

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA CURSO
DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS EDUARDO DOS SANTOS SILVA
JEFFERSON MIRANDA DA COSTA
KELVEN ACÁCIO BEZERRA DE CARVALHO

**O IMPACTO DA LIDERANÇA PARA A MOTIVAÇÃO
DA EQUIPE**

RECIFE/2021

CARLOS EDUARDO DOS SANTOS SILVA
JEFFERSON MIRANDA DA COSTA
KELVEN ACÁCIO BEZERRA DE CARVALHO

O IMPACTO DA LIDERANÇA PARA A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharelado em Administração.
Professor Orientador: Brian Victor Lima da Silva

RECIFE/2021

S586i

Silva, Carlos Eduardo Dos Santos

O impacto da liderança para a motivação da equipe. / Carlos Eduardo Dos Santos Silva; Jefferson Miranda Da Costa; Kelven Acácio Bezerra De Carvalho. Recife: O Autor, 2021.

42 p.

Orientador: Me. Brian Victor Lima da Silva

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração ,2021

1. Liderança 2. motivação 3. equipe
CentroUniversitário Brasileiro. - UNIBRA. II. Título

CDU: 658

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por proporcionar este dia, pois a luta e a perseverança não foram fáceis, mas persistimos e acreditamos que iríamos chegar neste dia. Agradecemos aos nossos familiares por nos apoiarem a todo o momento e nos abraçar sempre que foi necessário. Por fim, queremos deixar o nosso honroso agradecimento ao nosso orientador Brian Victor Lima da Silva por nos passar todas as orientações necessárias para obtermos um fim respeitoso e admirável para este Trabalho de Conclusão de Curso.

O IMPACTO DA LIDERANÇA PARA A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Carlos Eduardo dos Santos Silva

Jefferson Miranda da Costa

Kelven Acácio Bezerra de Carvalho

Professor Orientador: Brian Victor Lima da Silva

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é examinar o impacto do estilo de liderança na motivação das equipes de trabalho, como o objetivo geral. Os objetivos específicos foram apontar os diferentes perfis de liderança; identificar os fatores que mais influenciam equipes de trabalho e diferenciar as ferramentas utilizadas pelos líderes para motivar e aperfeiçoar suas equipes. Como ferramenta para coleta de dados foi feita uma pesquisa online pelo Google Formulário, com um grupo de cinco estagiários que prestaram seus serviços na empresa Companhia Brasileiros de Trens Urbanos (CBTU). Diante desse diagnóstico levantado, o que impõe a constatação de que foi levada em conta a importância de seus líderes; como eles são motivados pelos líderes; como aceitam feedbacks seja positivo ou negativo e o que esperam do líder.

Palavras chaves: liderança, motivação, equipes.

ABSTRACT

The general objective of this research was to examine the impact of the leadership style on the motivation of the work teams. The specific objectives were to point out the different leadership profiles; identify the factors that most influence work teams and differentiate the tools used by leaders to motivate and optimize their teams. As a tool for data collection, an online search was made by Google Form, with a group of interns who provided their services at the company Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU). In view of this raised diagnosis, the importance of its leaders was taken into account; how they are motivated by leaders; how they accept feedback, whether positive or negative, and what they expect from the leader.

Key words: leadership, motivation, teams

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. OBJETIVO GERAL.....	12
2.1 Objetivos específicos.....	12
2.2 Justificativa.....	12
3. A RESPEITO DA LIDERANÇA	13
3.1 Tipos e estilos de liderança	14
3.1.1 Liderança autocrática	15
3.1.2 Liderança liberal	16
3.1.3 Liderança democrática	16
4. IMPORTÂNCIA DO LIDER PARA A PRODUTIVIDADE DAS EQUIPES.....	18
4.1 Principais fatores motivacionais	19
4.2 Fatores motivacionais.....	19
4.3 O modelo da escola das relações humanas.....	21
4.4 Tipos de comportamentos motivacionais	22
4.5 A satisfação do trabalho	24
5. PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA MOTIVAÇÃO	27
5.1 Habilidades de liderança	27
5.1.1 O papel do mentor.....	28
5.1.2 O papel do facilitador.....	28
5.1.3 O Papel do monitor.....	28
5.1.4 O Papel do coordenador	29
5.1.5 O Papel do diretor	29
5.1.6 O Papel do produtor	30
5.1.7 O Papel do negociador.....	30
5.1.8 O Papel do inovador.....	31
6. O IMPACTO DA LIDERANÇA NAS EQUIPES DE TRABALHO.....	32
6.1 Quais os impactos a falta de motivação poderá acarretar na produção.....	32
7. DELIENAMENTO METODOLOGICO	34
8. RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

Este projeto de pesquisa tem o como o tema principal, a liderança organizacional, por objetivo em trazer todos os ensinamentos sobre liderança feito em sala de aula, para obter um sucesso promissor em nossa carreira, como administrador. Este projeto delimita-se em colher informações sobre quais os impactos da liderança influenciam na motivação das equipes, tendo como referência, uma pesquisa realizada na empresa Companhia Brasileira de Trens Urbanos, com os estagiários que prestaram serviço nesta organização situada no município de Recife, no ano de 2021.

Continuaremos com a abordagem do objetivo geral definido por examinar o impacto do estilo de liderança na motivação das equipes de trabalho, onde por finalidade podemos complementar esta pesquisa, referenciando a importância que um líder pode motivar suas equipes com estímulos usados para aumentar a eficiência na produtividade. Bugelsky (1956) diz que "motivação não é uma entidade ou força, mas uma expressão que se refere a uma grande variedade de condições que alteram as relações estímulo-resposta". Nas palavras de Bugelsky (1956), as pessoas se sentem motivadas por expressões, onde será alterada em estímulos como respostas.

Definiremos por itens os objetivos específicos, no segundo item, apontamos os diferentes perfis de liderança, tendo como ênfase, os três estilos: os líderes autocráticos, democráticos e liberais. Contudo, nos subitens, identificar os fatores motivacionais que mais influenciam equipes de trabalho, logo após, nos subitem, diferenciar as ferramentas utilizadas pelos líderes para motivar e aperfeiçoar suas equipes. Onde estarão com o maior prazer em mostrar todas as nossas pesquisas bibliográficas, onde verdadeiramente fará de muita importância para o leitor acompanhar em cada item com suas referências autorais.

Continuaremos abordando no terceiro item, a respeito da liderança dando o enfoque na definição e reconhecimento dos líderes em todas as equipes de trabalho nas empresas, brevemente utilizando no subitem, os tipos e estilos de lideranças, entendendo todas as personalidades necessárias através da maturidade das equipes.

Dando sequencia no quarto item, com a importância do líder para a produtividade das equipes, onde todo este artigo de pesquisas embasará nos conceitos de como o líder deve ser comportado nas organizações, sabendo utilizar suas técnicas para conduzir as suas equipes.

Em seus subitens, abordaremos os fatores motivacionais, procurando entender quais as necessidades de toda a equipe, onde darão as principais indagações sobre os seus fatores, dando sequencia com o modelo da escola das relações humanas, tipos de comportamentos motivacionais, finalizando a satisfação do trabalho oferecendo os principais fatores motivacionais, para verdadeiramente utilizar suas ferramentas para que todas as pessoas se sintam confortáveis e com toda certeza do que o seu trabalho lhe recompensará em diversos benefícios.

Em seguida no quinto item, abordamos sobre as principais ferramentas utilizadas pelos líderes hoje para a motivação, onde embasaremos entre os subitens, oito papéis como as habilidades de liderança, usadas pelos líderes nos tempos de hoje.

Já sexto item, daremos a continuidade com os impactos da liderança nas equipes de trabalho, onde abordamos a mudança de paradigma como a chave do sucesso dos líderes, e finalizamos com as ferramentas e dispositivos para motivação para que todos os líderes não perca o foco no momento para ter a tomada de decisão na hora, lugar e momento certo.

No sétimo item, abordamos o delineamento metodológico, no qual foi elaborada uma pesquisa de campo, onde primeiramente realizou-se a pesquisa bibliográfica em livros físicos e eletrônicos em PDF para a obtenção de conhecimento específico, os quais incidem nas oportunidades para as identificações no conceito metodológico.

No oitavo item, levantamos uma pesquisa elaborada com uma ferramenta do Google formulário, coletando os dados dos estagiários que prestaram seus serviços na empresa que certamente é a mais rápida e comprometida para o meio ambiente, um dos principais modais, a Companhia Brasileira de Trens Urbanos, com a coleta dos dados, conseguimos obter as informações de como é a importância do líder para todas as empresas, dando o foco para os resultados e discussões deste trabalho.

Por fim, como considerações finais, colocamos como experiências, todo o desenvolvimento do nosso trabalho de pesquisa, para que futuros leitores possam entender como montamos, tendo em vista todas as dificuldades e limitações, que possivelmente todos os universitários ao elaborar seu trabalho de conclusão de curso teriam os mesmos exemplos, porém, servirá para entendimento sobre as pesquisas, com os enfoques em liderança organizacional.

2. OBJETIVO GERAL

Examinar o impacto do estilo de liderança na motivação das equipes de trabalho.

2.1 Objetivos específicos

Apontar os diferentes perfis de liderança;

Identificar os fatores motivacionais que mais influenciam equipes de trabalho;

Diferenciar as ferramentas utilizadas pelos líderes para motivar e aperfeiçoar suas equipes.

2.2 Justificativa

Nos dias de hoje muitas empresas lutam para conseguir seu lugar diante de um mercado tão competitivo, independente de segmento. Portanto, foram criadas e apresentadas várias teorias aos líderes de organizações, mostrando o quanto é importante à influência, a valorização profissional, as competências entre outros mais exemplos de como ser um líder dentro das organizações. Porém, muitas dessas teorias não são bem aplicadas na prática, onde acabam que não há resultados esperados pelas empresas. Diante disso ocorre que, o problema dessas organizações é justamente o fato do líder utilizar um modelo que não condiz com as necessidades da organização. Ou o que muitas vezes acontece de o líder não conquistar a sua equipe, fazendo essa equipe se sentir desmotivada e na retranca para executar as tarefas da empresa. Por esse motivo, trazemos nesta pesquisa como os perfis de liderança podem influenciar e motivar as equipes para um aumento de produtividade, gerando resultados positivos.

3. A RESPEITO DA LIDERANÇA

Neste item, abordamos a respeito da liderança, onde, a liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, por tanto, é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais, nas palavras de (Novo, Chernicharo, Barradas, 2008).

Para ser reconhecido como líder, o indivíduo deve ter diferentes situações, ser coerente com as suas atitudes, inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho. Ser líder é possuir um perfil que conquiste as pessoas mesmo de boca fechada (Novo, Chernicharo, Barradas, 2008 p. 35).

Portanto, precisa ser influente e assim é necessário que o indivíduo seja um modelo de suas competências comportamentais de um líder, para que seus subordinados tenham confiança, e o apoie para que juntos honrem seus compromissos na organização, de acordo (Novo, Chernicharo, Barradas, 2008).

Segundo Novo, Chernicharo e Barradas (2008), algo da ordem do impalpável está relacionado aos aspectos inconscientes dos indivíduos, e as pessoas comuns que não dispõem desses aspectos, devem desenvolver-se por meio das relações com os pares superiores e empregados, num processo contínuo de autogerenciamento.

Estar à frente de uma equipe e ver sua liderança reconhecida é possível a todos, desde que se empenhem para isso. O cargo ou função poderá colocar o indivíduo na chefia de um grupo. Entretanto, para exercer a liderança, o indivíduo deve possuir, pelo menos, o consentimento do grupo a ser liderado (Novo, Chernicharo, Barradas, 2008, p. 36).

Ou seja, as autoras acreditam que se for ao contrário será apenas uma chefia, uma hierarquia organizacional, onde, as pessoas que estão recebendo ordens terá um sentimento entre eles, e o líder de trabalharem por um motivo qualquer e não de fato por aquilo que a empresa almeja, segundo (Novo, Chernicharo, Barradas, 2008).

De acordo Novo, Chernicharo, Barradas (2008), a liderança, como um efeito sinérgico, ocorre de forma espontânea e as pessoas envolvidas se sentem de fato confiantes, têm plena liberdade de expressão e podem divergir. No qual, as diferenças individuais são administradas para possibilitar a sinergia do grupo.

Para que a liderança seja genuinamente exercida, o grupo deve comungar de uma identidade comum e sentir-se conduzido, persuadido, acolhido e reconhecido pelo líder. É o sentido de pertencimento que determinará se uma liderança está sendo exercida de fato, segundo (Novo, Chernicharo, Barradas 2008).

Assim percebemos que as autoras, Novo, Chernicharo e Barradas (2008), acreditam que uma liderança é necessária absorver de seu grupo, a confiança. É necessário convence-los, acolher e dar ao seu grupo liberdade de expressão para que eles se sintam reconhecidos pelo líder.

Esse aspecto é fundamental para o sucesso de uma liderança, tendo em vista, um grupo de pessoas não se resumir a um somatório de perfis e sim a um rearranjo, reagrupamento, que se configurará com outro perfil híbrido com características próprias, que demandará ao líder posturas sempre flexíveis e inovadoras, de acordo com (Novo, Chernichar, Barradas, 2008).

Isso nos mostra então, que exercer a liderança é um fator conjuntural, que nem sempre será responsabilidade apenas daquele que está na posição de comando, e sim daqueles que juntos caminham para o bem da empresa, de acordo com (Novo, Chernicharo, Barradas, 2008).

3.1 Tipos e estilos de liderança

Para administrar pessoas não basta apenas dar ordens e instruções ou comunicar intensamente. Tudo isso é necessário. Mas é preciso, ainda liderar. E aí está outro desafio para o administrador, diz Chiavenato (2009). Então nesta parte da nossa pesquisa, iremos desenvolver sobre os tipos e estilos de liderança, onde, mostraremos como cada perfil atua com suas características e como influencia seus liderados dentro das organizações.

Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento das pessoas. Para dirigir pessoas o administrador deve influenciar seus comportamentos e direcioná-los frente aos objetivos a serem alcançados (Chiavenato, 2009, p. 90).

Ou seja, para Chiavenato (2009), quer dizer que para liderar é necessário influenciar o comportamento das pessoas, onde o líder precisa dar exemplos de competências comportamentais para que seus subordinados sejam tão eficientes quanto aquele que está à frente em busca dos objetivos concretos.

Deste modo, cabe ao líder ter consciência de que tudo o que ele faz dentro da empresa é visto pelos seus subordinados. Assim, fazendo com que eles adquiram uma base de comportamentos ensinados pelo seu líder no dia a dia, de acordo com (Chiavenato, 2009).

Durante muito tempo, achava-se que a liderança era uma qualidade pessoal, determinada exclusivamente por características de personalidade, que o líder já nascia com tais características, como empatia, determinação, facilidade de relacionamento com as pessoas. Era a chamada teoria dos traços de personalidade. Logo depois, verificou-se que existiam três tipos distintos de liderança, a saber, (Lippitt e White apud Chiavenato, 2009).

Segundo Lippitt e White, apud Chiavenato (2009), não existe isso de nascer pronto pra ser líder, não é necessário que às características citadas para exercer esta função em uma organização. E sim, se preparar e aprimorar seus relacionamentos com seus colegas de trabalho, clientes e também superiores. Por fim, afirma que existem três tipos de lideranças nas organizações, tais como autocrática, liberal e democrática.

3.1.1 Liderança autocrática

Também chamada de liderança autoritária ou ditatorial, o tipo mais duro de liderança. Sua principal característica é a de que o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados sem sequer explicá-las. Os subordinados não têm liberdade de atuação, pois o líder autocrático controla rigidamente a sua atividade e não lhe explica suficientemente o objetivo de seu trabalho (Chiavenato, 2009).

De acordo com Chiavenato (2009), pesquisas mostram que a liderança autocrática cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação e de perspectiva de futuro.

Ou seja, é notório o que Chiavenato (2009), nos passa através de dados de pesquisas feitas, onde o líder autocrático tira a liberdade de atuação dos subordinados, para que eles façam apenas da maneira que o líder manda, desmotivando cada um e excluindo perspectiva de futuro deles na empresa.

3.1.2 Liderança liberal

Segundo Chiavenato (2009), o líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados tornam-se os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação para os subordinados e nenhum controle sobre o seu trabalho. Sua utilização tem sido restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, nos quais a liberdade de atuação faz com que os outros tipos de liderança não sejam bem sucedidos. Todavia, os objetivos do trabalho também não são explicados.

As pesquisas sugerem que a liderança liberal também cria sentimentos de desorientação, insatisfação, falta de cooperação entre as pessoas e forte presença de agressividade, diz Chiavenato (2009).

Portanto, o autor Chiavenato (2009), nos mostra pelas pesquisas efetuadas, este tipo de liderança deixa os subordinados com liberdade para criar, executar e buscar resultados, porém, também não tem alguém para guia-los em cada processo. Assim, da mesma forma que autocrático, causa sentimentos de insatisfação e falta de cooperação.

3.1.3 Liderança democrática

De acordo com Chiavenato (2009), é o tipo de liderança que fica no meio-termo entre a autocrática e liberal, evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá, diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. O assunto é debatido com os subordinados que fazem sugestões, que, se viáveis, são aceitas pelo líder.

Os resultados das pesquisas nos mostram que a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevada motivação para resultados, segundo Chiavenato (2009).

Com isso, enxergamos que esta liderança apresenta uma melhor maneira de lidar com seus subordinados, gerando satisfação, perspectiva de futuro, gerando valor e permitindo a liberdade de expressão, para que possam desenvolver um melhor trabalho para a organização, de acordo com (Chiavenato, 2009).

4. A IMPORTÂNCIA DO LÍDER PARA A PRODUTIVIDADE DAS EQUIPES

É de conhecimento geral que, neste item continuamos com a importância do líder para a produtividade da equipe, onde, entendemos que o líder não lida apenas com objetivos concretos e imutáveis, por isso deve ter a habilidade de traduzir objetivos estabelecidos com sua equipe em competência de tomada de decisão. Pelo fato de que liderança é considerada um processo, e que se constitui na combinação de três elementos, a saber: o perfil do líder, o perfil da equipe e o contexto organizacional, nas palavras de (Novo, Chernicharo, Barradas, 2008).

Ou seja, para ter uma liderança dentro de uma organização, são necessários os três elementos citados, pois deste modo podemos definir liderança como um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos, segundo Soto e Marras apud Damáris, Chernicharo e Barradas (2008).

Para dirigir os subordinados, o administrador deve dar ordens e instruções, comunicar e liderar. Mas precisa também motivar e incentivar as pessoas para que elas se sintam plenamente impulsionadas para o alcance dos objetivos propostos (CHIAVENATO, 2009, p. 95).

Com isso, o autor Chiavenato (2009), acredita que para a equipe ter uma produtividade melhor na empresa, é necessário estarem motivados e de alguma maneira se sentirem incentivados para traçar as tarefas e chegar ao objetivo.

Para Chiavenato (2009), o líder deve saber como agir e como motivar os colaboradores, pois cada um tem suas ideologias e maneiras diferentes de conduzir o trabalho a ser feito.

4.1 Principais fatores motivacionais

Nos ambientes organizacionais, em todo momento os empregados são influenciados por motivação para que atinjam os objetivos e metas planejadas pelos líderes. Nos climas organizacionais, existem culturas e crenças dos funcionários que podem trazer várias situações, como positivo ou negativo. É através desses climas que os líderes podem ter suas percepções para poder utilizar suas ferramentas de

motivação, com o intuito de oferecer suas promessas em troca da melhoria na produtividade.

Motivação não é uma entidade ou força, mas uma expressão que se refere a uma grande variedade de condições que alteram as relações estímulo-resposta (BUGELSKY, 1956, p.15).

4.2 Fatores motivacionais

Com as constantes mudanças organizacionais, principalmente tecnológicas, os líderes passam a necessitar de mais conhecimentos sobre as constantes mudanças, portanto, as empresas precisam de pessoas motivadas para desempenhar o melhor de si, capazes de influenciar seus colaboradores no comportamento permitindo um êxito no desenvolvimento organizacional.

Um dos primeiros autores a se preocupar com o problema das necessidades dos trabalhadores foi Robert Owen (1800). Experiências na fábrica de News Lanark (Escócia).

Segundo Park (1997), o referido News Lanark, programou sistemas de avaliação de desempenho e reduziu a jornada de trabalho dos funcionários, desenvolvendo um método inovador e ao mesmo tempo motivador aos seus operários. Como um pioneiro do sindicalismo e cooperativismo, ele propôs que as fábricas fossem dirigidas por sindicatos.

O assunto abordado por Park (1997) é de extrema importância para o âmbito motivacional, pois asseguram os direitos trabalhistas dos operários através do sindicato, além de oferecer aos associados serviços que compensam a fragilidade da previdência social. Deste modo, os trabalhadores passam a ter motivação suficiente para o desempenho de suas atribuições, pois se torna uma função justa e honesta.

Esforços isolados na direção em dar uma maior relevância ao fator humano nesta época, não conseguiram alcançar um reconhecimento da importância dos trabalhadores quanto à sua produção. Como aponta Davis e Newstrom (1992), somente no início do século, pode-se notar um novo esforço, no sentido de olhar para o homem como um fator importante na indústria.

O interesse com relação às pessoas no trabalho foi despertado por Taylor, nos Estados Unidos no começo de 1900. Taylor (1990), afirma que considerava a participação do homem como fundamental para eficiência da produção, e apontava que o mesmo observava o trabalho apenas como meio para busca da satisfação de suas necessidades econômicas.

Segundo Taylor (1990), antigamente o homem era motivado apenas para suprir suas necessidades básicas, com o passar do tempo, o homem observou que sem uma importância maior para o colaborador a indústria não tem uma desenvoltura adequada para o êxito, passando a visar às novas necessidades dos colaboradores, que deixaram de ser apenas fisiológicas e passaram a evoluir para necessidades de segurança, estima, sociais e auto realização, sendo elas divididas em primárias e secundárias.

De acordo com Davis e Newstrom (1992), somente no início do século é que se pode notar um novo esforço, no sentido de olhar para o homem como um fator importante na indústria, contudo, as inovações que introduziu na administração abriram o caminho para as posteriores contribuições ao campo das relações humanas no trabalho.

Segundo Davis e Newstrom (1992), no período da revolução industrial, os operários trabalhavam sem treinamento e desenvolvimento para a obtenção de um trabalho eficiente, onde a racionalização é a utilização das pessoas certas para atuarem com proatividade, ocasionando o aumento dos números. Ou seja, trabalhar mais em menos tempo.

Taylor (1990) afirma que a participação do homem na produção é essencial, tendo em vista que a motivação deles vem de suas necessidades econômicas, dessa forma, preocupavam-se em direcionar-se para a produção no sentido de racionalização e eficiência dos processos produtivos.

Segundo Taylor (1990), elenca o quanto é importante o homem no processo, porém, enxerga os trabalhadores como acomodados, pois não buscam crescimento pessoal, tampouco profissional, sendo assim mais fácil de líderes controlá-los dentro das organizações, pois eles não têm ambição salarial, servindo apenas como uma peça de um processo sem fim, perdendo todo o sentido do trabalho.

4.3 O modelo da escola das relações humanas

No ano de 1920 surgiu o modelo da Escola das Relações Humanas, um estudo realizado em uma fábrica em Chicago (Estados Unidos) por Elton Mayo, que ficou conhecido como "Experiências de Hawthorne". Os resultados mostraram que o operário não era simplesmente peça de um processo, mas sim um indivíduo com personalidade complexa, relacionando-se com os demais numa situação de grupo, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica.

Tais conclusões tornaram evidente que as condições sociais do trabalho demonstravam ter importância maior que as condições físicas ou a remuneração, segundo Bowditch e Buono (1992).

Por isso, Bowditch e Buono (1992), recorda que diante estudos em uma escola de relações humanas, os resultados mostraram que o operário não era simplesmente peça de um processo, mas sim um indivíduo com necessidades específicas, motivado não só pela busca do conforto material, mas também por necessidades de natureza social e psicológica.

Este modelo indicava como estratégia motivacional: fazer com que os empregados se sentissem importantes, abrir canais de comunicação para que fossem ouvidos e permitir que interferissem e opinassem no modo de executar seu trabalho. Quanto à remuneração, foram encorajados os sistemas de incentivos em grupo (Fleury, 2002, p. 250).

Segundo Fleury (2002) a estratégia utilizada para fazer com que os trabalhadores se sentissem mais motivados e buscassem sempre estar dando o melhor de si, era de que os mesmos tivessem poder de líder, ou ao menos achasse que tinham e desse modo à organização extraia o melhor de cada trabalhador.

Já para Bowditch e Buono (1992) sobre o clima organizacional, abordamos as diferentes opiniões e comportamentos, pois varia de pessoa para pessoa diversificando suas crenças, culturas, política, etc. A motivação está diretamente ligada ao líder, pois o mesmo é capaz de influenciar no comportamento das pessoas, as pessoas também têm motivações por motivos de necessidades particulares, por exemplo, econômica.

O Clima Organizacional é muito importante para um bom desenvolvimento das atividades nas organizações. Onde todas as culturas e crenças são extremamente realizadas no meio produtivo.

Para Toro (1992), ele pode ser entendido como a percepção ou representação que as pessoas têm da sua realidade laboral. Essa percepção está estruturada ou se modifica a partir das experiências pessoais, da influência de outros elementos significativos no trabalho e de expectativas próprias e dos outros. Conhecendo o Clima Organizacional é possível descrever a percepção das pessoas em relação às organizações nas quais trabalham.

Segundo Araújo e Garcia (2009), afirmam que as pessoas que fazem parte da organização, contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, pois é através da presença de um clima favorável que se pode trabalhar a eficiência e eficácia da organização. Portanto, para que as organizações conquistem os seus objetivos elas precisam contar com funcionários satisfeitos e motivados, pois são eles que fazem com que tudo aconteça.

4.4 Tipos de comportamentos motivacionais

O clima organizacional é dividido em diversos tipos de comportamento, a depender das pessoas envolvidas é construído o clima de cada organização, tendo variações entre pensamentos e comportamentos diferentes, são eles; religiões, política e etc. Para o alcance dos objetivos da empresa, é necessário que haja um consenso entre as partes para elevar a qualidade do trabalho e também da desenvoltura, com isso torna-se mais rápido, sem contar que melhora a eficiência no ambiente de trabalho.

Como afirma Katzell e Thompson, (1990, p. 144-153):

Quando se fala de motivação laboral, existem dois grandes conjuntos de teorias motivacionais. O primeiro compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, denominadas por Katzell e Thompson (1990) como teorias exógenas. Estas teorias focalizam aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Geralmente, dois conjuntos de aspectos ou fatores são utilizados: o conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral. Obviamente, estes fatores podem ser modificados pela organização por meio das suas estratégias de gestão. O segundo grupo compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais [...].

São as chamadas teorias endógenas que, segundo Katzell e Thompson (1990), exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado.

Nas palavras de Campbell et al. (1970) propuseram uma classificação das teorias deste grupo, utilizando como critérios o conteúdo e o processo da motivação. As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, em consequência, a atividade laboral. As teorias motivacionais e as teorias exógenas servem como base para que as pessoas utilizem estratégias e vantagens no trabalho. Claro que os fatores variam de pessoa para pessoa, pois cada um tem sua motivação pessoal, mas essas teorias servem para dar um impulso nas motivações e no trabalho.

Para Robbins (2002), a satisfação com o trabalho pode ser entendida como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Geralmente, uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresentam atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela que possui insatisfação apresenta atitudes negativas. Segundo Caldeira (2003) avalia que a satisfação é uma atitude geral da pessoa face ao seu trabalho.

A satisfação envolve as atividades desempenhadas, a interação entre colegas e superiores hierárquicos, o seguimento de determinadas regras, normas e políticas organizacionais, o alcance de objetivos e as condições de trabalho segundo Caldeira (2003). Portanto, as sete causas da satisfação no trabalho estão divididas em duas grandes categorias: as determinantes organizacionais, isto é, as que se relacionam com a organização e o desempenho no trabalho; e as determinantes pessoais, isto é, as que se relacionam com as características pessoais dos próprios trabalhadores.

As determinantes organizacionais são o tipo de supervisão, a realização de um trabalho mentalmente desafiante, a clareza da função, o conteúdo do trabalho, as recompensas equitativas, as boas condições de trabalho e o bom relacionamento entre colegas. Enquanto que as determinantes pessoais são o tipo de personalidade e a satisfação geral com a vida.

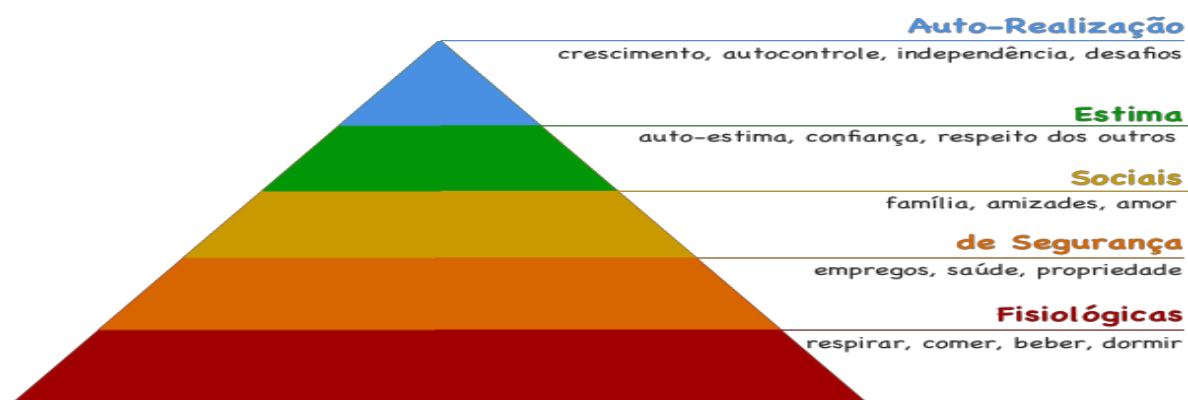
Como aponta Schermerhorn, Hunt, Osborn (1999), a insatisfação no trabalho pode gerar consequências como o absenteísmo e a rotatividade. Os trabalhadores mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhor registro de presença e estão menos propícios a faltar por motivos não explicados que os insatisfeitos. Do mesmo modo que os trabalhadores insatisfeitos têm mais probabilidade de se demitir que o satisfeito.

4.5 A satisfação do trabalho

A satisfação com o trabalho é importante para o crescimento pessoal e profissional do colaborador, dando motivação para que seja desenvolvida uma ação eficiente e eficaz, desempenhando uma boa vivência entre os colegas de trabalho e líderes, alcançando assim seus objetivos e recompensas não só econômicas, mas também profissionais. Quanto ao insatisfeito pode gerar ausência no seu posto de trabalho, dificilmente colaboradores insatisfeitos explicam o motivo de não ir ao trabalho, tendo uma probabilidade maior de demissão.

Várias teorias explicativas surgiram a respeito da motivação, dentre elas as de maior relevância são a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. De acordo com as teorias de Maslow (1971), é possível entender da melhor forma às suas necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, de estima e de autor realização e que se algumas das necessidades da base não fossem atingidas não se poderia chegar ao topo da pirâmide.

Figura 1: Pirâmide de Maslow – necessidades humanas.



Fonte: Adm. Fácil, 2021.

Essas são as necessidades básicas que Maslow (2009), situou em uma pirâmide, que nos mostra maneiras de como podemos motivar as pessoas a terem um aumento de produtividade nas organizações.

A motivação é um poderoso instrumento de direção. Como as pessoas são diferentes entre si e reagem individualmente a uma mesma situação, a direção deve tratá-las levando em conta suas diferenças individuais, segundo (Maslow apud Chiavenato, 2009).

Enquanto Maslow baseia sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), Herzberg primeiro fundamenta sua teoria no ambiente externo e na atividade de cada indivíduo (abordagem extraorientada). Para Herzberg, a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores: higiênicos que são políticas da empresa, supervisão, relacionamentos, condições de trabalho, salário, status e segurança, já os motivacionais são realização, reconhecimento, significância, responsabilidade, avanço e crescimento, segundo Chiavenato, (2009).

Figura 2: Teoria dos motivadores e fatores de higiene de Herzberg.



Fonte: Startup Creator, 2021.

Nas palavras de Herzberg (1997), os dois fatores se configuram em higiênicos, que são inerentes ao ambiente e fatores motivacionais que seriam inerentes a cada indivíduo.

A importância de uma empresa em assumir a responsabilidade de auxiliar os seus empregados a crescer, buscando também a satisfação dos mesmos, posto que, altos níveis de satisfação foram relacionados a benefícios e compensação satisfatória, atmosfera prazerosa, autonomia para tomada de decisões e possibilidades de treinamento e desenvolvimento de carreira, segundo Srikonda (1999).

5. PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA MOTIVAÇÃO

Neste item, iremos abordar as principais ferramentas utilizadas pela liderança com o objetivo de motivar e alcançar as metas desejadas. Iniciaremos com o modelo de desenvolvimento das habilidades de liderança, colocando em pauta os oito papéis de líderes que são fundamentais.

Logo após continuaremos com as estratégias que os líderes usam para motivar suas equipes de trabalho, quando se trata dos incentivos e promessas feitas, para obter o resultado das metas da empresa.

Finalizando, será abordado, os impactos que os líderes ocasionam nas equipes, que será a mudança de paradigmas, pois, o contexto é passar a enxergar em longo prazo e superar os seus limites. Onde certamente todos os interessados em se tornar líderes, terá como sugestão, obter conhecimentos para que possa saber conduzir até mesmo motivar pessoas.

5.1 Habilidades de liderança

Identificamos o modelo dos oito papéis desenvolvidos por Quinn. Os papéis significam atuações que um líder deve estar preparado para exercer, de acordo com o contexto da situação. São eles: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, navegador e inovador (QUINN, et al., 2003).

Todas as habilidades têm funções correlatas para que os líderes saibam tomar suas decisões. Todos esses papéis são de extrema importância, pois cada um tem suas habilidades estratégicas para entender e controlar seus subordinados de maneira eficaz. Onde suas atribuições sempre serão válidas, pois, tratar de pessoas deve-se ter competência no assunto. Para finalizar esta introdução de conceito, iremos dar início com o papel do mentor para dar prosseguimento ao trabalho.

5.1.1 O papel do mentor

De acordo com Vera et al.(2006), podemos considerar que os mentores devem manter empatia, transmitindo seus conhecimentos, incentivando-os como forma de motivar e inspirar os seus mentores. Suas competências são compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos funcionários (mentoring, coaching). Podemos entender que este papel de mentor deve ter a necessidade de empatia, onde um líder que escute e apoiam as solicitações referentes os reconhecimentos aos funcionários.

5.1.2 O PAPEL DO FACILITADOR

Podemos entender que o papel do facilitador é ter como objetivo a criação de coesão e moral, utilizando do uso de decisões participativas administrando os conflitos internos. Nas situações de conflitos o líder facilitador, sabe participar e administrar os conflitos trazendo uma solução concreta.

Nas palavras Quinn et. al. (2006),o líder facilitador uni suas ideias para que administre todos os atritos internos nas equipes, contribuindo suas competências para que saiba facilitar os seus trabalhos de forma eficaz.

Unindo essas atribuições, podemos entender que a um nível de maturidade e impessoalidade no contexto de conflitos, é saber como escutar os dois lados da história para conter maiores confusões, construir equipes com metas é ter o controle de que todas as metas serão atingidas de forma consciente aos empregados, finalizando no estímulo de solução, o líder facilitador consegue transmitir o bom senso de que todas as tudo se têm um jeito para ser resolvido.

5.1.3 O Papel do monitor

É de muita importância manter um líder monitor, pois ele que está por dentro das questões internas, fazendo toda a gestão dos processos para atuar com suas principais competências. Essas competências são interessantes. Todo líder que procura obter suas informações deve manter os dados coletados e organizados, onde certamente utilizará como monitoramento para que as informações sejam

seguidas perfeitamente.

De acordo com Vera et al. (2006), o líder deve monitorar as questões internas para que todos os processos ocorram da melhor maneira, podendo encontrar tais erros antes de transmiti-los nos retrabalhos. Desta forma, a importância destas competências, são as utilizações das informações, administrando a logística da informação, sendo utilizado na gestão de processo.

5.1.4 O papel do coordenador

Podemos entender que todas as equipes devem manter uma coordenação, para que suas atividades ocorram de maneira orientada pelo líder. A responsabilidade do líder coordenador é cuidar para que as pessoas certas estejam no lugar certo na hora certa, a fim estar preparado para manter toda a produtividade corretamente. Fazendo uma indagação sobre esta responsabilidade, é bom lembrar que uma empresa que não coordena a sua equipe, certamente não levará muito tempo para cair. Mas, quando se trata de ter coordenação, é estar tudo estruturado com pessoas competentes e capazes de fazer determinado trabalho, fazendo que a empresa evolua mais e mais.

Nas possíveis narrativas de Vera et al. (2006), o mesmo sustenta que a responsabilidade do líder é ter a certeza de que as pessoas certas estão na hora certa, para o cumprimento de suas funções corretamente, nas utilizações das ferramentas e espaços físicos. Ou seja, o líder é responsável por coordenar as suas equipes, adicionando pessoas capazes e eficientes para cumprir as suas funções.

5.1.5 O papel do diretor

O diretor desenvolve e comunica com visão em longo prazo, estabelecendo metas e objetivos, para que seja realizada com sucesso, planejado e organizado. Podemos entender que o diretor é fundamental, pois são certamente os olhos e a mente da empresa. Suas competências têm como referências o desenvolvimento e comunicação de uma visão, tendo em vista, soluções para seus problemas, estabelecendo metas e objetivos a serem alcançados, por fim planejando e organizando as melhores maneiras de alcançar os resultados, (Vera et al. 2006).

5.1.6 O papel do produtor

O líder produtor tem como referência, a transparência de seus trabalhos bem sucedidos, motivado, autônomo e comprometido com seus funcionários e colegas. Isso tem de ser levado em consideração sempre, pois para uma satisfação na produção, acarretará no alcance de metas e feedbacks positivos dos clientes internos e externos. Todos os trabalhos devem ser feitos de forma motivada e produtiva.

Como podemos entender com Vera et. al. (2006), o líder produtivo transmite um ambiente produtivo, administrando os conflitos, deixando equilibrados para suprir as demandas e concorrer perfeitamente.

Assim entendemos a importância em ser um líder produtivo, é trazer um ambiente sadio, motivado e equilibrado para se trabalhar. Em suas competências fomentam e transmitem um trabalho produtivo, trazendo equilíbrio nas demandas.

5.1.7 O papel do negociador

Podemos compartilhar estas informações como um trabalho eficaz, pois saber negociar ideias é ter o conceito de que antes de agir ou falar deve-se escutar e observar as pessoas, pois isso levará a uma produção positiva. Uma das ferramentas muito utilizadas pelas gestões: escutar, isso nos traz uma certeza se realmente estamos pensando da mesma forma, e se vale a pena optar pelos pensamentos terceiros.

Como aponta Vera et al. (2006), o negociador, deve obter suas competências de negociação, tendo uma boa visão de negócio, trazendo uma boa ação e comportamento eficaz, onde possivelmente, acarretará na conclusão no fechamento de seus negócios. Contudo, podemos chegar num entendimento de que as atribuições de um bom negociador deve transmitir uma excelência, pois uma boa apresentação com uma oratória impecável nos motiva a manter os acordos finais.

5.1.8 O papel do inovador

Inovar é sinônimo de mudança, manter a visão fora da caixa, é um bom exemplo para líderes inovadores. Pois jamais, ele permanecerá da mesma forma por muitos longos anos, sempre terá uma nova ideia, onde todos os líderes brilham em seus potenciais nos momentos de trabalho.

Segundo Vera et al. (2006), os líderes utilizam três competências em suas atribuições, o potencial na criação de novas ideias, tendo pensamentos positivos e criativos e oferecendo uma gestão de mudança a todo momento. Sabemos a importância em ser inovador, é sempre se reinventar, quebrar os paradigmas, ir além dos seus limites.

Sabemos que, todas as motivações no trabalho vêm diretamente da força intrínseca de cada pessoa, e principalmente de seus interesses e objetivos a alcançar. Com isso os líderes têm o papel fundamental em entender tais interesses para que possa entrar como visão, uma oportunidade em alcançar as metas estabelecidas pela gestão. Para Bergamini (2009), Motivar é usar de estímulo, o entender de que ao atingir a sua meta, você irá ganhar a recompensa de forma positiva.

6. O IMPACTO DA LIDERANÇA NAS EQUIPES DE TRABALHO

Podemos compreender que a função dos líderes é de extrema importância, pois, eles conseguem manter uma comunicação horizontal da melhor forma com todos os seus colegas de trabalho. Segundo Bergamini (2009), afirma a importância do líder como atribuições impactantes para as equipes e possivelmente para todas as empresas.

Podemos entender nos próximos parágrafos os impactos a serem ministrados tais como, a mudança de paradigma como forma de motivação em obter conhecimentos importantes.

Como afirmam Goleman, Boyatzis e Mckee (2008, p. 118-196). “Todos nós lutamos com a questão de um sentido pessoal ao longo de nossas vidas”. Isso dá a dimensão da importância do líder como àquele que deve interpretar para o seguidor, o sentido que ele atribui ao seu trabalho (BERGAMINI, 2009, p. 69).

Certamente com a falta de liderança, é claro o sentido da falta de efetividade nos processos trabalhistas, mantendo suas irregularidades, trazendo má gestão para a organização.

6.1 Quais impactos a falta de motivação poderá acarretar na produção?

A motivação realmente é algo que se tem de interesse, pois quando existe uma recompensa ao se produzir de maneira eficaz, é de certeza ter um êxito, porém da mesma maneira que, se ganha o êxito, a desmotivação ao não cumprimento da promessa relacionada pelo líder e liderado, pode desestimular e até mesmo a rotatividade funcionários não satisfeitos pedirem para sair dos seus setores para outros.

Sobre o tipo de estratégia em relação às condições extrínsecas e intrínsecas podemos afirmar que:

O tipo de estratégia é conhecido como condicionamento, o que significa que, mediante certas condições extrínsecas, as pessoas se movimentam. Caso esses fatores desapareçam, os condicionados se detêm e o movimento cessa, por falta de estímulos ao meio ambiente. Levando mais a fundo o exame das consequências extrínsecas, acaba-se por descobrir que tanto as promessas positivas como as negativas precisarão sempre sofrer um aumento crescente para que se consiga um mesmo resultado. Chegará, portanto, o momento no qual o líder ou a empresa não poderão arcar com prêmios maiores, Bergamini (2009, p. 85).

Podemos verificar com as informações relatadas, de que uma empresa para que se possa produzir eficiente, deve-se utilizar a estratégia de motivação intrínseca e extrínseca. Pois nós, pessoas, temos nossas necessidades a serem alcançadas, e com algo nos motivando a tendência é ter resultado. Pois certamente, na obtenção de todas as premiações, a empresa possivelmente não poderá arcar com premiações maiores.

7. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para a produção deste artigo, abordamos o delineamento metodológico, no qual foi elaborada uma pesquisa de campo, onde primeiramente realizou-se a pesquisa bibliográfica em livros físicos e eletrônicos em PDF para a obtenção de conhecimento sobre específicos, os quais incidem nas oportunidades para as identificações no conceito metodológico.

Esta pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento analisa o comportamento dos membros de uma população por meio da interrogação direta a uma amostra de pessoas desta população (Gil, 2002, p. 44).

A importância da pesquisa bibliográfica traz como determinação os estilos de liderança nas organizações, para descobrir quais são os métodos eficazes de abordagem. Portanto é essencial enfatizar teoricamente os conceitos da liderança nas organizações, para definir os aspectos motivacionais e principalmente embasar e nortear a pesquisa de campo. Contudo, coletamos pesquisas quantitativas de dados para diagnosticar possíveis soluções, se houverem, para o problema inicial.

Os métodos de pesquisa quantitativos descritivos consistem em investigações de pesquisa empírica cujo principal objetivo é o delineamento ou análise das características de fatos derivados da verificação de hipótese consistindo entre duas ou mais variáveis (Marconi, Lakatos, 2007).

A pesquisa científica através do método quantitativo-descritivo de verificação de hipótese tem como finalidade, analisar as características dos estilos de lideranças, para que possa ser feito um planejamento específico nas organizações. O tema selecionado para esta pesquisa é sobre a liderança organizacional, trazendo uma análise dos impactos que os líderes podem causar para as equipes de trabalho.

Este projeto de pesquisa delimita-se em colher informações sobre quais os impactos da liderança podem influenciar na produtividade das equipes, tendo como referência uma pesquisa realizada na empresa Companhia Brasileira de Trens Urbanos, com os estagiários que prestaram serviço nesta organização situada no município de Recife no ano de 2021.

Definiremos como problema em nosso trabalho de conclusão de curso, qual o impacto que os líderes podem ocasionar na produtividade das equipes, traz como exemplo: a motivação, como um grande impacto que tem como referência para a eficiência na produtividade, a busca por resultados positivos.

Segundo Bugelsky (1956) diz que "motivação não é uma entidade ou força, mas uma expressão que se refere a uma grande variedade de condições que alteram as relações estímulo-resposta". Nas palavras de Bugelsky, nós pessoas somos motivadas por expressões, onde será alterada em estímulos como respostas.

8. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Diante dos resultados obtidos, utilizamos uma ferramenta através do Google formulário, perguntas sobre a liderança, onde obtivemos 5 entrevistados, entre eles são os estagiários que prestaram seus serviços na empresa que certamente é a mais rápida e comprometida para o meio ambiente, um dos principais modais, a Companhia Brasileira de Trens Urbanos. Usamos várias perguntas como: 1ª O que eles acham do seu líder, 2ª Como o líder o motiva 3ª - 4ª Como foi a reação ao receber feedbacks positivos ou negativos. Por fim, como eles esperavam do líder atualmente na sua empresa. Portanto o objetivo é chegar a uma conclusão dos temas escolhidos para solucionar, entre eles abordaremos: A identificação dos diferentes perfis de liderança, fatores motivacionais que mais influenciam equipes de trabalho e diferenciar as ferramentas utilizadas pelos líderes para motivar e aperfeiçoar suas equipes.

Segundo Mercuri, et. al. (1984), enfatizaram a teoria da intensidade do estímulo, segundo a qual um impulso "é um estímulo forte que impele à ação, podendo qualquer estímulo tomar-se um motivo, desde que suficientemente forte".

Com a coleta das respostas, identificamos alguns tipos de perfis, nas respostas dos entrevistados A e C conseguimos entender que os seus líderes têm a personalidade democrática, onde seus desempenhos são em pró da facilidade em escutar e debater sobre ideais realizadas para o trabalho e o incentivo da motivação de seus funcionários.

"[...] Organizada, sabe ouvir, compreender, e indicar o que eu (liderado) devo fazer. Sempre nos agradece, pessoalmente ou por mensagem, nos dias de maior esforço. Isso me motiva, pois indica que ela estava atenta e notou que meu esforço foi maior naquela ocasião e que isso a ajudou, além de demonstrar a gratidão[...]" secundo (Entrevistado A).

"[...] Dinâmica. Confiando em atividades sensíveis, o que demonstra a percepção de que pode contar com algumas de minhas competências. Tem facilidade em nos transmitir algumas informações para a nossa capacitação, a mesma nos dá a oportunidade para esclarecermos algumas ideias para a melhoria dos processos na empresa[...]" (Entrevistado C).

Na relação dos fatores motivacionais identificamos alguns relatos que fazem os aspectos motivacionais frequentes, com as atitudes dos líderes. Como podemos entender, para a geração de produtividade positiva, a motivação é uma boa ferramenta, pois ela transforma os desejos dos funcionários para a satisfação do trabalho.

Segundo Roberts (1992, p.14), os trabalhos de alguns pesquisadores como Maehr, Nicholls e Dweck apontam que, para a compreensão da motivação e dos comportamentos de realização sob todos os seus aspectos, a função e o significado do comportamento precisam ser levados em conta; desta forma, as metas da ação precisam ser identificadas.

Com os relatos obtidos pelo entrevistado B, identificamos algumas ferramentas utilizadas por seu líder, o feedback, pois este tipo de técnica é de extrema importância, no qual os líderes podem prestar os seus posicionamentos aos seus liderados em relação ao desempenho.

“[...] Meu líder, sempre transmite o meu desempenho, tanto como positivo ou negativo, sei que cada um terá a sua importância, e isso eu acho muito interessante. Assim que recebo um feedback positivo, fico muito feliz, pois tenho a percepção de que o meu trabalho está sendo realizado da maneira certa, porém quando recebo os negativos, realmente eu consigo que este posicionamento, poderá me ajudar para que eu melhore nesta deficiência, fazendo no que melhore [...]” (Entrevistado B).

Já nas respostas do entrevistado D, percebemos que seu líder não tem uma capacitação qualificada para atuar como um líder do setor, em suas palavras podem perceber claramente a importância das habilidades adquiridas para transformar em técnicas produtivas.

“[...] Despreparado, falta de traços e características de um líder Exemplos: atitude, confiança, motivação. Cobrando resultados, falta mostrar que tem o conhecimento da área [...]” (Entrevistado D).

Por fim, coletamos os dados para obter as informações no qual todos os estagiários relataram, sobre os seus líderes, onde as perguntas foram objetivas, exigindo respostas explicativas. Tivemos o conhecimento, no qual 75% das respostas eram positivas sobre seus líderes e somente 25% foram negativas. Utilizamos um gráfico em formato de pizza, do Excel feito pelo nosso grupo.

Figura 3: Resultado das respostas



Fonte: Autores, 2021.

Podemos entender como é importante o uso de todas as ferramentas e técnicas para poder liderar com eficiência e eficácia, pois o papel do líder nas empresas é fazer a diferença, dando exemplo em todos os momentos.

Portanto, possivelmente passará a liderar com efetividade, fazendo a empresa crescer com todos os conhecimentos certos. Sabemos que, na falta de liderança, as empresas funcionam de forma aleatória, sem o planejamento, organização, direção e o controle necessário.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando nós iniciamos o trabalho de pesquisa, constatou-se que em determinadas empresas, a deficiência no aperfeiçoamento e desenvolvimento de líderes, seria, o motivo da falta de motivação no ambiente de trabalho, porém, é dinâmico que para uma boa condução das equipes, devem-se utilizar os temas relacionados para liderança organizacional.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral, examinar o impacto do estilo de liderança na motivação das equipes de trabalho, onde se constata que ter sido atendido, pois a pesquisa conseguiu demonstrar que várias personalidades foram encontradas, tanto positivas, como negativas, onde certamente a nossa solução é o uso da motivação como assuntos de importância para um bom desempenho.

Oferecer algum prêmio em troca de produção acima da normalidade é fundamental. Porém, é com muita certeza que as pessoas devem obter a motivação internamente, sem o interesse de ganhar algo em troca.

Em conjunto, identificamos os objetivos específicos, no qual nos referimos a, apontar os diferentes tipos de líderes, que é identificar os fatores motivacionais que mais influenciam equipes de trabalho, e diferenciar as ferramentas utilizadas pelos líderes para motivar e aperfeiçoar suas equipes.

E com essas análises, conseguimos atingir os tipos de líderes, no qual foram identificados os líderes autocráticos, liberais e democráticos, onde certamente será utilizado dependendo da situação onde a equipe se encontra, portanto tudo irá depender da maturidade de cada tipo de equipe.

Como os fatores motivacionais encontrados, podemos citar que, ao analisar todos os detalhes de acordo com o que os líderes se posicionam, podemos chegar a obter uma visão holística, para a tomada de decisão, no uso das ferramentas.

Portanto na utilização das ferramentas, podemos resolver os problemas com as equipes, serão adquiridas competências diferenciadas, para uma boa liderança. Pois todos os métodos esclarecidos têm o seu peso de confiança na organização.

Contudo, ao fazer uma pesquisa entre estagiários da empresa chamada, Companhias Brasileiras de Trens Urbanos. Constatamos que todos estes objetivos foram encontrados, onde os diversos líderes se mostraram com suas personalidades diferenciadas. Alguns sendo democráticos, outros autocráticos.

O nosso tipo de metodologia foi feita através de pesquisas absorvida por livros científicos, com autores conhecidos na área de liderança, obviamente nos artigos online através dos sites de pesquisa acadêmica, onde conseguimos utilizar para um bom conteúdo.

Podemos relatar as nossas limitações sobre a construção do trabalho de conclusão de curso, onde foi bastante dificultoso, pelo fato de ser o primeiro a ser montado. Foram exatamente 180 dias para a realização do escopo completo. Porém conseguimos realizar todos os objetivos previstos, dando um conteúdo para outra pesquisa entre os alunos universitários ao presenciar as suas leituras para as próximas pesquisas.

Para recomendação de pesquisas futuras, podemos lhe oferecer algumas ideias que poderíamos ter feito no começo da criação do conteúdo. Pesquisas de como fazer seus trabalhos de maneira mais fácil. Procurem dicas e ideias para facilitar e tirar as dúvidas, pois sentimos esta deficiência. A utilização de livros é muito importante, pois, todas as informações estarão fáceis para a coleta de dados dos autores página e ano, isso lhe dará uma rápida pesquisa.

A utilização dos temas repassada pelo orientador será de extrema importância, pois com uma organização feita pelo fichamento, será um controle de toda a sua pesquisa, ficando pratico o uso das informações colhidas.

Neste fichamento, conseguimos guardar as informações: citações diretas e indiretas, nome dos autores, obra, livro, ano, edição, página, link. Certamente, começando suas pesquisas armazenando nesta planilha, com pouco tempo tudo estará mais fácil para montar o seu trabalho.

Por fim, utilize todas as ideias necessárias para finalizar o seu trabalho e adquirir o tão sonhado diploma, onde será muito gratificante todos os dias de dedicação, abdicção e esforços garantidos para que todos estes conhecimentos sejam utilizados para um crescimento profissional.

REFERÊNCIAS

- ADMFÁCIL – **Pirâmide das necessidades de Maslow**. Disponível em <<https://www.admfacil.com/piramide-das-necessidades-de-maslow/>> Acesso em 01 Jan. 2021
- ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALDEIRA, Pedro Zany. Satisfação. *Psicologia Social*, 2003. Disponível em: <http://www.lusiada.org/files/psic/Satisfacao_Acetatos.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2010.
- CAVALCANTI, V. L. et. al **Liderança e motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 3. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CRAINER, S.; et. al. **Liderança: como atingir o sucesso organizacional**, Trad: Natália B. L. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- DAVIS, K. NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DUBRIN, Andrew J. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2003 apud 2009.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- HERZBERG, F. **Novamente: Como se faz para motivar funcionários**. In: BERGAMINI, C.W; CODA, R. (Org), *psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- KATZELL, R. A.; THOMPSON, D. E. **Work motivation: theory and practice**. *American Psychologist*, United States, v. 45, n. 2, p. 144-153, 1990.
- KOBALI, M. C. **Motivação intrínseca e extrínseca nas aulas de Educação Física**. - Campinas, SP: [s, n,], 1996.
- MASLOW, A. H. **Uma teoria da motivação humana**. In: Balcão, Y. F; CORDEIRO, L. L. L. *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- NOVO, D.V.; CHERNICHARRO, E. A.; BARRADAS, M.S.S. **Liderança de equipes**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV 2008.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Trad. Reinaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

PARK, K.H.; DE BONIS, D.; ABUD, M. R. **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

ROBBINS. S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SRIKONDA, S. L. P. **Field of dreams. {online} Industrial Distribution**. Setembro, 1999. Disponível em, <http://www.findarticles.com/cf_0/m3263/9_88/56743107/p1/article.jhtml> Acesso em: 10 abr. 2011.

STARTUPCREATOR, **Teoria dos motivadores de higiene e fatores de Herzberg**. Disponível em, <<https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>> Acesso em 01 Jan. 2021.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. BOWDITCH, J. L.; BUONO, A.F. Elementos do comportamento humano. São Paulo: Pioneira, 1992.

TORO, F. **Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio**. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Medellín. v.11. n.1 e 2. 1992. p.163-173.