duas características pertinentes ao líder: coordenar a equipe com vistas a alcançar um objetivo comum a todos. Nenhum dos participantes responderam “nunca”. A maioria, representada por

68,4% dos participantes, responderam “sempre” e o restante (31,6%), apontaram que “quase sempre”.

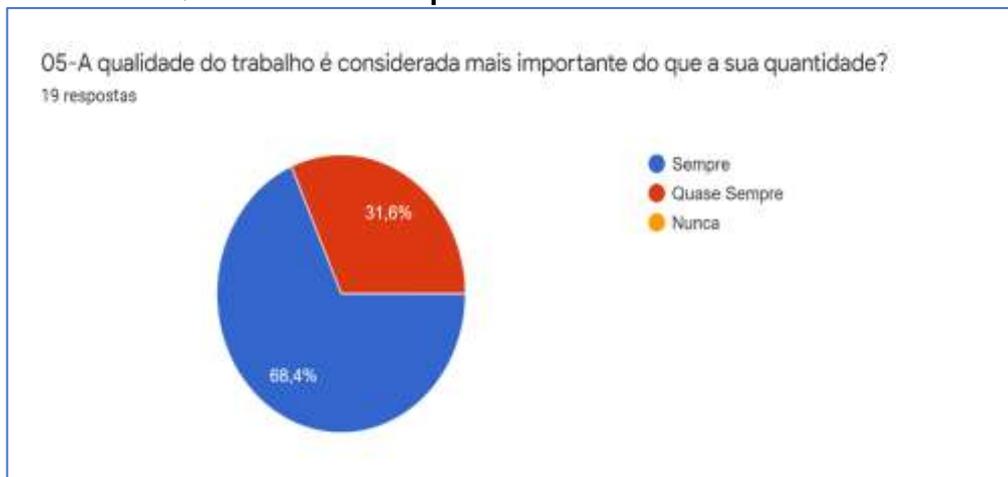
Gráfico 4 – Práticas relacionadas à liderança



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Se torna visível que os colaboradores que da pesquisa participaram, no transcorrer da prestação de seus serviços, buscam pôr em práticas diretrizes esperáveis das práticas de liderança. Observando tal fato, é possível achar consonância no trabalho de Nascimento (2012), que afirma que dada a situação que os colaboradores compreendem a relevância e o papel da liderança, isto é francamente reverberado em sua prática cotidiana.

Gráfico 5 – Qualidade versus quantidade



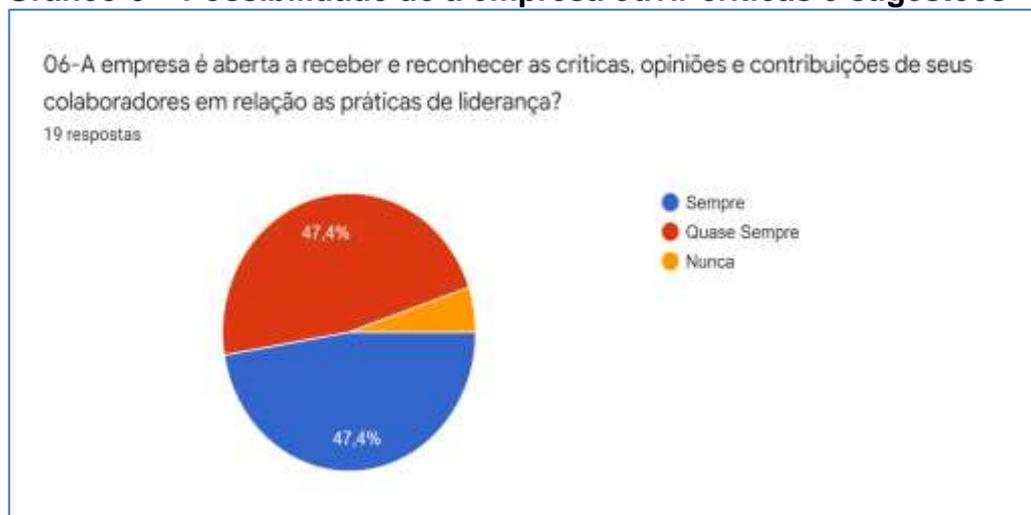
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Sobre se a qualidade do trabalho prestado é mais importante que sua quantidade, foi a pergunta que forneceu arcabouço para o gráfico 5. Como é notável, 68,4%, responderam “sempre” a indagação e, 31,6% apontam que “quase sempre”. Assim, se torna bem observável que há uma significativa consideração com a qualidade dos serviços por parte dos colaboradores.

A dicotomia existente entre qualidade e quantidade tem sido uma tendência superada segundo Carvalho (2011), devido a assertiva de que as empresas se aperceberam a algum tempo que a motivação pode ser aplicada para despertar e conscientizar os colaboradores em prol de alcançarem resultados de excelência. Deste modo a qualidade tem ganhado mais espaço que a quantidade. Com os dados obtidos, é possível constar que as respostas assinaladas, podem ter conectividade com o papel exercido pela liderança.

Foi perguntado também, se a empresa é aberta a conhecer críticas, contribuições, opiniões e sugestões de seus colaboradores a respeito dos processos de liderança. O gráfico 6, demonstra que 47,4% afirmaram que sempre isto ocorre, sendo que o mesmo percentual (47,4%) assegura que ocorre quase sempre. Também, houve 5,2% dos entrevistados que alegam que isso nunca ocorre.

Gráfico 6 – Possibilidade de a empresa ouvir críticas e sugestões



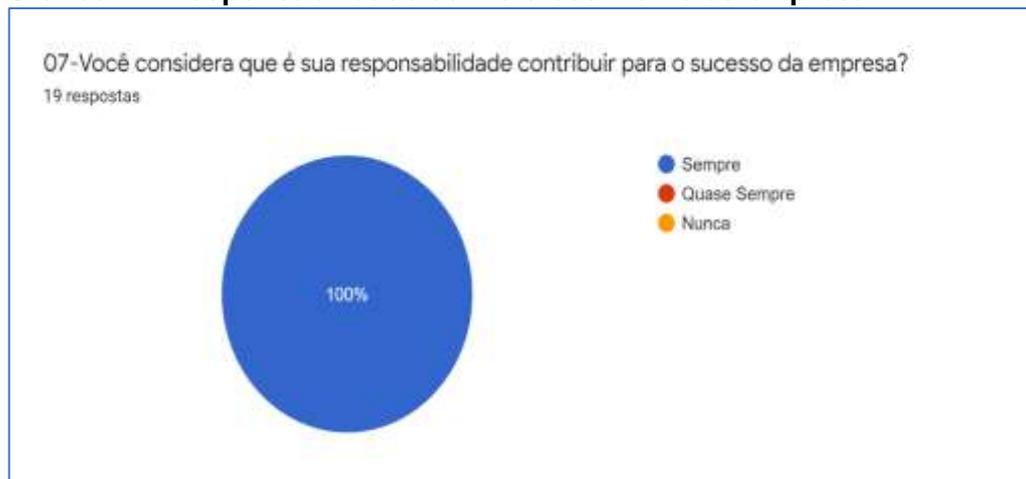
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Este ponto, pode revelar potencialidades e simultaneamente fragilidades nos processos de liderança perpetrados na empresa. Devido a haverem respostas que

apontam uma falta de voz e consideração para com suas opiniões, segundo Nascimento (2012) configura-se como um aspecto preocupante. Todos os membros da equipe, para que a qualidade seja uma força norteadora do trabalho desenvolvido, precisam serem ouvidos e suas reivindicações, mesmo que não possa serem atendidas de jato, deve serem analisadas e consideradas como importantes.

Por outro lado, percebe-se que a maior parte de participantes afirmaram que a empresa sempre e quase sempre lhes ouve. Isto sugere que há notáveis pontos fortes nas práticas de liderança, pois, observa-se um significativo grau de satisfação com relação à comunicação processada em líderes e liderados. A pesquisadora acima citada, assegura que é indispensável que as empresas abram e legitimem espaços para que haja comunicabilidade entre os dois públicos, pois a liderança é uma construção dialógica.

Gráfico 7 – Responsabilidade com o crescimento da empresa



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 7, expressa a opinião unânime para questionamento que buscava desvelar se os colaboradores consideram que faz parte da sua responsabilidade profissional, contribuir com o crescimento da empresa. Todos responderam positivamente que “sempre”. Ante a este dado, poder-se-á destacar as considerações de Correia (2013). Para este pesquisador, quando as práticas de liderança são eficientes para estimular e conscientizar os colaboradores, é comum observar a tendência de estes assumirem que a empresa só tem sucesso e êxito quanto todos têm compromisso com este aspecto.

Gráfico 8 – Oportunidade de Crescimento na Empresa.



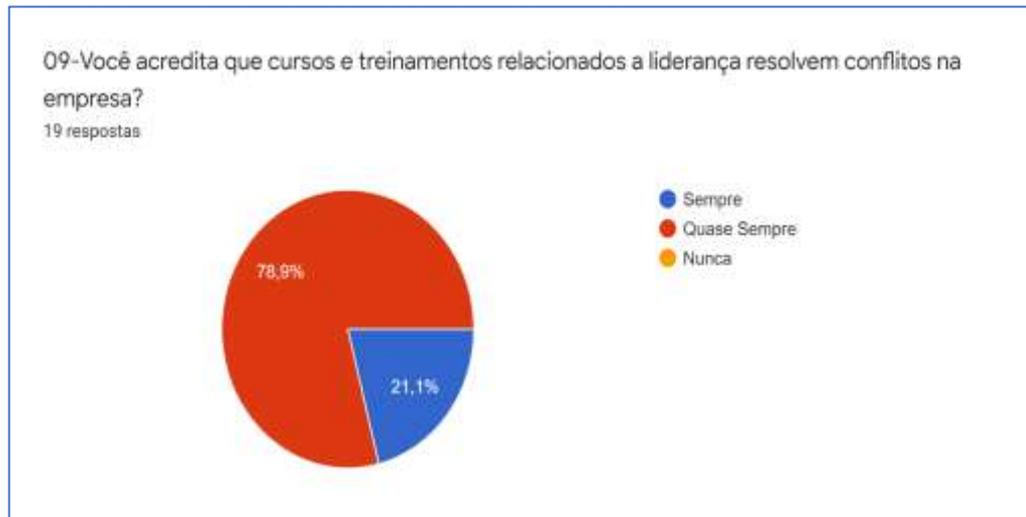
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

O gráfico 8, revela que 68,4% dos participantes, alegaram que a empresa oportuniza meios para o desenvolvimento e crescimento profissional de seus colaboradores. Em seguida, 26,3%, atestaram que quase sempre isso acontece. O restante que representa percentualmente 5,3% dos sujeitos de pesquisa, afirmaram que “nunca”.

Fica nítido que a maior parte dos trabalhadores reconhece que sempre ou quase sempre seja dada oportunidades de crescimento profissional. Contudo, os resultados, deixam transparecer que há colaboradores que não estão satisfeitos com relação a forma que a empresa executa promoções de cargos e funções. A pesquisa, não se ateve ao fato de que existe ou não planos de carreira na organização.

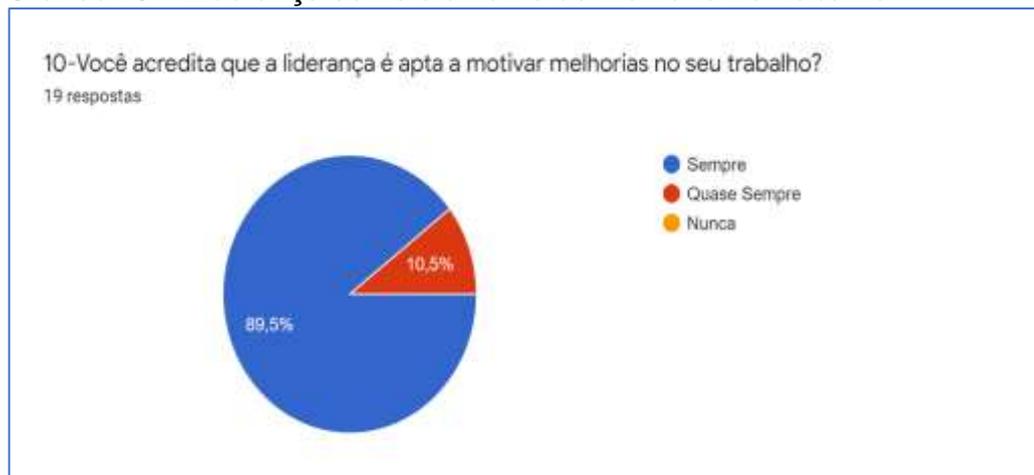
Quando a empresa preocupa com o crescimento profissional de seus colaboradores, como bem salienta Nascimento (2012), acaba por estar proporcionado bases motivacionais. O desejo de crescer e se desenvolver no âmbito organizacional, está inserido no campo da teoria de Maslow, que segundo a autora tem oferecido ancoragem teórica para se compreender a motivação e o papel dela nas organizações.

Observando o gráfico 9, é perceptível que ao serem questionados se os cursos e treinamentos relativos à liderança, são eficazes para solucionar conflitos existentes na empresa, houve dois tipos de respostas. Em primeiro lugar (78,9%), apontaram que quase sempre. Em segundo lugar (21,1%), afirmaram que sempre. Não houve quem respondesse “nunca”.

Gráfico 9 – Treinamentos resolvem conflitos

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Este fato, revela que os colaboradores acreditam no papel da liderança como meio de coordenar as atividades organizacionais e sanar problemas e conflitos. É nesta seara que Chopra (2002), assegura que a liderança é um processo contínuo e dinâmico. Por isso, cursos e treinamentos são de importância marcante neste contexto.

Gráfico 10 – Liderança como elemento de melhoria no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pela autora, 2020.

Nesta mesma direção, ou seja, buscando captar o grau de confiabilidade que os colaboradores sentem com relação a liderança, foi elaborada a questão que deu origem para a produção do gráfico 10. Dentre os participantes, 89,5%, afirmaram que

a liderança exercida pela empresa é apta a efetivar melhorias no trabalho por eles prestado. A resposta “quase sempre”, foi apontada por 10,5% dos colaboradores.

Ao observar os dados contido no gráfico 10, é possível inferir como já foi salientado que os colaboradores demonstram uma assinalada confiança nas práticas de liderança, alguns em maior grau que outros. Uma vez que sentem que as práticas e ações dos líderes influenciam positivamente seu desempenho, é aceitável teorizar com base em autores como Cavalcanti (2009) e Barbieri (2013), que tais práticas têm sido aplicadas como potentes elementos motivacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado, teve como intensão basilar de pesquisa, perceber como as práticas de liderança se reverberam na motivação das equipes. Para tanto, por se tratar de um estudo classificado como descritivo, coletou-se dados através do uso de questionário aplicado a um grupo de colaboradores de uma cooperativa de crédito situada na cidade de Rubiataba-Go.

A pesquisa efetivada, percorreu algumas trilhas metodológicas como elaboração de projeto, coleta, sistematização e análise dos dados. Por meio dela foi possível contemplar a assertiva de que a liderança é um fator de extremada importância para a motivação de equipes. Partindo da perspectiva de que a liderança exerce positivamente influências que estimulam resultados, pode-se dizer que a motivação consta como uma de suas funções e atributos.

Se valendo de uma perspectiva quali-quantitativa, foi possível observar que os colaboradores da empresa em sua maioria e na maior parte do tempo na organização, se sentem confortáveis e confiantes com as práticas que dizem respeito à liderança. Como foi oportunizado analisar as respostas prestadas, nota-se uma atmosfera de confiança entre líderes e liderados que pode ser ainda mais aperfeiçoada.

A realização constante de cursos apontada pelas respostas “sempre” e “quase sempre”, denota preocupação da parte da empresa. Os treinamentos relacionados aos aspectos da importância da liderança para um clima organizacional no qual se busca objetivos comuns a todos, pode ser considerado como outro ponto forte identificado.

Através da observação e análise das respostas de questionamentos contidos no instrumento de coleta de dados, foi possível compreender que não foi unânime as percepções relacionadas aos pontos fortes que a empresas apresentam com relação as práticas de liderança e suas potencialidades motivacionais. Embora a maioria aponte que a instituição sempre ou quase sempre oferece espaço para o crescimento e desenvolvimento pessoal dos colaboradores, houve colaboradores que apontaram que sentem que nunca isso ocorre. Também, na mesma direção, nota-se que uma pequena parte dos participantes, mencionaram que a empresa nunca os ouve com relação aos processos de liderança.

Tais aspectos podem servir de sinais para que a empresa realize um diagnóstico para identificar latentes falhas no processo de liderança, pois através de ações assim, é possível promover aperfeiçoamentos e melhorias. Uma vez que os colaboradores em sua maior parte demonstraram significativos e até mesmo, bem acentuados níveis de motivação, é viável que por intermédio de métodos como entrevistas, ouça-se os colaboradores, buscando com isso planejar de maneira estratégica as práticas de liderança.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: Aprendizagem da Liderança e da Inovação.** São Paulo: Atlas, 2013.

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

BERTERO, C. O. **Ensino e pesquisa em administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

CAVALCANTI, V. L. **Liderança e motivação.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CILENTO, M. F. **Liderança relacional e confiança na implementação de estratégias.** 2018. 167 f. Dissertação – (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Dom Cabral, Nova Lima – MG, 2018. Disponível: <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20FDC/MPA%202018/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Marco%20Fabio%20Cilento.pdf>. Acesso: 12 ago. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHOPRA, D. A alma da Liderança. **Revista HSM Management**, v. 1, n.33, p.23-56, 2002. Disponível: <http://files.liderancaecoaching.webnode.com/20000007-16e6817e00/alma%20de%20lideran%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2020.

CORREIA, J. F. D. **Liderança ressonante e dissonante no desempenho dos liderados.** 2013. 147 f. Dissertação – (Mestrado em Gestão) – Universidade Católica Portuguesa, Coimbra, 2013. Disponível: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/15779/1/TESE%20JOANA%20CORREIA.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2020.

CUNHA, M. P., et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. São Paulo: Editora RH, 2007.

CUNHA, C. R. **Motivação: conceitos básicos**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2012.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DORNELES, E. L.; SALVAGNI, J.; NODARI, C. N. A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. **Revista Holos**, v. 8, n. 2, p. 172-190, 2017. Disponível: <http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/download/4151/pdf>. Acesso em: 12 ago. 2020.

LAKATOS, Eva Maria e Marina de Andrade Marconi. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KISHORE, A., et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, 2013. Disponível: <https://www.scielo.br/pdf/rausp/v48n1/04.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2020.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HAIR, J. F. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** São Paulo: EPU 1992.

MARTINS, G. D. A.; THEÓFILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais.** 2. ed. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASCIMENTO, C. E. P. **Estilos de liderança no terceiro setor e repercussão nos níveis de motivação dos colaboradores.** 2012. 106 f. Dissertação -(Mestrado em Gestão de Empresas) - Associação de Politécnicos do Norte, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2012. Disponível: <https://core.ac.uk/download/pdf/153410009.pdf> Acesso em: 03 jul. 2020

NUNES, S. S. O. **A importância da liderança como fator motivacional nas organizações: um estudo de caso no ISLA: Gaia.** 2017. 102 f. Dissertação - (Mestrado em Gestão), Departamento de Gestão, Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2017.

OLIVEIRA, S. L. **Sociologia das organizações.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 7-19, 2002. Disponível: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v42n1/v42n1a03.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2020.

VENÂNCIO, P. M. M. **Liderança e Motivação nas Organizações: o papel do líder na construção da imagem Institucional.** 2017. 89 f. Dissertação - (Mestrado em Comunicação Estratégica) – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade

Nova de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível: <https://run.unl.pt/handle/10362/30061>. Acesso em: 17 ago. 2020.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. S. **Liderança transformacional e motivação**: um estudo de caso em instituições particulares de solidariedade social. 2015. 91 f. Dissertação - (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2015. Disponível:

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29728/1/ADRIANA%20TESE.pdf>.

Acesso em: 12 set.2020.

SOUZA, K. R., KERBAUY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, Uberlândia, v. 31, n. 61, p. 21-44, 2017. Disponível:

<http://www.seer.ufu.br/index.php/EducacaoFilosofia/article/view/29099/21313>.

Acesso em: 12 set. 2020.

STEFANO, S. R., et al., Liderança orientada para resultados: um estudo de múltiplos casos em instituições financeiras. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v.6 n.1 p.199-222, 2008. Disponível:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/813/924>.

Acesso em: 23 ago. 2020.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, C. B., et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Ponta Grossa, v. 4, n. 1, p. 1-18, 2011. Disponível: <http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf>. Acessado em: 13 de jul. 2020.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Brasília: CAPES /UAB, 2009.

APÊNDICE**INSTRUMENTO PARA COLETAR DE DADOS COM OS COLABORADORES**

01- Você se sente confortável com relação a liderança da empresa?

Sempre Quase sempre Nunca

02- Você acha que o seu trabalho realizado atualmente poderia ser melhorado?

Sempre Quase sempre Nunca

03 - Você participa de cursos e treinamentos em sua empresa?

Sempre Quase sempre Nunca

04 - São características de líder saber coordenar a equipe a fim de atingir objetivos comuns. Você os coloca em prática:

Sempre Quase sempre Nunca

05 - A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

Sempre Quase sempre Nunca

06 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores em relação as práticas de liderança?

Sempre Quase sempre Nunca

07 - Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

Sempre Quase sempre Nunca

08 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre Quase sempre Nunca

09 – Você acredita que cursos e treinamentos relacionados a liderança resolvem conflitos na empresa?

sempre quase sempre Nunca

10 – Você acredita que a liderança é apta a motivar melhorias no seu trabalho?

sempre quase sempre Nunca