



Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração Trabalho
de Curso

INTERAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES: estudo de caso em uma rede de postos de combustíveis

Fabiana Riéffel Machado
José Luis Gonçalves Ramos

Resumo: O objetivo desse estudo foi verificar que fatores de liderança interagem com a motivação no trabalho, na percepção dos colaboradores de uma rede de postos de combustíveis de Santana do Livramento RS. Considerando que as organizações estão cada vez mais preocupadas com a eficiência de seus processos, visando maior produtividade e competitividade em um mercado exigente, torna-se oportuno o estudo da liderança e motivação. O líder é o responsável por elevar e manter a equipe motivada, para isso deve conseguir satisfazer as necessidades do colaborador, tanto necessidades intrínsecas como extrínsecas. Para o líder motivar sua equipe a interação é fundamental possibilitando que cada colaborador do grupo siga seu líder ou não. Para o desenvolvimento do estudo realizou-se uma pesquisa quantitativa, tipo exploratório-descritiva. Como fundamento as teorias da liderança e da motivação. O método foi o estudo de caso; como instrumento de coleta, um questionário estruturado; e como técnica de análise, a análise de conteúdo. Os resultados obtidos evidenciaram que o estilo de liderança que mais interage com a motivação é do tipo integrador, e os fatores da liderança, o sucesso, afiliação e poder, não sendo evidenciados outros fatores influenciadores, mas foi destacado pelos respondentes o estilo de liderança autocrático. Pode-se inferir que o presente estudo alcançou seu objetivo, e espera-se contribuir para o conhecimento do assunto, além de servir de orientação aos gestores da organização pesquisada. As restrições ficam por se tratar de um estudo de caso, sem pretensões de expandir seus resultados.

Palavras-chave: liderança; motivação; interação; percepção.

Abstract: The objective of this study was to verify that leadership factors interact with the motivation at work, in the perception of the employees of a network of Santana do Livramento RS fuel stations. Considering that organizations are increasingly concerned with the efficiency of their processes, aiming for greater productivity and competitiveness in a demanding market, it is opportune to study leadership and motivation. The leader is responsible for raising and keeping the

team motivated, so that it can meet the needs of the collaborator, both intrinsic and extrinsic needs. For the leader to motivate his team the interact is fundamental enabling each collaborator of the group to follow its leader or not. For the development of the study, a quantitative research was carried out, exploratory-descriptive type. As a foundation theories of leadership and motivation. The method was the case study; as a collection tool, a structured questionnaire; and as analysis technique, content analysis. The results obtained evidenced that the style of leadership that most interact with the motivation is of the integrating type, and the factors of leadership, success, affiliation and power, not being evidenced other influencing factors, but was highlighted by the autocratic style of leadership. It can be inferred that the present study reached its objective, and it is hoped to contribute to the knowledge of the subject, besides serving as a guide to the managers of the organisation researched. The restrictions remain because it is a case study, with no pretensions to expand its results.

Keywords: leadership; motivation; interact; perception.

Resumen: El objetivo de este estudio fue verificar que factores de liderazgo interactúan con la motivación en el trabajo, en la percepción de los colaboradores de una red de puestos de combustibles de Santana de la liberación RS. Considerando que las organizaciones están cada vez más preocupadas por la eficiencia de sus procesos, buscando mayor productividad y competitividad en un mercado exigente, se hace oportuno el estudio del liderazgo y la motivación. El líder es el responsable de elevar y mantener al equipo motivado, para ello debe lograr satisfacer las necesidades del colaborador, tanto necesidades intrínsecas como extrínsecas. Para el líder motivar a su equipo la interacción es fundamental posibilitando que cada colaborador del grupo siga a su líder o no. Para el desarrollo del estudio se realizó una investigación cuantitativa-cualitativa, tipo exploratorio-descriptivo. Como fundamento las teorías del liderazgo y de la motivación. El método fue el estudio de caso; como instrumento de recolección, un cuestionario estructurado; y como técnica de análisis, el análisis de contenido. Los resultados obtenidos evidenciaron que el estilo de liderazgo que más interactúa con la motivación es del tipo integrador, y los factores del liderazgo, el éxito, la afiliación y el poder, no siendo evidenciados otros factores interactuantes, pero fue destacado por los respondedores el estilo de liderazgo autocrático. Se puede inferir que el presente estudio alcanzó su objetivo, y se espera contribuir al conocimiento del asunto, además de servir de orientación a los gestores de la organización investigada. Las restricciones quedan por tratarse de un estudio de caso, sin pretensiones de expandir sus resultados.

Palabras-clave: liderazgo; motivación; interacción; percepción.

Introdução

O fenômeno da globalização, a passagem para a era pós-industrial, a revolução digital, a era pós-moderna nas áreas econômicas, tecnológica e de mercado, provocaram a mudança de muitas concepções tradicionais, como, por exemplo, com relação ao papel dos gerentes. As mudanças oriundas, sobretudo,

de mercado, têm demandado dos administradores maior criatividade e ousadia para enfrentar as transformações entre estrutura e estratégia das organizações (MARRAS, 2000). Os gerentes, ou administradores, são os agentes principais do processo administrativo, e por isso mesmo, vêm assumindo papel relevante nos processos de mudança (MAXIMIANO, 2009).

Em uma perspectiva histórica, não se pode deixar de considerar os processos administrativos clássicos de Fayol (1940 *apud* Maximiano, 2009) de planejamento, organização, direção e controle em que o trabalho do dirigente da empresa consiste basicamente em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da mesma. Sob este enfoque, as funções da administração apresentam-se em uma “sequência lógica” (MAXIMIANO, 2009, p. 73). Entretanto, para o autor, a mudança no papel gerencial dá-se especificamente na questão da liderança, cujo centro de todo o processo administrativo estão as pessoas. Para planejar, controlar e, principalmente, organizar e executar, os administradores precisam de pessoas, cujas funções requerem um processo complexo, sobre o qual a liderança exerce influência de maneira decisiva. Nesse sentido, administrar a liderança pode transformar os recursos em produção, em que a competência dos gestores pode designar o sucesso de uma organização (DRUCKER, 2002). Para Dubrin (2003), os líderes são os responsáveis em promover mudanças, persuadir, inspirar e motivar os colaboradores.

Para a motivação no ambiente de trabalho, a liderança pode ser considerada como fator determinante para o sucesso de seus processos produtivos, por isso, esta pesquisa teve como objetivo investigar “Que fatores de liderança interagem com a motivação no trabalho, na percepção dos colaboradores de uma da rede de oito postos de combustíveis de Santana do Livramento RS?” Teve os seguintes objetivos específicos: (1) identificar quais estilos de liderança são percebidos pelos servidores da rede; (2) identificar quais fatores motivacionais são percebidos pelos servidores da rede; (3) identificar quais fatores de liderança interagem com os fatores motivacionais percebidos pelos servidores da rede; e (4) verificar que outros fatores interagem com os fatores motivacionais dos servidores da rede.

De uma maneira geral, as empresas vêm procurando saber no que a liderança interage com a motivação dos colaboradores e quais as melhores técnicas de motivação para assim, poderem despertar nos mesmos, mais participação e colaboração em seus processos e serviços. Esta não é uma tarefa fácil, e sim árdua e desafiadora já que envolvem pessoas, sentimentos, gestores, lideranças, valores da empresa, e ao mesmo tempo motivador, pois quando os colaboradores trabalham motivados, os resultados acontecem e tornam-se visíveis. Entretanto, ainda são escassos os estudos especificamente sobre estes tópicos ligados a empresas comerciais, especialmente, sobre pequenas e médias empresas. Estes aspectos, dentre outros, justificaram o presente estudo de uma rede de postos de combustíveis de Santana do Livramento RS, considerada de médio porte.

Liderança

Nos tempos atuais falar de liderança e suas influencias gerenciais na motivação dos colaboradores é de suma importância, assunto sutil, mas que desperta o interesse de estudiosos do assunto (BERGAMINI, 2006). Para a autora, uma liderança que busque extrair dos seus colaboradores o melhor que

podem oferecer, e influencia-los de modo a conseguir equilibrar os interesses da empresa e o dos liderados são tópicos de um tema que não se esgota, por ter-se, ainda, a dizer ao ato de dirigir pessoas e suas reais implicações.

De acordo com Bergamini (1997), o conceito de liderança dentro das organizações pode ter significados diferentes e variar dependendo do autor. Por exemplo, Davis e Newstron (2004, p. 150) afirmam que “liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos”. Enquanto que, para Robbins (2009, p. 154), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

Bergamini (1997) aponta dois aspectos comuns às definições de liderança: o de que a liderança está ligada a um fenômeno grupal, e o de que o processo de influência é de forma intencional por parte dos líderes aos liderados.

Davis e Newstron (2004), comparam a organização com uma orquestra, que sem uma liderança seria somente uma confusão de pessoas, assim como uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. Nesse sentido, as organizações como as orquestras necessitam de uma liderança para desenvolver seu grupo, sua equipe – fator humano –, ajudando um grupo a identificar para onde ele está indo e assim motivá-los em direção aos objetivos.

Teorias sobre Liderança

Para Vergara (2009), três teorias sobre liderança destacam-se, sendo elas: a dos traços de personalidade, a dos estilos de liderança e a de liderança contingencial (ou situacionais).

Vergara (2009), aponta, na teoria dos traços de personalidade, que indivíduos e grupos que nascem com determinados traços de personalidade como: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa são líderes natos por natureza.

De acordo com Bergamini (2006), a teoria dos traços de personalidade representa o primeiro esforço sistemático de organizar os estudos existentes sobre liderança, como os estudos de Stogdil (1920-1950), professor Emérito da Universidade de Ohio EUA, cujo objetivo é descrever o retrato do líder ideal, em mais de uma centena desses traços comuns, reconhecidas como eficazes no desempenho da liderança. Contudo o pesquisador Stogdil reconhece em sua pesquisa, aqueles mesmos traços entre pessoas tidas como líderes não eficazes, assim como aqueles mesmos traços, nos líderes tidos como eficazes no desempenho da liderança, derrubando, assim, a crença sobre o líder nato (BERGAMINI, 2006).

Nesse sentido, Davis e Newstron (2004) sugere alguns fatores importantes para distinguir os líderes dos não-líderes: fatores primários como força de vontade, desejo de liderar, integridade pessoal e autoconfiança; fatores secundários, como conhecimento do negócio, carisma, criatividade, calor humano e flexibilidade. Com as falhas dos primeiros estudos sobre traços de personalidade, abordados anteriormente, os pesquisadores seguem outra direção. Passam a analisar algumas particularidades do comportamento de alguns líderes, com o objetivo de identificar os determinantes críticos de seu comportamento, e a partir disto serem capazes de treinar as pessoas para a liderança levando em conta seus estilos (ROBBINS, 2009).

Já para Davis e Newstron (2004), a forma mais simples de se fazer uma distinção entre os diversos estilos de liderança é por meio dos enfoques positivos

e negativos, observando fatores como tipos de usos de recompensas, tipos de poder, e principalmente, sobre consideração *versus* estrutura. Segundo estes autores, se o líder enfatiza recompensas econômicas, usa a liderança positiva, se enfatiza penalidades, utiliza-se da liderança negativa, exibindo sua autoridade para atingir produtividade.

Vergara (2007), sintetiza essa teoria como: o autocrático, o democrático e o *Laissez-faire*. Davis e Newstrom (2004), como exemplo, citam que o modelo autocrático tende a produzir o estilo negativo, enquanto o modelo democrático, o positivo. Assim, a liderança positiva geralmente, atinge níveis mais altos de satisfação no trabalho e desempenho do pessoal.

De outra perspectiva, Bergamini (2006), serve-se de um enfoque contingencial ao afirmar que a adoção do estilo mais apropriado de liderança, depende da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder. Para Davis e Newstrom (2004), é necessário identificar os fatores-chave da situação primeiro, para depois identificar qual estilo de liderança deverá ser mais eficaz. Para Vergara (2009), a liderança situacional ou contingencial foca a atenção para o fenômeno da liderança, onde existe uma correlação entre líderes e liderados não podendo deixar de falar de líderes sem falar em liderados, nem em poder sem falar sobre quem ele é exercido. Nessa relação vê-se três pilares fundamentais: líder, seguidores e situação (VERGARA, 2009).

Entre várias abordagens que buscavam a identificação das principais “variáveis situacionais básicas tiveram mais sucesso que outras e, assim, receberam amplo reconhecimento” (ROBBINS, 2005, p. 263). Considerando algumas delas, será abordado uma breve síntese dos Modelos: de Fiedler, o Modelo e Régua da Liderança de Tannenbaum e Schmidt, Modelo da Liderança Bidimensional, o de Blake e Mouton, o Modelo de Meta e Caminho e por fim a Teoria de Hersey e Blanchard.

De acordo com Vecchio (2008), Fred Fiedler (1958) foi o primeiro a propor um modelo de liderança que inclui características situacionais, onde o estilo de liderança e a situação são definidos e avaliados por meio de uma escala de pontuação com alto grau de precisão. Segundo a suposição do modelo de contingência de eficácia da liderança, o desempenho do grupo forma uma combinação entre o estilo de um líder e as diversas características relevantes à situação. Para Davis e Newstrom (2004), a eficácia do líder é determinada pela interação da orientação do empregado nas variáveis em relação ao líder como membro, da estrutura da tarefa e da posição de poder do líder.

No Modelo situacional de Tannenbaum e Schmidt (1960) são abordados três critérios para avaliar a situação que determinam a liderança (MAXIMIANO, 2009). Segundo o autor na primeira destaca-se a confiabilidade do líder em seus subordinados; o segundo, são os fatores que influenciam os colaboradores, como sua experiência e seu desempenho pela tarefa e por fim o seu interesse no cumprimento dos planos e metas da organização. De acordo com Maximiano (2009), na Régua da Liderança de Tannenbaum e Schmidt, é desenvolvida uma escala ou régua dos estilos de Liderança, para desdobrar a ideia da liderança orientada para a tarefa (autocracia) e para as pessoas (democracia). Nessa régua segundo o autor, conforme a autoridade do gerente aumenta, a autonomia dos liderados diminui. Na concepção de Maximiano (2009), o líder pode combinar diversos graus de autocracia e democracia ao lidar com sua equipe. Nesse sentido, “o estilo tarefa e o estilo pessoas não são pontos opostos de uma mesma régua, mas duas régua que se combinam e formam os limites de um

território” podendo dar muito ou pouca ênfase para a tarefa ou pessoas ao mesmo tempo (MAXIMIANO 2009, p. 198).

O *Grid* Gerencial de Blake e Mouton (1964), baseado na combinação dos dois estilos (pessoas, tarefa), são representados através de um gráfico, onde propõe cinco estilos diferentes de liderança. atribuindo valores para cada um, exibindo no *grid* nove posições possíveis ao longo de cada eixo (ROBBINS, 2009).

- 1) O líder *laissez-faire* (1,1) é caracterizado por ser pouco sociável, por abdicar da tomada de decisão e por não comunicar muito com a equipa, aplicando o mínimo esforço na realização da tarefa;
- 2) O líder simpático (1,9) é caracterizado por ser um líder sociável, menos formal e que evita o conflito. Coloca a produção e as tarefas em segundo plano, concentrando-se nas necessidades das pessoas;
- 3) O líder directivo/autocrático (9,1) dá prioridade à produção e à tarefa, possui um estilo mais directivo [sic] ao nível da tomada de decisão e é pouco sociável;
- 4) O líder intermédio (5,5) tem as suas prioridades equiparadas entre a produção e as pessoas. É moderado socialmente e a tomada de decisão é uma mistura do estilo directivo [sic] com o consultivo;
- 5) O líder integrador (9,9) com uma forte preocupação quer com a produção quer com as pessoas, reconhece a importância de cada um dos elementos da equipa para a realização das tarefas, é sociável e adopta um estilo mais participativo. (LAMEIRAS, 2010, p. 25-26).

Nesse Modelo, “a eficácia do estilo é avaliada pelo efeito sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação da liderança” (MAXIMIANO, 2009, p. 200). Segundo o autor, o estilo mais eficaz, capaz de produzir esse efeito, para Blake e Mouton, é que mais se aproximar da possibilidade “9.9”. No entanto para Robbins (2005) há pouca evidência para afirmar que este o estilo 9,9 é o mais eficaz em todas as situações.

No Modelo de liderança Caminho da Meta que foi apresentado inicialmente por Martin G. Evans, e posteriormente desenvolvido em maior profundidade por Robert House *et al* (1971), trata-se de um modelo que extrai elementos da pesquisa da Universidade Estadual de Ohio sobre estrutura de iniciação e consideração, bem como da teoria das expectativas na motivação (DAVIS; NEWSTRON, 2004). De acordo com o autor, esse modelo teve a finalidade de esclarecer como o comportamento do líder pode contribuir no desempenho de seus subordinados e influenciar comportamentos, satisfação e motivação. House (1971), colocou esse nome devido ao fato de acreditar que o líder influencia as percepções dos subordinados, tanto nas metas de trabalho como nas metas pessoais, e é ele que ajuda a encontrar os caminhos para realizá-las.

Segundo essa teoria, é dever do líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, apoiando, orientando, e assegurando que elas sejam compatíveis com os objetivos da organização. A fim de ajudar os funcionários atingir tais metas, o líder segundo Vecchio (2008), pode adotar diferentes estilos de liderança em função do que a situação exigir, como: liderança diretiva, de apoio, participativa e orientada a resultados.

Nesse modelo de liderança, o papel do líder é usar a estrutura, o apoio e as recompensas para criar um ambiente de trabalho que ajude os empregados

a atingirem os objetivos da organização, tendo como papéis principais o de implantar a orientação para o objetivo e desenvolver o caminho de tal modo que seus objetivos sejam atingidos (DAVIS; NEWSTRON, 2004).

No entanto, Robbins (2005), destaca duas variáveis contingenciais ou situacionais que atenuam a relação entre o comportamento do líder e os resultados obtidos, como as variáveis ambientais sendo aquelas que estão fora do controle do funcionário e as que fazem parte das características pessoais do funcionário, como experiência, capacidade percebida. Neste contexto segundo Robbins (2005, p. 268), este modelo “propõe que o comportamento do líder será ineficaz quando for redundante em relação às fontes da estrutura ambiental ou incongruente com as características do funcionário”.

E, por último, no Modelo Situacional de Hersey e Blanchard (1986), destaca-se no líder a questão da autoridade formal e o da personalidade, no que diz respeito aos seguidores, como questões das expectativas, dos interesses e da motivação (VERGARA, 2009). Para o autor a teoria situacional destaca ainda a situação das organizações, o cenário onde as coisas acontecem, como as tarefas são executadas, sua relevância, sua emergência, os riscos da não-execução e o clima. Segundo Bergamini (2004), o modelo desenvolvido por Hersey e Blanchard (1986) sugere que o fator mais importante que afeta a seleção do estilo do líder é o nível de desenvolvimento (maturidade) do subordinado. Já para Bergamini (2004, p.165), o nível de desenvolvimento “é a combinação da competência e motivação do empregado para o desempenho de uma tarefa específica”. Enquanto, Maximiano (2009), afirma que quanto mais maduro o seguidor, menos autoridade do líder é necessária, e mais intensa a orientação para o relacionamento, e que deve ser gerenciada com ênfase na autoridade e pouco ênfase no relacionamento.

As teorias vistas até este ponto, basearam-se no comportamento do líder em relação aos liderados e tem por base que a autoridade do líder pode ser mais voltada para as pessoas (democracia) ou mais orientada para a tarefa (autocracia) (MAXIMIANO, 2009). Outras teorias mais contemporâneas sobre liderança, surgiram com características de uma liderança que inspira seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos. Segundo o autor, são Teorias Neocarismáticas como um estilo carismático ou transacional e transformacional.

Nas Teorias Neocarismáticas focaliza-se o estilo motivacional do líder carismático, baseado na promessa de recompensas da liderança situacional e no estilo negociador. Liderança carismática é aquela que através da força da sua capacidade pessoal, despertam em seus liderados um sentimento de valor e importância em relação as suas tarefas (ROBBINS, 2009). Para garantir o comprometimento dos liderados nas tarefas, os líderes carismáticos são sensíveis, às necessidades e aos sentimentos de seus liderados, inspirando-os e encorajando-os para que façam o máximo possível, mesmo que para isso tenham que superar seu interesse pessoal (ROBBINS, 2002). Segundo Robbins (2005), várias pesquisas abordam a evidência de uma forte correlação entre liderança carismática, o alto desempenho e a satisfação dos liderados que trabalham motivadas a fazer um esforço maior, sentindo-se satisfeitos no trabalho simplesmente por serem lideradas por um líder carismático. Porém, outras pesquisas indicam que a eficácia desta liderança pode ser situacional. A liderança carismática, para o autor deve ser mais apropriada quando o ambiente

envolve um alto grau de incerteza ou tensão, podendo ainda o nível da organização limitar o carisma.

Outra corrente de pesquisa segundo Robbins (2005), é o interesse em diferenciar os líderes transformacionais dos transacionais. A liderança transformacional inspira seus liderados a transcender os próprios interesses para o bem da organização, prestando atenção às preocupações e necessidades de desenvolvimento, modificam a visão de seus seguidores em relação à maneira como veem as coisas, entusiasmando, incitando e inspirando-os a darem o máximo de si na busca dos objetivos do grupo (ROBBINS, 2005). Liderança transacional é aquela em que o líder promete recompensas em troca de que os seguidores trabalhem para realizar as metas (MAXIMIANO, 2009). Estas recompensas, segundo o autor, vão desde promoções, aumentos de salariais, dispensas, autonomia e liberdade no uso do tempo, podendo a recompensa psicológica ser mais eficaz em certas situações, e em outras a recompensa funcione melhor. Para o autor os dois tipos de recompensas funcionam por produzirem efeitos sobre a motivação da equipe e das pessoas que a integram. As lideranças não devem ser vistas como opostas em relação a maneira de fazer as coisas, pois a liderança transformacional é construída a partir da liderança transacional, produzindo níveis de esforço e de desempenho nos liderados que vão além dos obtidos com a liderança transacional. Segundo o autor as evidências indicam que a liderança transformacional apresenta índices mais baixos na rotatividade e maior satisfação dos funcionários.

Motivação

Para Vergara (2000) motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona a alguma coisa, e que é absolutamente intrínseca. Ou seja, que está dentro de nós, nasce de necessidades interiores. Minicucci (2010) conceitua motivação com o termo motivo, que vem do elemento *MOV*, que quer dizer mover, com a ação de mover, levando a motivação a um agir em direção de um objetivo. O mesmo autor explica que ao estudar os motivos humanos, verificam-se através da conduta do indivíduo os motivos que os levam a agir.

No campo da administração, uma pessoa motivada significa o grau de disposição para realizar uma tarefa ou uma atividade de qualquer natureza (MAXIMIANO, 2007). No geral, a maioria das definições de motivação tende à estimulação, a uma ação, a um esforço, a um movimento que é intrínseco. Ou seja, intrínseco no sentido que é interno, inerente, específico, próprio, particular, individual (VERGARA, 2009).

Portanto, para os administradores, abordar o comportamento motivacional das pessoas, para uma melhor produtividade não é uma tarefa fácil. Para Bergamini (1998) as teorias motivacionais apontam dois aspectos diferentes a respeito do estudo do comportamento humano. O primeiro tende a considerar o ser humano como passível a estímulos externos, conhecido como enfoque *behaviorista*. O segundo explora a energização e a direção do comportamento humano, ou seja, foca a satisfação das necessidades internas.

Em seu artigo “Motivação: uma viagem ao centro do conceito”, Bergamini (2003) aborda a dificuldade que os administradores têm em fazer com que os colaboradores produzam nas mesmas condições em que normalmente estariam motivados. Esta questão para a autora não se trata de algo muito simples, pois entender o comportamento motivacional de cada pessoa é uma tarefa complicada, já que cada pessoa tem dentro de si algo que pode ou não despertar

sua motivação. E isto não segue uma regra pré-estabelecida para ser despertada ou para ser controlada por um fator externo qualquer. Neste contexto, muito tem se estudado e pesquisado nas teorias motivacionais, a fim de compreender o comportamento humano e conseqüentemente motivar seu pessoal.

Teorias motivacionais e fatores motivacionais

Segundo Lacombe (2009, p. 123), “a abordagem comportamental estuda as organizações com ênfase na forma como o comportamento influencia os resultados”. Compreender o comportamento das pessoas, e sua motivação, e a forma de como o administrador atua na influência das pessoas é a ênfase da abordagem comportamental para alcançar os objetivos. Taylor (1900) com sua suposição de que a motivação dos empregados seria obtida pela remuneração. Fayol (1930) com o estudo do administrador de como lidar com os subordinados. Nesta fase não se tinha muita preocupação com os aspectos humanos e nem com a motivação. Preocupavam-se em proporcionar condições de trabalho adequado aos empregados, com o intuito de visar uma alta produção, e em motivá-los pela remuneração (LACOMBE, 2009).

Para Lacombe (2009) os experimentos de Elton Mayo em Hawthorne mostravam que além da remuneração e das condições de trabalho, algo mais importante influenciava a produtividade. De encontro a isso, o autor afirma que

[...] os especialistas em produtividade “sabiam”, na época, que a melhor forma de aumentar a produção seria encontrar a medida ideal de luminosidade, temperatura, ventilação, altura da bancada de produção etc. além de estimular os empregados pela remuneração. (LANCOME, 2009, p. 124).

A Western Electric então formou dois grupos experimentais, um grupo seriam melhoradas as condições de trabalho, e ao mesmo tempo um outro grupo essas condições seriam mantidas inalteradas. Neste experimento a produção subiu em ambos os grupos, como não havia estímulos na remuneração para aumentar a produtividade, apenas nos fatores físicos que eram periodicamente alterados no grupo experimental, a empresa ficou sem saber a que atribuir o aumento da produtividade na qual ocorreu de forma sistemática (LACOMBE, 2009). Foi então quando a Western Electric Company resolveu chamar o professor Elton Mayo, para conduzir experiências. Muitas alterações foram feitas, foi então que resolvido voltar exatamente às condições iniciais, imaginando que a produção iria cair drasticamente. No entanto, a produção cresceu mais que anteriormente. Ficou visível aí que existia um fator que os motivava e que não era nenhum dos fatores ambientais nem remuneração.

Estudos e entrevistas com o pessoal da produção, para descobrir o que estava motivando os funcionários, concluíram que, a atenção que lhes era dado devido aos experimentos e pela alta administração da empresa era o fator determinante. A partir daí, começou a preocupação com a motivação dos empregados, com a importância de ouvir os empregados e com a necessidade de compreender as relações com as pessoas para melhorar a produção (LACOMBE, 2009).

Após os experimentos de Hawthorne várias pesquisas foram realizadas e mostraram que a relação entre as variáveis “satisfação das necessidades

psicossociais dos empregados” e “aumento da produtividade” não era tão direta como pretendiam os teóricos da Escola de Relações Humanas (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). A adoção de um estilo de gerência participativa não melhorava necessariamente a produtividade organizacional, que dependia de outros fatores mais complexos que a simples melhoria do clima social.

Como continuidade das teorias motivacionais, apresenta-se uma breve explicação da teoria de Abraham Maslow, sobre a hierarquia das necessidades, a teoria de Douglas McGregor e os pressupostos da teoria X e Y. Vão ser citados ainda os estudos de Rensis Likert e o modelo japonês da teoria Z de William Ouchi citada na obra de Lacombe (2009), os fatores motivacionais de Herzberg por Motta e Vasconcelos (2006), além das teoria contingenciais de McClelland, da Expectativa de Vroom e da Equidade de J. Stacy Adams.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), a teoria desenvolvida por Abraham Maslow, pode ser entendida através da hierarquia de necessidades, onde o indivíduo necessita suprir suas necessidades primárias, como sono, fome e sede, etc., para depois procurar satisfazer outras necessidades secundárias, como segurança, *status*, autoconfiança auto realização, aprendizagem, etc. Estas ordens de prioridade, segundo Maslow variam no tempo para cada pessoa, não só em função da sua satisfação como em função das alterações na hierarquia dos valores de cada um. Assim, o indivíduo depois de suprir uma de suas necessidades, logo teria a necessidade de suprir outra mais complexa.

Os estudos de Maslow serviram de base para outras teorias de motivação e liderança, como o caso da teoria de Douglas McGregor, que terá uma breve descrição a seguir, ainda inspirada nos estudos de Motta e Vasconcelos (2006). A teoria de Douglas McGregor faz uma relação entre motivação e liderança, onde comprometem as atitudes dos gestores, as reações dos funcionários. Na teoria “X” estabelece um estilo de liderança centralizador e autoritário, enquanto na teoria “Y”, é observado uma maior descentralização da autoridade e um envolvimento dos funcionários, que recebem uma maior autonomia (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Salienta-se que além dos autores citados acima, foram elaborados novos trabalhos sobre liderança e motivação baseados nas primícias que o perfil do trabalhador havia mudado. Neste sentido, Lacombe (2009) destaca os trabalhos que surgiram como forma de destacar estas mudanças comportamentais da época. Segundo Lacombe (2009), Rensis Likert, coordenou uma série de estudos nas décadas de 1940 até 1960, aplicados à administração, realizado pelo Instituto de Pesquisas Sociais da Universidade de Michigan. Onde foram abordados, os comportamentos das pessoas na organização e as percepções que os indivíduos têm das chefias, dos colegas e dos subordinados, culminando no estudo de estilos de gestão.

Outro estudo importante que destaca a mudança comportamental da época é a citada por Lacombe (2009) do modelo japonês na teoria Z de William Ouchi. A primeira lição da teoria Z segundo Lacombe (2009) é a confiança onde a produtividade e a confiança andam de mãos dadas. Outra lição importante citada por Lacombe que a teoria Z traduz da prática japonesa para o modo americano é a sutileza, onde os relacionamentos entre as pessoas são sempre complexos e estão em mudança. Neste modelo o supervisor que conheça seus subordinados pode identificar personalidades com maior precisão, e formar equipes de trabalho eficazes. O trabalho em grupo e a participação nas tomadas de decisões é outra característica importante deste modelo.

Dando continuidade as teorias motivacionais apresentam-se uma breve síntese dos fatores Motivacionais de Herzberg (1959), que defendia que o homem natural necessitava ter satisfeitas as necessidades básicas, ou fatores higiênicos e a necessidade de auto realização. Segundo Motta e Vasconcellos (2006), o homem não poderia viver sem essas necessidades básicas que são: necessidade de segurança, afeição, prestígio e reconhecimento social, sendo que estas, deveriam ser atendidas em pelo menos um nível mínimo, denominado por Herzberg de nível de higiene mínimo. Já as necessidades de auto realização, o autor atribui a busca de aperfeiçoamento do espírito, da criação, da realização e do desenvolvimento do potencial humano, que vai além das necessidades básicas e só pode ser satisfeita com fatores motivacionais ou intrínsecos.

A Teoria das Necessidades de McClelland (1961), segundo Robbins (2005), enfoca três necessidades: realização ou sucesso, associação ou afiliação e poder. Definidas resumidamente da seguinte maneira:

[...] necessidade de realização ou sucesso: busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso; necessidade poder: necessidade de influenciar os outros a se comportarem de modo que não fariam naturalmente; necessidade de associação ou afiliação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. (ROBBINS 2005, p. 138).

Para Robbins (2005), a necessidade de realização ou sucesso é mais destacado. Para o autor, algumas pessoas destacam-se das outras por terem um desejo de fazer melhor as coisas, por buscarem situações que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, gostam de receber *feedback*, para assim estabelecer metas desafiadoras, mas atingíveis. No entanto para, Lameiras (2010), indivíduos embora desejem, assumir responsabilidades desafiadoras avaliam com cautela, por não quererem fracassar, com isso acabam por evitar tarefas que envolvam riscos excessivos. Por sua vez em contrapartida segundo Oliveira (2010), indivíduos com baixa pontuação no fator realização, também tendem evitar desafios, responsabilidades e riscos.

A necessidade de poder, segundo Robbins (2005), é o desejo de influenciar, controlar, outras pessoas. Segundo o autor pouco preocupam-se com desempenho eficaz, pois preferem posições de *status*, prestígio e influência. A necessidade de associação ou afiliação, descrita por McClelland segundo Robbins (2005), identifica nos indivíduos, características de motivação para relacionar-se cordial e afetuosamente, procura relações amigáveis, estilo colaborador, centrado no trabalho participativo em equipe, entre outros. Segundo o mesmo autor, essa teoria recebe pouca atenção por parte dos pesquisadores.

Robbins (2010), finaliza a teoria de McClelland, como sendo uma ferramenta que ajuda a identificar qual treinamento deve ser ensinado aos colaboradores, estimulando a sua necessidade de realização. Assim, evidencia-se com as palavras de Lameiras (2010, p. 69) que: “McClelland, em vez de olhar as necessidades primárias, considera aquelas que são secundárias ou instruídas, [...] através da sua vivência [...], à medida que interagem com o seu ambiente e seu líder”.

Na teoria da expectativa apresentada por Victor Vroom (1964), na década de 60, onde relaciona desempenho com recompensa argumentando que o indivíduo ao se esforçar em fazer alguma coisa acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que por sua vez esta avaliação resultará em recompensas que atendem às suas metas pessoais assim evitando resultados indesejáveis (VERGARA, 2007). Para o autor as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam, retratando neste contexto que à ideia intuitiva da teoria, de que o esforço depende do resultado que deseja alcançar. A teoria da expectativa, sofisticada o modelo do comportamento, descrevendo como o objetivo pode ter maior ou menor importância para as pessoas (MAXIMIANO, 2007).

Segundo Bueno (2002), na Teoria da Expectativa são destacadas três forças básicas que influenciam a motivação das pessoas no trabalho, influenciando seu nível de desempenho que são: a expectativa, sendo a soma das expectativas e da percepção que o indivíduo tem de sua capacidade, a instrumentalidade, sendo a soma das recompensas em troca de seu desempenho e a valência, sendo o valor real dado a instrumentalidade percebida pelo indivíduo (BUENO, 2002). Segundo o autor a teoria da expectativa conclui que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado quando satisfazem seus objetivos individuais mostrando a eles que o caminho para a satisfação dos objetivos está no desempenho desejado.

Para Bueno (2002), a teoria de Vroom, supõe que é necessário o trabalhador sintá-se capaz de atingir os objetivos pessoais para se sentir motivado, atrelando essa suposição da motivação à competência. O autor sugere que o trabalhador que busca a auto realização através de seus objetivos, só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz. Com essa hipótese para o autor se estabelece um elo de ligação entre treinamento e motivação.

E por último na Teoria da Equidade desenvolvida por J. Stacy Adams na década de 60, as pessoas comparam seu trabalho e os resultados obtidos com os de outras. De acordo com Robbins (2005, p. 145), “quando essa comparação traz a percepção de que estas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade”. Para Maximiano (2007), a teoria da equidade corresponde a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos ajudando a entender a reação das pessoas quanto à distribuição das recompensas no grupo de trabalho e sua influência sobre a motivação. De acordo com Robbins (2005), a percepção da falta de equidade pode produzir uma combinação de seis tipos de comportamentos: alteração do esforço exercido; alteração dos resultados produzidos; distorção da percepção; distorção da percepção de outros; escolha de outra referência; abandono da situação presente. Embora a maioria das pesquisas se concentre na remuneração, outros tipos de recompensa evidenciam a equidade buscadas pelos funcionários, como por exemplo, cargos, *status*, etc.

Na conclusão de Robbins (2005, p.147), “a teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas”.

Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos consistiram-se em utilizar instrumentos de investigação do perfil de liderança e sua interação com os comportamentos e atitudes relacionados com a motivação dos colaboradores, a partir das percepções pessoais dos mesmos, de uma das filiais de uma rede de postos de combustíveis de Santana do Livramento.

Foi utilizada a abordagem de pesquisa quantitativa, que para Richardson (1989 *apud*. DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008, p. 7), “caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas”. Deste modo, o conjunto das construções teóricas podem mostrar uma realidade percebida de modo que as decodificações das expressões permitem identificar comportamentos e atitudes, numa amostra de respondentes, cuja finalidade é identificar qual estilo de liderança percebido e a influencia na população em estudo. Bem como da abordagem qualitativa,

A pesquisa caracterizou-se como exploratório-descritiva, pois se realizou uma análise para tentar identificar o estilo de liderança e sua interação na motivação do colaborador no que tange ao modo de como são orientados na percepção dos colaboradores de uma rede de postos de combustível de Santana do Livramento. Tendo a pesquisa sido exploratória, pois se pretendeu obter o máximo de familiaridade com o tema de estudo.

Optou-se pela pesquisa exploratório-descritiva com base em Gil (2012), para quem pesquisa descritiva caracteriza-se por descrever as características de determinada população ou fenômeno. Tal tipo de pesquisa pode ser identificado por utilizar técnicas padronizadas para a coleta de dados, como se pode identificar em pesquisas que visam estudar as características de um grupo. Para o autor, a pesquisa exploratória possui “como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” GIL, 2012, p. 27).

A opção pelo método de estudo de caso encontra apoio em Gil (2010), que aponta como aquele que permite ao pesquisador um mergulho profundo em um determinado contexto e nele explorar-se como um determinado fenômeno acontece. Na visão do autor, este método consiste na realização de um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, permitindo que se atinja um amplo e detalhado conhecimento. Também se buscou em Yin (2005) uma explicação que corroborar a opção por este tipo de estudo, pois na visão do autor o estudo de caso consiste em uma investigação empírica que tem por finalidade investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Gil (2010) traz em seus estudos elementos que contribuem para reforçar a opção que se fez por este tipo de estudo, sendo que para esse autor, o estudo de caso não visa estabelecer generalizações e nem proporcionar

conhecimento sobre uma determinada população. Visa proporcionar uma visão global do problema e assim identificar fatores que o influenciam.

A técnica de coleta de dados do estudo foi por meio do questionário fechado (*vide* ANEXO A B, C), elaborado por Rego e Cunha (2007), reconstituído e revalidado por Lameiras (2010). O questionário no seu todo, divide-se em três partes e tem por objetivo identificar aspectos presentes na teoria do presente artigo.

Na reconstrução do questionário, a primeira parte foi invertida para último, por se tratar do perfil do respondente, que segundo Günter (2003), não convém começar a interação com perguntas do tipo (nome, sexo, idade) e até delicadas como (renda familiar), para ganhar confiança dos respondentes, já que a pesquisa foi apresentada com caráter confidencial.

Na primeira parte, portanto, é constituída por seis grupos de afirmações as quais se destinam a identificar a percepção que os colaboradores têm em relação à orientação que o líder possui, para as pessoas ou para as tarefas. Baseadas no modelo da grelha gerencial de Blake e Mouton (1964) para com isso se identificar o estilo de líder presente (*laisse-faire*, simpático, intermédio, diretivo/autocrático e integrador).

A segunda parte, é constituída por um total de dezoito expressões de diversas atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho, com o objetivo de induzir o respondente a identificar-se com elas. A cada expressão corresponde uma escala de frequência temporal, cujo fim é identificar a tendência com que as atitudes ou comportamentos expressos são vivenciados pelos respondentes, usando escalas ordinais tipo Likert de sete pontos (1: ``Nunca`` ...; 7: ``Sempre``), com o fim de medir o grau em que o respondente são orientados, para o sucesso, afiliação e o poder seguindo a caracterização estabelecida por McClelland (1987).

Na terceira e última parte, portanto diz respeito a caracterização do respondente, sendo composta pelas seguintes perguntas: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de empresa, função desempenhada. A terceira e última parte serviu para caracterizar a amostra. Já como população-alvo da pesquisa, foi escolhida uma das oito filiais de uma rede de postos de combustíveis de combustíveis de Santana do Livramento. Da população estudada, foram retornados 23 questionários do total de 24 distribuídos.

Análise dos dados

Após ter sido realizada a coleta de dados, procedeu-se a codificação e o registro informático numa categorização dos resultados de forma a ajudar no tratamento das informações sendo seguidos os seguintes passos: (1) adaptação do questionário idealizado por Rego e Cunha (2007), segundo fundamentação teórica deste estudo; (2) aplicação do questionário no grupo de respondentes; (3) coleta dos questionários; (4) sumarização e codificação dos dados, segundo as categorias de análise a priori; (5) análise categorial; e (6) análise de avaliação.

Etapa quantitativa: A pré-análise tratou da organização dos dados retirados dos questionários, contagem de frequências, agrupamento e sumarização em quadros para análise. Tendo em vista já existirem categorias de análise *a priori*, seguiu-se a sua disposição nos quadros de análise, sendo que os indicadores para fundamentação da interpretação final foram retirados dos índices de pontuação frequencial, e de intensidade das respostas.

Etapa qualitativa: Como preparação das análises de conteúdo, foi realizada a exploração dos dados sobre os quadros de análise, categoria por categoria, depois pelo agrupamento das mesmas, estabelecendo-se um paralelo com o modelo teórico adotado.

Em primeiro lugar, foi aplicada a técnica de análise categorial sobre as categorias previamente definidas pelo modelo do instrumento de coleta, de acordo com o que preconiza Bardin (2010, p.199). Assim, seguindo o modelo teórico referenciado, foram definidas as categorias de análise, constituintes do questionário, resumidas no Quadro 1, onde são apresentadas as variáveis estratégicas, constituídas no questionário, a seguir:

Quadro 1 - As dimensões da liderança e da motivação

Componentes do estudo	Dimensões ou fatores estratégicos	Variáveis estratégicas
Liderança	<i>Laissez-Faire</i>	Alineas A das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	Simpático	Alineas B das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	Intermédio	Alineas C das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	<u>Directivo/Autocrático</u>	Alineas D das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
	Integrador	Alineas E das afirmações: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.
Motivação	<u>Sucesso</u>	Afirmações 1, 4, 7, 10 e 13.
	<u>Afiliação</u>	Afirmações 2, 5, 8, 11, 14, 16 e 18.
	<u>Poder</u>	Afirmações 3, 6, 9, 12, 15 e 17.

Fonte: Adaptado de LAMEIRAS, 2010.

Em segundo, aplicou-se a técnica de análise de avaliação, aproveitando-se parte de seu potencial, especificamente a análise da asserção avaliativa, criada por Osgood *et al* (1959) *apud* Bardin (2010). Neste estudo, pareceu adequada sua aplicação por ter como objetivo buscar as bases das atitudes das pessoas “por trás da dispersão de suas manifestações verbais” (BARDIN, 2010, p. 201). Nesse sentido, as atitudes podem ser avaliadas nas dimensões de direção e intensidade, sendo a direção o sentido da opinião do indivíduo, segundo um par bipolar (por exemplo, a favor ou contra, favorável ou desfavorável, etc.), e a intensidade sendo a força ou o grau de convicção expressa por uma adesão (fria ou apaixonada), uma oposição (ligeira ou veemente), etc.

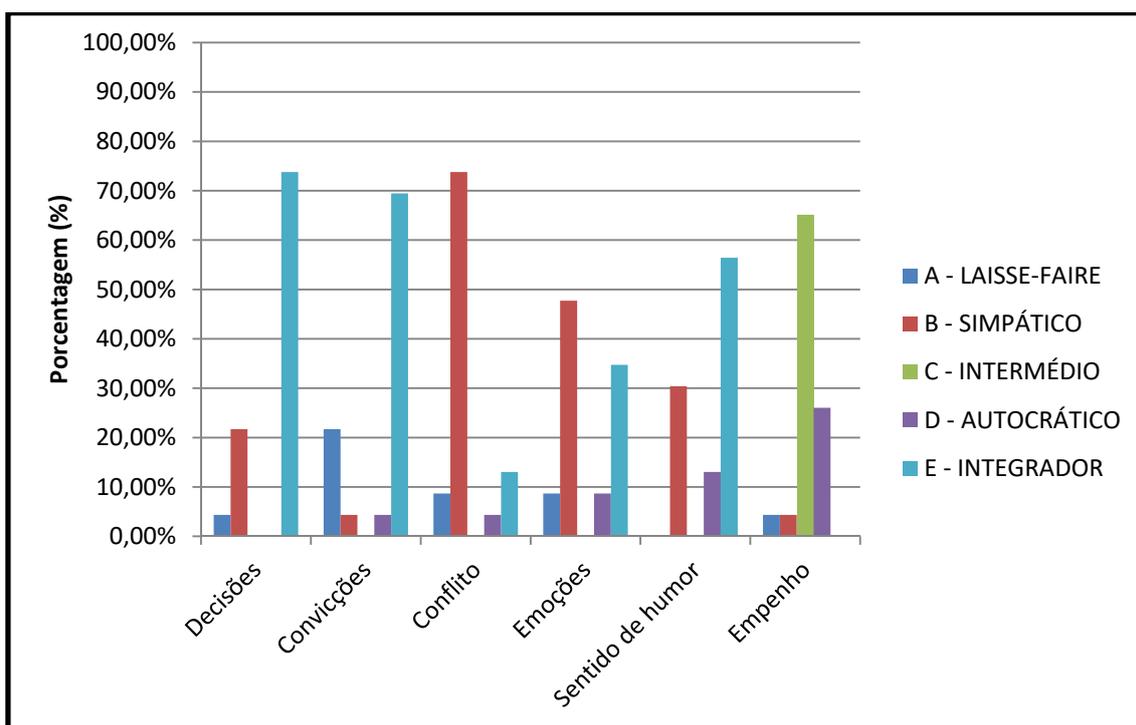
Considerando que o instrumento de pesquisa ofertou às correspondentes questões estruturadas, para adesão, com graduação de opções de conteúdo

(opinião) e por meio de escala Likert (mensuração), essa técnica permitiu a decomposição do texto em unidades de significação (semelhante à categorização), com o objetivo específico de, além da ocorrência ou não de um tema (presença ou ausência), ater-se à carga avaliativa das unidades de significação (intensidade). Nesta etapa aproveitou-se a normalização dos resultados realizadas anteriormente e utilizadas na técnica de análise categorial: as categorias de análise a priori, como componentes dos enunciados avaliativos; o conteúdo das categorias representado pelas proposições, como objetos de atitude (no caso, ideias e opiniões); sendo que não foi possível aproveitar-se dos termos qualitativos (adjetivos, substantivos, advérbios, etc.), como termos avaliativos com significação comum, pelo fato de os mesmos encontrarem-se no texto enunciado (conteúdo) da questão proposta fechada, isto é, sem avaliação individual (respondente) seja de frequência, seja de intensidade.

Resultados

Percorrido o caminho metodológico, pode-se inferir que o primeiro objetivo deste estudo – identificar quais estilos de liderança são percebidos pelos servidores da rede – foi alcançado. Conforme mostra o Quadro 2;

Quadro 2 - Distribuição Dos Valores Percentuais Da Variável Liderança Nas Diferentes categorias



FONTE: Lameiras (2010), adaptado pela pesquisadora.

Na categoria das Decisões tomadas pelo líder, os colaboradores percebem que o líder se compromete com as decisões, tendo em conta o interesse comum no objetivo da organização, atribuindo-lhe um estilo integrador, com 78 %. O *laissez-faire* obteve 1% e o simpático 21%. Os outros estilos de líder, o intermédio e o autocrático não obtiveram pontuação. O líder integrador

de acordo Lameiras (2010), tem uma forte preocupação quer com a produção quer com as pessoas, reconhece a importância de cada um dos elementos da equipe para a realização das tarefas, é sociável e adota um estilo mais participativo.

Na categoria das convicções, os colaboradores assumem que o líder tem preocupação tanto com as pessoas como com a produção, assumindo também um estilo integrador, com 69%. Os restantes estilos, como o *laisse-faire* obteve 21%, o intermédio não obteve pontuação, e os estilos simpático e o autocrático 5%. Maximiano (2009), aborda que a eficácia do estilo, é avaliada sobre o desempenho da tarefa e sobre a satisfação da liderança.

Na categoria conflito, atribuíram ao líder o estilo simpático com 73%, o intermédio não obteve pontuação, e o *laisse-faire* e o autocrático bem como integrador, tiveram uma pontuação baixa e parecidas entre 9%, 7% e 11%. Segundo Lameiras (2010), o líder simpático é sociável, menos formal e evita conflitos. Davis e Newstron (2004), identifica esta característica, como sendo um fator secundário para identificar os traços de um líder, como carisma, calor humano e flexibilidade.

Na categorização emoções do líder, também se obteve um estilo simpático, com 48%, o *laisse-faire* e o intermédio com 9%, o autocrático não obteve pontuação e o integrador com 34%. Que de acordo com Lameiras (2010), este estilo tende a ser afável e amistoso, em situações de tensões que geram mal-estar.

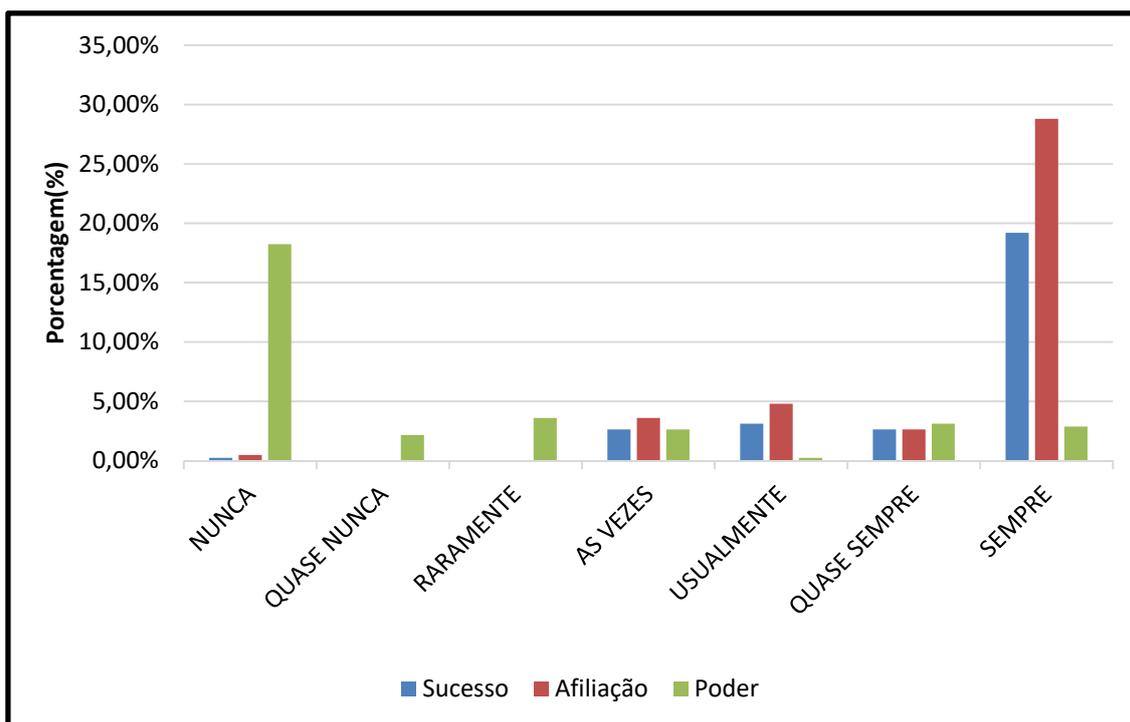
No sentido de humor do líder, os colaboradores percebem um líder integrador com 58%, onde de acordo com Lameiras (2010), este líder adequa-se às diversas situações e facilita aberturas, mesmo sob pressão procura manter um certo senso de humor. E 30% dos colaboradores considera seu líder simpático, quanto ao estilo *laisse-faire* e o autocrático não foi pontuado o estilo obteve 12%.

Por fim, na categoria empenho, o líder é percebido pelos colaboradores como um estilo intermédio em vantagem as aos outros estilos desta categoria com 65%, o estilo *laisse-faire* e o simpático com 4%, o autocrático com 27% e o integrador não obteve pontuação. Neste estilo, segundo Lameiras (2010), o líder tem as suas prioridades equiparadas entre a produção e as pessoas.

O estilo mais destacado na percepção dos colaboradores, foi o integrador.

O segundo objetivo do estudo - Identificar quais fatores motivacionais são percebidos pelos servidores da rede –, foi alcançado. Conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3 - Distribuição dos valores percentuais da variável motivação nas diferentes necessidades



Fonte: Adaptado de lameiras (2010), adaptado pela pesquisadora.

A resposta para a componente motivação, destina-se a identificar na percepção dos colaboradores a frequência com que a orientação dos colaboradores é orientada, para as necessidades propostas McClalland (1987), colocada em destaque as necessidades adquiridas através da sua experiência, à medida que interagem no local de trabalho com o líder, categorizado em três necessidades: sucesso, afiliação e poder.

Na necessidade de sucesso, constituídas pelas afirmações: 1, 4, 7, 10, 13 (VIDE ANEXO II), foi identificado um forte desejo pela busca da excelência, gosto por responsabilidades, ou seja, gostam de fazer melhor as coisas, buscarem situações que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, gostam de receber *feedback*, para assim estabelecer metas desafiadoras, mas atingíveis (ROBBINS, 2005), uma vez a maioria sempre ou quase sempre tem essa necessidade.

Na necessidade afiliação, constituídas pelas afirmações: 2, 5, 8, 11, 14, 16, 18 (VIDE ANEXO II), percebe-se que os colaboradores assumem desejarem aprovação e confiança dos outros colaboradores, sentem-se feliz em ajudar, gostam de ser amáveis, uma vez que tem sempre ou quase sempre esta necessidade. Segundo Motta e Vasconcelos (2006), na teoria de Abraham Maslow, estas necessidades são entendidas através da hierarquia de necessidades, onde se identifica como sendo necessidades secundárias.

Na necessidade de poder, constituídas pelas afirmações: 3, 6, 9, 12, 15, 17 (VIDE ANEXO II), os colaboradores assumem reduzida preocupação em influenciar e orientar outro, baixo desejo de controle, fraca tendência de estabelecer relações de líder-liderado, uma vez que nunca, quase nunca, ou raramente tem essa necessidade. Ou seja, não são influenciados pelo líder a

necessidade de poder que segundo Robbins (2005), é o desejo de influenciar, controlar, outras pessoas.

O terceiro objetivo proposto pelo estudo - identificar quais fatores de liderança interagem com os fatores motivacionais percebidos pelos servidores da rede – foi alcançado, considerando que a orientação para o fator sucesso teve maior pontuação na pesquisa, evidenciando a influência, como fator de interação, do líder na orientação para as pessoas. Onde o gosto de aperfeiçoar constantemente as competências, a vontade do esforço para melhorar os resultados, a preferência por um *feedback* do seu trabalho, o esforço em fazer cada vez melhor as coisas, a tentativa de inovar aparece com maior evidência na palavra sempre. Também por a orientação de afiliação, ter obtido maior pontuação de intensidade com a palavra “sempre”, evidenciados nas afirmações em gostar de ser solidário com as outras pessoas, a satisfação por ajudar a outrem, a disposição ao apoio quando necessário, a satisfação em ser amável e aceito e a preocupação em não contribuir para o mal-estar nas relações no trabalho. E quando a orientação para o fator poder, obteve maior pontuação de intensidade com a palavra “nunca”, nas afirmações pelo desejo de chamar a atenção das pessoas, quando a opinião provoca discussões, quando há interesse em estar com pessoas influentes, quando influencia os outros a obter seu apoio para o seu interesse. Isto evidencia que a orientação do líder não está direcionada à influência do poder, mas, sim, orientada às pessoas.

O quarto objetivo proposto pelo estudo - verificar que outros fatores interagem com os fatores motivacionais dos servidores da rede –, não foi alcançado, por não terem sido evidenciados claramente nas respostas dos participantes.

Finalmente, pode-se inferir a partir da reflexão sobre os resultados obtidos, anteriormente expostos, e demais informações colhidas no decorrer da pesquisa, que os colaboradores parecem buscar um líder que os oriente no trabalho e determine as tarefas a cada um da equipe. Sentem-se tranquilos quando a liderança escolhe os companheiros de trabalho por acreditarem que o líder conhece melhor a eficiência e eficácia de cada um. Por outro lado, para esses colaboradores a liderança autocrática não é vista como uma liderança negativa, contrariando o que defendem Davis e Newstrom (2004), quando enfatizam que líderes com estas características tendem a produzir o estilo negativo. De outra perspectiva, Bergamini (2004), serve-se de um enfoque contingencial ao afirmar que a adoção do estilo mais apropriado de liderança, depende da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder.

Considerações Finais

Mesmo levando em conta o desafio (e as dificuldades) de se saber qual o estilo de liderança mais adequado – considerado praticamente impossível pelo fato de existirem inúmeras situações que o grupo pode estar passando e do líder ter que identificar as exceções de estilos diferentes a serem utilizados –, é possível, de modo geral, identificar-se na percepção dos colaboradores a relevância do papel exercido pela liderança.

A partir dos resultados analisados, sob a luz da fundamentação teórica abordada, é possível também, de modo específico, inferir-se a percepção de uma maior interação, e influência, do estilo integrador do líder da organização, com o

fator motivacional “orientação” junto aos colaboradores da organização pesquisada,

Diante dos primeiros três objetivos da pesquisa atingidos, com exceção do quarto, pode-se considerar que o objetivo geral – Que fatores de liderança interagem com a motivação no trabalho, na percepção dos colaboradores de uma da rede de postos de combustíveis de Santana do Livramento RS?”, foi alcançado, visto que foi possível identificar quais estilos de liderança e quais fatores motivacionais são percebidos pelos servidores da rede; identificar quais fatores de liderança interagem com os fatores motivacionais percebidos pelos servidores da rede; e, verificar que outros fatores interagem com os fatores motivacionais dos servidores da rede.

Como limitações deste estudo, pode-se considerar o fato de que a pesquisadora ser colaboradora da organização pesquisada, tendo, aparentemente, gerado certa desconfiança por parte dos respondentes. Outro fator interveniente foi o fato de a empresa estar passando transição de diretoria, causando certa preocupação e cautela em responder o questionário. Ademais, por se tratar de um estudo de caso, não possui pretensão de expandir seus resultados. Por fim, espera-se com este estudo contribuir, quem sabe, com os gestores da organização pesquisada, bem como para o conhecimento sobre o assunto.

Referências

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2010.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: A administração do sentido**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, Mai/Jun. 1994.

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

BERGAMINI, C. W. A difícil Administração das Motivações. RAE – **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, Jan/Mar. 1998.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. 2003. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>>. Acesso em: 24 Mai. 2017.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BUENO, M. As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada – **Revista do centro de Ensino Superior de Catalão- CESUC** – Ano IV- nº06 – 1º Semestre – 2002.

CRESWELL, J.W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3.ed. Tradução Sandra Malmann da Rosa. Porto Alegre: Penso, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

DAVIS K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho.** Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2004.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução de James Sunderland Cook e Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter F. Drucker sobre administração. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LAMEIRAS, E. **Liderança e motivação dos colaboradores:** um ensaio do sector da saúde. Vila Real: Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro Vila Real, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6ª ed., 2ª reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** Do operacional ao estratégico. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** 5ª ed., 13ª reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração.** 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, M. A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas:** como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Tradução de Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. Tradução de Robert Golmon. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VASCONCELOS, Isabela F. Gouveia. **Teoria Geral da Administração**- 3ª Ed.2006

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXO I

Estilos de Liderança

Prezado (a) colaborador (a), você está convidado (a) a participar do presente questionário que tem por objetivo, verificar que fatores de liderança influenciam a motivação no trabalho, na percepção dos colaboradores desta rede. Este estudo tem por finalidade um dos requisitos parciais para aprovação do trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Sua participação é muito importante para o êxito do trabalho. Cabe ressaltar que haverá completo sigilo das informações aqui prestadas. Sendo que os dados aqui colhidos, serão de forma global, considerando a totalidade do questionário, portanto suas respostas não serão identificadas. Agradeço sua colaboração. A seguir, encontram-se seis grupos de afirmações. Em cada um, selecione a afirmação que mais combina com o modo de ser de atuar do seu líder na sua percepção. Assinalando com um círculo a letra correspondente.

Decisões

A	O seu líder aceita com indiferença as decisões tomadas por outro.
B	O seu líder apoia as decisões que promovem as boas relações.
C	O seu líder procura tomar decisões viáveis, mesmo que imperfeitas.
D	O seu líder esforça-se bastante para conseguir tomar decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e consenso.
E	O seu líder espera que as decisões tomadas sejam consideradas como a última palavra sobre o assunto.

Convicções

A	O seu líder evita tomar partido, procurando não relevar as suas opiniões, atitudes e ideias.
B	O seu líder aceita as opiniões, atitudes e ideias dos outros em vez de impor as dele.
C	Quando surgem ideias, opiniões ou atitudes diferentes das do seu líder, ele propõe posições intermédias.
D	O seu líder defende as suas ideias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de “pisar os calos” dos outros.
E	O seu líder procura e está atento a ideias, opiniões e atitudes diferentes das dele. Tem convicções firmes, mas muda de opinião diante de ideias mais válidas do que as dele.

Conflito

A	Quando ocorre um conflito, o seu líder tenta não envolver-se e mantém-se neutro.
B	O seu líder tenta evitar que se crie conflito e, quando algum ocorre, procura acalmar os ânimos para manter o pessoal unido.
C	Perante um conflito, o seu líder procura chegar a soluções equitativas que contornem a situação.
D	Quando ocorre conflito, o seu líder tenta eliminá-lo ou fazer prevalecer à opinião dele.
E	Face a um conflito, o seu líder procura detectar os motivos e solucionar as causas que estão por detrás dele.

Emoções

A	O seu líder como não se envolve, raramente se irrita.
B	Uma vez que as tensões podem gerar mal-estar, o seu líder reage de maneira afável e amistosa.
C	Quando está sob tensão, o seu líder tem dúvidas sobre como corresponder às expectativas dos outros.
D	Quando as coisas não ocorrem como o seu líder quer, contesta, resiste ou “volta à carga”, contra-argumentando.
E	Quando provocam o seu líder, ele contém-se, embora seja visível a sua impaciência.

Senso de humor

A	Acha que o senso de humor do seu líder é desfocado ou irrelevante.
B	O seu líder usa o senso de humor para desviar a atenção dos assuntos sérios.
C	O seu líder através do senso de humor consegue obter aceitação pessoal e dos seus pontos de vista.
D	O senso de humor do seu líder é mordaz (afiado).
E	O senso de humor do seu líder se adequa às diversas situações e facilita aberturas; mesmo sob pressão o seu líder procura manter um certo senso de humor.

Empenho

A	O seu líder esforça-se apenas o suficiente para manter a sua situação.
---	--

B	O seu líder prefere apoiar os outros, em vez de tomar iniciativas.
C	O seu líder procura manter um ritmo de trabalho adequado e constante.
D	O seu líder trabalha “no duro” e exige que os outros que trabalhem com ele façam o mesmo.
E	O seu líder empenha-se a fundo e os demais o acompanham.

ANEXO II
Fatores Motivacionais dos Colaboradores

A seguir, são apresentadas diversas atitudes e comportamentos das pessoas no trabalho. Assinale com que frequência elas ocorrem em si. Utilize a seguinte escala, colocando no parêntese o número que sua percepção corresponde ao seu caso pessoal.

	Nunca 1	Quase nunca 2	Raramente 3	As vezes 4	Usualmente 5	Quase sempre 6	Sempre 7
1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.							<input type="checkbox"/>
2. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.							<input type="checkbox"/>
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.							<input type="checkbox"/>
4. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores.							<input type="checkbox"/>
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio.							<input type="checkbox"/>
6. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”.							<input type="checkbox"/>
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.							<input type="checkbox"/>
8. Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria, sobretudo, compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.							<input type="checkbox"/>
9. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito.							<input type="checkbox"/>
10. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor.							<input type="checkbox"/>
11. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável.							<input type="checkbox"/>
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.							<input type="checkbox"/>
13. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.							<input type="checkbox"/>
14. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim.							<input type="checkbox"/>
15. Se <u>puder</u> chamar pessoas para o trabalho da minha equipe, procuro as que me permitam exercer <u>mais influência</u>							<input type="checkbox"/>
16. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros.							<input type="checkbox"/>
17. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.							<input type="checkbox"/>
18. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.							<input type="checkbox"/>

ANEXO III Caracterização do Respondente

Assinale com um [x] na quadrícula que corresponde ao seu caso pessoal

1. Gênero:

- 1. Feminino
- 2. Masculino

2. Faixa Etária:

- 1 De 18 à 24 anos
- 2 De 25 à 34 anos
- 3 Acima de 35 anos

3. Escolaridade:

- 1 Ensino Médio Incompleto
- 2 Ensino Médio Completo
- 3 Superior Incompleto
- 4 Superior Completo

4. Função desempenhada:

- 1 Frentista
- 2 Caixa
- 3 Frentista/Caixa
- 4 Atendente de Loja de Conveniência
- 5 Atendente de Loja de Conveniência/Caixa

5. Tempo que trabalha na empresa:

- 1 Menos de 1 ano
- 2 De 1 a 3 anos
- 3 Há 4 anos ou mais

Muito obrigada por sua colaboração!

Fabiana Riéffel Machado