

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**IMPACTOS DA LIDERANÇA MOTIVACIONAL NO DESEMPENHO DA
PRODUTIVIDADE**

Arthur Ângelo de Freitas Monteiro*

Breno Eustáquio da Silva**

RESUMO

A Liderança Motivacional é uma ferramenta usada constantemente pelos líderes, de tal forma que possibilita o desenvolvimento do colaborador/funcionário. A partir do momento que usando de forma adequada, é possível perceber um ganho na produtividade. Certos perfis de líderes preferem buscar problemas que estão acarretando um baixo desempenho por conta própria (chefe conversa com funcionário), todavia a aqueles que preferem indicar a profissionais relacionados à gestão de pessoas para entender o motivo de o funcionário estar perdendo produtividade, pois em alguns casos pode estar além do incentivo motivacional. Desse modo, o objetivo geral deste trabalho foi: Levantar quais impactos a liderança motivacional desempenha na produtividade. Agora, ao desmembrar em objetivos específicos, temos: avaliar técnicas de motivação através de teorias administrativas aplicadas por líderes corporativos e por profissionais da área gestão de pessoas; analisar relatórios de produtividade comparando com períodos em que foram e não foram aplicadas técnicas de motivação e estabelecer parâmetros motivacionais e analisar quando é apropriado ou não promover motivações corporativas. Para que liderança motivacional tenha efeito positivo, é fundamental que o responsável (líder) tenha bom relacionamento com seus funcionários, assim os mesmos estarão dispostos a ouvi-lo e apresentaram capacidade melhor de aceitação dos feedbacks.

* Formando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade; arthurangelofm@gmail.com

** Professor orientador. Mestre em Administração; brenomonlevade@gmail.com

Ferramentas de avaliação de desempenho são fundamentais para identificar inicialmente um funcionário em queda (resultado insatisfatório), assim, é fundamental que o líder conheça seus funcionários para poder conduzi-los ao bom desempenho e de forma satisfatória, tanto para empresa (lucratividade) e quanto para o funcionário (satisfação).

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

A liderança motivacional representa uma ferramenta eficaz na gestão contemporânea. Existem milhares de indústrias de diversos setores produtivos espalhados no planeta que fornecem serviços ou criam produtos com o intuito de tornar a vida mais prazerosa. Todavia, quais impactos a liderança motivacional desempenha na produtividade?

Os gestores, ao utilizarem ferramentas de pesquisa apropriadas, tais como avaliação de desempenho, 180°, 360°, testes de sistemas representacionais e teste de perfil comportamental é possível identificar problemas, amenizá-los e extingui-los de forma que a produtividade aumente.

Dessa forma, a pesquisa sobre liderança motivacional foi obtida através de questionários, formulários e a sua interpretação por meio da análise dos dados.

Na maioria das vezes, os colaboradores/funcionários realizam suas atividades de tal forma que acabam tornando-se infelizes e insatisfeitos com o ritmo que estão levando, porque não têm reconhecimento por parte da empresa ou de seus superiores imediatos.

Assim, uma liderança fraca acarreta uma baixa produtividade, relativa a um baixo comprometimento com a equipe de trabalho e que como tendência, haverá uma queda na autoestima dos colaboradores até chegar a um ponto que os mesmos abandonarão a corporação para seguir algo que possa satisfazer suas necessidades e alavancar a carreira.

Com isso, é preciso ter à frente de qualquer projeto alguém que possa ser reconhecido como líder que, de preferência, seja visto como inspiração e que também seja uma pessoa que possa ter visão de reconhecimento para que realize devidas gratificações.

Sendo que o objetivo geral deste trabalho é: Levantar quais impactos a liderança motivacional desempenha na produtividade. Ao desmembrar em objetivos específicos, temos:

- a) Avaliar técnicas de motivação através de teorias administrativas aplicadas por líderes corporativos e por profissionais da área gestão de pessoas.
- b) Analisar relatórios de produtividade comparando com períodos em que foram e não foram aplicadas técnicas de motivação.
- c) Estabelecer parâmetros motivacionais e analisar quando é apropriado ou não promover motivações corporativas.

Colaboradores não são máquinas que apenas produzem, eles também têm família, têm sonhos. Com isso, ao estarem motivados e inspirados com o trabalho/serviço, não só poderão elevar a produtividade, mas também, estarão próximos de um ideal desejado e principalmente do sonho de serem bem sucedidos.

A motivação é algo interno, algo que vai além da compreensão humana, de tal forma que é incompreensível entender algumas ações. No entanto, é possível instigar esse conceito com alguns dos princípios de Maslow (1976) e Herzberg (1985) apud Robbins (1999). A motivação por si só, não é possível de ser calculada, mas a produtividade que ela incide sim.

O ato de liderar motivando é um meio inestimável de alcançar a produtividade nas organizações, inclusive, podem ter milhões de produtos em circulação, da mesma forma, também podem-se ter milhões de pessoas insatisfeitas com a produção, que por sua vez, ao serem colocadas pra baixo, podem obter resultados insatisfatórios, perda de pessoal e finalmente a perda de esperança.

Neste contexto, a liderança motivacional é um elemento fundamental para atingir o objetivo pessoal e corporativo. Colaboradores motivados tornam o ambiente de trabalho mais prazeroso e principalmente produtivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Diversos autores descrevem ideias distintas sobre o conceito de Liderança e sobre a motivação, assim, a junção das diferentes ideias poderá resultar em um debate contextualizado.

As teorias aplicadas por pesquisadores consagrados e analisados por estudantes da modernidade fazem com que a percepção dos conceitos clássicos de abordagens seja fundamentada para a atualidade.

2.1 Motivação

A motivação pode ser abordada incentivando o sujeito a idealizar o seu estado futuro (visão) e assim, conduzi-lo a meta. Segundo Robbins (1999, p. 109) a motivação corresponde a empenho em mudar os níveis de esforço a fim de alcançar os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo condiciona-la a satisfazer as necessidades individuais de cada colaborador.

Da mesma forma ocorre com a empresa, quando se tem a uma expectativa é fundamental alimenta-la com esperança, desta forma, será mais prazeroso tentar alcança-la, é claro que nem tudo são “flores”, mas se tiverem metas impossíveis o sonho de um colaborador derrotado pode desencadear um clima tenso no setor e assim uma peça contaminará outras.

Os líderes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidade) específicos de seus funcionários (HERSEY, 1976, p. 19) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 49).

De acordo com Johann (2013) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 47), os fatores motivacionais de Herzberg são intrínsecos, alusivo aos sentimentos do sujeito em relação o trabalho empenhado.

Robbins (2005, p. 132) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 38) estabelece a motivação “como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 167) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 36):

Cada vez mais, a visão está constituindo um ingrediente essencial para a liderança eficaz. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para alcança-lo com sucesso. A visão representa o destino que se pretende transformar em realidade.

E para que a motivação seja orientada de uma forma agradável é fundamental que tenhamos a empatia para entender os sentimentos e necessidades, assim, atacarmos onde é crucial.

De acordo com Rezende (2006) apud Torres (2011) o incentivo, o estímulo é aberto de dentro para fora. Partindo deste conceito, temos que ter em mente algumas etapas a serem cumpridas, a primeira é a necessidade a outra é a paixão pelo que faz. Seguindo esses dois itens há uma enorme chance de ter sucesso (desempenho/produktividade).

A pirâmide das necessidades de Maslow é um conceito que propõe a divisão das necessidades em cinco níveis, como ilustrado na figura 1.

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow.



Fonte: Robbins (1999)

Após satisfazer os níveis inferiores, cada vez que o sujeito avança para os níveis superiores as necessidades vão sendo supridas e o sujeito tende a buscar novas experiências, assim, os gestores/líderes tendem a satisfazer de tal forma que possam tornar a linha de produção mais efetiva.

A pirâmide de Maslow é idealizada com 5 (cinco) níveis, sendo eles;

- a) Fisiológicas: são as necessidades básicas, ou seja, primordiais para a sobrevivência (Alimentação, abrigo, sexo e outras necessidades corporais).
- b) Segurança: Essa necessidade corresponde à proteção contra danos físicos e possivelmente emocionais.
- c) Sociais: Nesse conceito incluem o afeto, amizades e a sensação de pertencer a um determinado grupo.

- d) Autoestima: em outras palavras, é a autoconfiança, respeito próprio, e que por fim corresponde a fatores internos.
- e) Auto-realização: nada mais é do que a realização dos objetivos, autodesenvolvimento e alcance do ápice do potencial.

Dessa forma, Robbins (2002) apud Ferreira, Demutti e Gimenez (2010) conceitua que a pirâmide desempenha 2 (dois) níveis cruciais e que o mesmo é justificado pela distinção da natureza dos fatores de satisfação.

As características de nível baixo (fisiologias e segurança) são fatores extrínsecos. Todavia, as necessidades de nível superior (sociais, autoestima e auto-realização) são de natureza intrínseca.

Segundo Chiavenato (2006, P. 70) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 44):

Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza os fatores motivacionais que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal. Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas tem relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado.

No quesito Teoria dos dois fatores (Motivação-Higiene), Herzberg (1968) apud Pilatte (2012) relaciona conteúdo do cargo ou com a natureza das atividades estruturadas pelo indivíduo são caracterizadas de satisfação, ou seja, ações motivadoras. Assim, tais comportamentos são influenciados pelo ambiente no qual a incide o desempenho de seu trabalho (fator manutenção ou higiênico).

Nessa similaridade com a teoria da pirâmide de Maslow, os fatores de manutenção/higiênico correspondem às necessidades de ordem inferior (sociais, segurança e fisiológicas) e os fatores motivacionais correspondem à ordem superior (autoestima e auto-realização).

2.2 Liderança

O conceito de liderança vai se aperfeiçoando na medida do tempo, assim como a perspectiva de visão, hoje os líderes empenham um papel maior do que simplesmente representar um grupo ou partido, deve também atuar como uma parte inspiradora, todavia, a partir de conceitos sobre liderança, alguns autores defendem que o ato de liderar vem de aspectos naturais e outros defendem que podem ser desenvolvidos.

Segundo Carpilovsky (2005, p. 12) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 37) “os líderes transformacionais são figuras mais visionárias, inspiradoras, imbuídas de ideais e metas específicas e capazes de causar emoções intensas em seus seguidores”.

Quando é referida a palavra necessidade, isso corresponde desde a aspectos fisiológicos até alcançar a auto-realização. Desde que empenhamos um determinado trabalho, as respectivas necessidades iram adquirir a predisposição a crescer e se não forem estimuladas ou incentivadas resultaram em desestímulo produtivo.

“A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido” (HERSEY, 1976, p. 118) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 49).

Todavia, antes de estabelecer diretrizes a ser cumprido, o líder deve possuir entendimento mútuo entre os liderados e entender a capacidade de cada um.

Nesse contexto, Chiavenato (2002, p. 163) apud Figueiredo (2006) descreve que o papel fundamental do líder é analisar, planejar e principalmente conhecer seus liderados, assim poderá assegurar a sintonia entre eles a fim de alcançar determinada meta e/ou objetivo e após a realização dos papéis fundamentais, vem à avaliação de desempenho no qual o liderar devera realizar seus feedbacks e recompensar caso necessário.

Para Hunter (2006, p. 41) apud Bazzo, Arantes e Santos (2013) descreve que os líderes devem estar capacitados e aptos a ouvir e colocar-se no lugar do outro (liderados), uma vez que, o dialogo de liderança não é “uma via de mão única” e assim, que tenha confiança e firmeza em participar com sugestões, ideias mesmo que seja contraditório as suas.

2.2.1 Liderança Transacional

Liderança Transacional também é conhecida como liderança autoritária, serve para associar e determinar posições definidas pelo líder. A liderança transacional designa diretrizes sem a participação do grupo. O líder indica quem irá realizar determinadas tarefas e quem será companheiro de cada um.

A consequência deste método de liderança está na ausência de iniciativa e principalmente a inexistência de qualquer sentimento de amizade.

Para Fachada (2003) apud Felix et al. (2013, p. 09) “O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho”.

2.2.2 Laissez-Faire

Também conhecido como liberal, neste aspecto o líder não fixa diretrizes e por consequência não é respeitado. A principal característica deste estilo de liderança é que os liderados tem total autonomia para tomar as decisões. Todavia, como a presença firme do líder, possivelmente os liderados desejaram se retirar e assim, não fazer mais parte daquele grupo.

Para Fachada (2003) apud Felix et al. (2013, p. 9) “A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança”.

2.2.3 Liderança democrática

O Líder testemunha e inflama/desafia o debate entre todos. É o grupo que dispõe as técnicas para atingir as metas/objetivos e todos os integrantes tem a oportunidade para expor as ideias.

Para Fachada (2003) apud Felix et al. (2013, p. 10) Os integrantes da equipe decide com quem trabalhará e a própria equipe que decide sobre a divisão das atividades. De certa forma, o líder busca ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas.

Este tipo de liderança propicia o bom relacionamento e a simpatia entre a equipe/grupo, tendo como resultado um ritmo de trabalho suave/afetuoso, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. Assim, por consequência, o estilo democrático possibilita maior qualidade de trabalho e/ou serviço.

2.3 Liderança Motivacional

A liderança motivacional é um caminho que se deve trilhar juntamente com seus liderados, com foco na meta (pessoal e corporativo), o comprometimento e disciplina em ouvir e possivelmente seguir os conselhos podem assegurar comportamentos que serão viáveis a uma possível melhora.

Assim como a liderança está na capacidade de influenciar pessoas a fim de conduzir a cumprir os determinados objetivos, a motivação serve como uma ferramenta para que se tenha comprometimento com as atividades de forma que o colaborador se empenhe o máximo possível.

2.4 Ferramenta de avaliação de desempenho 360 graus

Segundo Periard (2012), a avaliação de desempenho 360 graus também conhecido como avaliação de múltiplas fontes ou feedback 360 graus, realiza análises em um aspecto geral, o desempenho é avaliado por stakeholders, isso inclui clientes, fornecedores, superiores diretos, colaboradores do mesmo nível, subordinados etc.

Todavia, primeiramente devemos capacitar os gestores antes da aplicação e treina-los para realizar os devidos acompanhamentos e assim, o assunto deve ficar exposto de forma clara para todos.

Os dados dos avaliadores são restritos, somente o gestor do avaliado tem acesso e com isso deverá realizar um relatório geral para entregar e/ou mostrar ao colaborador.

Durante o processo de avaliação, existem algumas perguntas básicas a serem expostas, tais como: Proatividade, interesse, organização, flexibilidade, sociabilidade, liderança, eficiência, trabalho em equipe e por fim a ética.

Dessa forma, após a avaliação, teremos o mais importante resultado, o feedback, no qual possamos analisar as observações que será fundamental para aprimorarmos as técnicas e comportamentos no trabalho.

2.5 Teste de perfil comportamental

Segundo Marques (2016) nesta metodologia, prevalece à indicação de dominância cerebral (fatores motivacionais e os valores que o sujeito preza). Trabalham com 4 (quatro) pilares de análises no qual podem definir os traços psicológicos, dentre eles estão: Idealização, comunicação, organização e ação.

Seguindo o conceito de perfil comportamental, podemos comparar a personalidade com 4 (quatro) diferentes animais, assim, relacionando as atitudes do cotidiano. Nesta metáfora, temos o tubarão, no qual o foco é o resultado, ele é eficaz e não gosta de repetições.

A águia é visionária, são pessoas que tem liberdade de expressão, não gosta de ser controlada, o ambiente é descentralizado e adora delegar tarefas. O principal valor da águia é a visão.

Agora, o lobo gosta de fazer certo, dentro das regras, passo por passo, organizadamente, são previsíveis. São pessoas que demonstram segurança. O principal valor do lobo é a ordem e o controle.

Por fim, o gato são pessoas que mantêm uma comunicação harmoniosa, que conseguem desenvolver a cultura de uma empresa, ou seja, são pessoas comunicativas, todavia, tem dificuldade em retratar os seus problemas e tem a necessidade maior de ser reconhecimento. O valor dominante do gato é a igualdade e felicidade. Para o gato, o foco são as pessoas.

Ao analisar o comportamento do funcionário (através de questionários), pode-se compará-lo a personalidades citadas acima.

Outro modelo a ser adotado é de IBC (2014), segundo Willian Moulton Marston (1920) apud IBC (2014) existem 4 (quatro) tipos de personalidades, como dominância, influência, estabilidade e conformidade.

Ao leva-las para a atualidade, segundo IBC (2014) disporemos do analista, comunicador, executor e planejador.

Algumas das personalidades são visto como irmão e primos, assim sendo, o IBC (2014) estipula que (comunicador e planejador) e (executor e analista) são considerados primos. Agora, considerados irmãos são (comunicador e executor) e (planejador e analista). Vale ressaltar que cada pessoa é única, todavia, ainda pertence a um determinado grupo.

Cada estilo com suas características distintas, segundo IBC (2014) existem 4 (quatro) estilos :

- a) Comunicador: A pessoa deste estilo são extrovertidas e ativas e se adaptam com facilidade, assim, tem facilidade de comunicação. Passam de assunto para o outro com rapidez, os comunicadores são festivos.
- b) Executor: Esse estilo é dinâmico, líder nato, não tem medo de assumir riscos e de enfrentar desafios e tem enorme disposição. O que caracteriza esse estilo é sua vitalidade para executar as tarefas. Normalmente são equilibrados.
- c) Planejador: são pessoas calmas e tranquilas. Prudentes e autocontroladas. Atuam em conformidade com as regras. Decidem sem pressão e frequentemente com bom senso, são flexíveis e constantemente disciplinados.
- d) Analista: São preocupados, rígidos, todavia são calmos. O comportamento com as demais pessoas é de certa forma discreta. Tem habilidade com as atividades detalhadas.

3 METODOLOGIA

Ao considerar que este trabalho teve o intuito de buscar e conhecer os caminhos para uma motivação eficaz para uma boa produtividade, o estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa do tipo descritivo, com questionários e também será tratado na forma qualitativa, por meios de formulários.

De certa forma, é uma pesquisa ampla, não foi focada a uma empresa, mas um conjunto de diversos setores produtivos e de prestadores de serviços. Nesse trabalho, um estudo metódico através de revistas, artigos, monografias e redes eletrônicas.

Assim, fornecendo instrumentos analíticos para uma boa adequação dos dados obtidos.

3.1 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa correspondem os gestores e líderes da área de atuação. A realização dessa pesquisa corresponde a um censo com 15 (quinze) sujeitos (líderes, supervisores, gerentes e demais superiores imediatos), assim,

verificando a sua rotatividade e análise da equipe no que diz respeito à satisfação. Dessa forma, a totalidade dos dados se dará através dos relatórios dispostos que serão analisados e assim tratados para uma melhor exposição.

3.2 Procedimento da coleta de dados

A coleta dos dados concentrou-se entre junho de 2017 a setembro de 2017, os dados obtidos estarão em sigilo absoluto, após o tratamento adequado serão expostos no anonimato e sem quaisquer formas antiéticas. A coleta se deu em 2 (duas) etapas.

3.2.1 Primeira etapa do procedimento de coleta de dados

A primeira foi identificação do sujeito (tempo de serviço na atual empresa). Na verdade, essa etapa teve o objetivo de conhecer os superiores imediatos dos funcionários, para que possamos entender um pouco a consistência da experiência profissional e assim, garantir que os avaliados tenham mais liberdade para expor suas expectativas e técnicas.

3.2.2 Segunda etapa do procedimento de coleta de dados

Na segunda etapa, o foco foi buscar o conhecimento dos comportamentos gerenciais e motivacionais dos sujeitos (superiores imediatos), assim, as perguntas estarão voltadas aos meios para atingir um determinado fim, seja produtivo ou na prestação de serviço, todavia, focando no que diz respeito ao comportamento profissional. Os gestores serão submetidos às seguintes perguntas:

- a) O relacionamento entre os indivíduos da sua equipe é: ótimo, bom, razoável (mais ou menos), Ruim e Péssimo.
- b) O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é: ótimo, bom, razoável (mais ou menos), ruim e péssimo.
- c) Quais dos fatores abaixo correspondem na maioria dos casos à insatisfação dos colaboradores? Ambiente de trabalho (insegurança), Remuneração, O não reconhecimento entre os colegas e empresa, Não ter autonomia e outros.

- d) Como gestor, através de qual ferramenta e/ou qual meio você consegue identificar produtividade ou satisfação do funcionário?
- e) Como gestor, ao perceber o funcionário desmotivado ou insatisfeito, você o pede para passar no psicólogo da empresa ou você mesmo conversa e tenta descobrir o motivo e assim resolver o problema?
- f) Qual meio você utiliza para tratar/motivar um funcionário insatisfeito? Recorre a alguma ferramenta? Se sim, qual?
- g) Qual critério utiliza para promoção dos colaboradores?
- h) Como costuma gratificar o bom desempenho do funcionário?
- i) De que forma avalia o resultado produtivo após realizar as devidas motivações? E qual percentual (%) de produtividade aproximadamente foi alcançado em comparação ao antes e depois.

3.3 Procedimentos da análise dos dados

Nessa etapa, após a busca das informações, a análise ofertará de uma tabela e textos informativos. Aquelas que forem de opinião própria, ou seja, resposta aberta foi analisada e as respostas semelhantes eventualmente estarão agrupadas, as distintas estudadas de forma separada. Assim, todos os resultados relevantes a este trabalho esta sendo exposto na forma de tabela e/ou quadro.

4 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Ao alinhar os conceitos sobre liderança e motivação de pensadores consagrados na literatura acadêmica e assim ter aplicado formulários e questionários para esses gestores, foi possível estabelecer uma análise de seus comportamentos diante da equipe/grupo de trabalho.

4.1 Resultados das análises referentes às questões fechadas

A proposta inicial era de que, obtivesse respostas de quinze gestores líderes, todavia, o trabalho foi realizado com somente oito gestores. Assim, os gestores aleatórios de empresas de grande, médio e pequeno porte foram submetidos a perguntas que por consequência obteve as seguintes informações:

TABELA 1 – Quantidade de Gestores

TEMPO DE SERVIÇO	QUANTIDADE DE LÍDERES
Menos de cinco anos de empresa	Três gestores líderes
De cinco a dez anos de empresa	Três gestores líderes
De onze a quinze anos de empresa	Nenhum gestor líder
Dezesseis anos ou mais de empresa	Dois gestores líderes

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

a) O relacionamento entre os indivíduos da sua equipe é:

Quatro gestores classificaram o relacionamento entre colaborador e colaborador como ótimo. Quatro pessoas descreveram que o relacionamento como bom, nenhum gestor descreveu como razoável, ruim ou péssimo.

Destes gestores, a nota ótima foi dada por três sujeitos que estão menos de 5 anos na empresa, um gestor de 5 a 10 anos. O relacionamento classificado como bom foi dado por um gestor líder que está menos de 5 anos na empresa, um gestor líder está de 5 a 10 anos e dois que estão de 16 anos ou mais.

Quando clima entre os colaboradores é agradável, a satisfação produtiva e o seu nível social (pessoal) é satisfeito, assim, conseqüentemente a sua produtividade é satisfatória/suficiente.

De certa forma, a produtividade engloba também a motivação do colaborador, pois um ambiente que não é o ideal para o funcionário, ele eventualmente não irá desenvolver um bom relatório produtivo ao seu superior e, é primordial que o líder promova o ambiente favorável a todos.

Caso haja necessidade do líder motivar o seu funcionário, ao saber o que o clima/ambiente não é o fator que incide no baixo desenvolvimento, a velocidade de reação corretiva para o seu colaborador será mais rápida devido ao fato de eliminar um dos fatores da pirâmide de necessidade de Maslow (Fator social).

Assim, podemos defender a ideia de Robbins (1999, p. 109) que a motivação corresponde a empenho em mudar os níveis de esforço a fim de alcançar os objetivos organizacionais e ao mesmo tempo condiciona-la a satisfazer as necessidades individuais de cada colaborador. Conseqüentemente, o líder ao motivar no que diz respeito a fazer uma equipe com bom relacionamento, automaticamente estará condicionando a satisfação do colaborador, que por

consequência o objetivo organizacional estará sendo condicionado a ser um sucesso.

b) O relacionamento entre o superior imediato e os subordinados dentro da sua equipe é:

A relação entre o subordinado e gestor, dois dos entrevistados diagnosticaram como ótimo, seis sujeitos classificaram como bom, nenhum sujeito classificou como razoável, ruim ou péssimo.

Destes gestores, a nota ótima foi dada por dois gestores que estão menos de 5 anos na empresa. O relacionamento classificado como bom, foi dado por dois gestores que estão menos de 5 anos na empresa, dois gestores de 5 a 10 anos, dois gestores de 16 anos ou mais.

O relacionamento entre o gestor e colaborador apresenta em sua grande parte a nota “boa” (seis gestores) e apenas dois colocaram a nota ótima, diferente do relacionamento entre colaborador e colaborador, no qual 4 dos colaboradores expos a nota ótima.

Pois o líder tem que ter uma postura diferente dos seus funcionários, o seu posto/cargo tende a ser mais rígido, dependendo do perfil do líder, ele pode ser autoritário (transacional), Laissez-Faire ou democrático.

Ao colocar que o líder deve possuir uma postura distinta entre os colaboradores, defende-se a ideia de que “A situação mais favorável para um líder influenciar seu grupo é aquela em que ele é estimado pelos membros, tem uma posição de grande poder e dirige um trabalho bem definido” (HERSEY, 1976, p. 118) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 49).

De certa forma, aquele líder que sabe onde caminha é o que possui grande respeito, todavia, dependendo do estilo de liderança os seus liderados vão o avaliar em concordância com sua postura/ações.

c) Quais dos fatores abaixo correspondem na maioria dos casos à insatisfação dos colaboradores?

A relação de casos de insatisfação, um gestor evidenciou como o ambiente

de trabalho, três sujeitos manifestaram como a remuneração, nenhum gestor identificou como o não reconhecimento entre os colegas e não ter autonomia. Agora, identificamos sujeitos à parte que, o fator foi, em seu depoimento, um gestor evidenciou a jornada de trabalho, dois gestores líderes expuseram a meritocracia e um gestor evidenciou a falta de benefícios como plano de saúde.

Destes gestores, remuneração como fator insatisfatório foi dada por um gestor com menos de 5 anos e três gestores de 5 a 10 anos de empresa, o ambiente de trabalho foi exposto por um gestor com menos de 5 anos. No que diz respeito à jornada de trabalho, apenas um gestor com menos de 5 anos. Por fim, dois gestores com mais de 16 anos de empresa colocaram a meritocracia como fator de insatisfação.

O interessante é que nenhum gestor evidenciou a falta de reconhecimento entre os colaboradores, ou seja, eles reconhecem quando um determinado funcionário desempenha um bom trabalho. E ninguém evidenciou não ter autonomia. Todavia, o líder deve prestar atenção nos outros fatores em seu ambiente e prestar atenção principalmente no desenvolvimento do seu colaborador, para assim trata-lo da melhor forma possível.

Agora, na Teoria dos dois fatores (Motivação-Higiene), Herzberg (1968) apud Pilatte (2012) relaciona conteúdo do cargo ou com a natureza das atividades estruturadas pelo indivíduo são características de satisfação, ou seja, ações motivadoras. Assim, tais comportamentos são influenciados pelo ambiente no qual incide o desempenho de seu trabalho (fator manutenção ou higiênico). Reforçando a ideia de que o ambiente de trabalho é fundamental na produtividade.

Na pesquisa, podemos observar ações comuns dos líderes, aqueles com longo tempo de empresa tem um determinado comportamento, ao contrario daqueles com pouco tempo na corporação.

4.2 Resultados das análises referentes às questões abertas

No que diz respeito a método de avaliação de resultados nas questões abertas, segue abaixo os resultados expostos pelos gestores:

a) Como gestor, através de qual ferramenta e/ou qual meio você consegue identificar produtividade ou satisfação do funcionário?

QUADRO 1 – Identificação da produtividade e satisfação

1 - Através das atividades realizadas, objetivos alcançados, cumprimento de metas e do tempo.
2 - Avaliação de desempenho e análise do ambiente de trabalho.
3 – Chama-lo para uma conversa e dê-lhe argumentos para melhorar o desempenho no ambiente de trabalho.
4 - Produtividade pode ser medida através de vendas, mas é uma análise complexa, pois engloba não somente a venda, e sim todos os processos existentes na venda. E a satisfação pode ser medida através de pesquisas de campo e análises.
5 - Através de conversas informais e pesquisa de satisfação que fazemos anualmente.
6 – A identificação da produtividade se dá através de um sistema próprio da empresa e sobre identificar a satisfação, não temos uma ferramenta.
7 - A produtividade é medida pela continuidade do processo produtivo, ou seja, caso ocorra falha operacional unitária operada pelo funcionário é um meio de analisar a desempenho do mesmo. Outro meio é através do técnico de campo, que apresenta um relatório operacional feito através de amostras nas operações unitárias que garante a melhor performance do equipamento e é claro, com esse meio é possível medir a competência técnica operacional do funcionário. Com relação à satisfação do funcionário, vejo que é um pouco subjetivo, pois existe na sua forma de expressar uma dica da sua satisfação ou não, como por exemplo sua forma de acatar os programas corporativos, nos feedbacks recebidos, na forma de relacionar com os companheiros, como também o próprio engajamento e sentimento de dono na operação unitária de sua responsabilidade (limpeza, organização, sugestão de melhorias etc).
8 – Hoje em dia, existe varias formas de avaliar/identificar a produtividade dos empregados, uma delas é o sistema integrado de monitoramento dos equipamentos. Esse sistema emite relatórios com resultados online e diário com o desempenho, possibilitando verificar a produtividade de cada empregado. Através dos resultados conseguimos fazer uma breve analise da satisfação dos empregados, pois pode ter uma queda de rendimento nas entregas.

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

No que diz respeito à análise da produtividade, as empresas possuem ferramentas/softwarees para esse quesito. Para analisar a satisfação, algumas possuem sistema de monitoramento, todavia, os depoimentos e relatórios são as principais ferramentas.

- b) Como gestor, ao perceber o funcionário desmotivado ou insatisfeito, você o pede para passar no psicólogo da empresa ou você mesmo conversa e tenta descobrir o motivo e assim resolver o problema?

QUADRO 2 – Alternativas para solução da insatisfação

1 - Eu mesmo converso com ele e tento ajudar.
2 - Eu mesmo converso e vejo o que pode ser feito para ajudá-lo.
3 - O próprio gestor conversa e tenta descobrir o motivo e assim resolver o problema.
4 - A conversa é fundamental, mas varia de acordo com cada gestor. Procuo sempre entender o lado do funcionário e solucionar o problema da melhor forma possível, sendo bom para ambos os lados (empresa e do funcionário).
5 - O Superior imediato ao perceber a insatisfação, tenta descobrir inicialmente qual é o problema, caso este não esteja apto a resolver, passa para o departamento de pessoal.
6 – O gestor ou diretor da empresa tentam conversar com o funcionário.
7 - Acredito que o primeiro passo é o diálogo com o funcionário, mostrando ao mesmo que como gestor estou sempre à disposição para garantir a sua melhor performance, e com isso ter sempre um diagnóstico atualizado sobre sua satisfação, onde na maioria das vezes se consegue o êxito com essa proposta, podendo posteriormente o mesmo ser encaminhado ao psicólogo da empresa, pois com certeza faz parte da equipe multidisciplinar junto com o RH que auxilia o gestor no desenvolvimento do funcionário.
8 – O primeiro passo é conversar com o empregado, priorizando quebrar a rotina e tentar entender o que está levando aquele empregado a ficar desmotivado/insatisfeito, após esse bate-papo, caso os motivos forem internos, podemos propor ações para ambos os lados, a fim de resgatar sua autoestima e motivação. Uma opção que a maioria das vezes é utilizada é a medicina que através de profissionais capacitados, podem ajudar a identificar as causas da desmotivação/insatisfação.

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Uma das principais características do líder é ouvir o seu liderado, defendendo a ideia de que, para Hunter (2006, p. 41) apud Bazzo, Arantes e Santos (2013) descreve que os líderes devem estar capacitados e aptos a ouvir e colocar-se no lugar do outro (liderados), uma vez que, o dialogo de liderança não é “uma via de mão única” e assim, que tenha confiança e firmeza em participar com sugestões, ideias mesmo que seja contraditório às suas.

Diálogos estes que podem ser estratégicos para identificação do motivo, agora, caso o gestor identifique que a causa vai além de sua alçada, o líder o encaminhará para o setor especializado.

Com esse conceito, reforça-se que o líder ao motivar deve escutar o colaborador e após analisar as variáveis envolvendo o caso, o mesmo (líder) deve tomar a ação corretiva.

c) - Qual meio você utiliza para tratar/motivar um funcionário insatisfeito? Recorre a alguma ferramenta? Se sim, qual?

QUADRO 3 – Ferramentas para tratar/motivar um funcionário insatisfeito

1 - Através de conversa e técnicas de motivação
2 - Reconhecer pelas competências, oferecer benefícios, dar feedback e proporcionar um ambiente agradável.
3 - Conversar e tentar descobrir qual motivo dele estar desmotivado, exemplo se for insatisfeito com setor, fazemos a mudança de setor (se tiver vaga em aberto).
4 - A motivação de funcionários não esta diretamente ligada à remuneração, é essencial identificar qual o motivo esta gerando a insatisfação do funcionário e buscar ações sobre essa mesma questão.
5 - Não há nenhuma ferramenta na empresa para este tipo de problema hoje.
6 - Não temos
7 - Feedback. Tão logo é percebido um nível de insatisfação por qualquer funcionário a intervenção precisa ser rápida, pois garantirá o sucesso da equipe que se não for tratado rápido poderá de alguma forma afetar mais membros da equipe comprometendo os resultados da letra.
8 - O dialogo sempre será a melhor forma de trabalhar um funcionário insatisfeito. Pois, desse jeito o empregado poderá falar as principais causas e assim podemos trabalhar para melhorar esse desempenho.

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Podemos perceber que os gestores preferem a conversa ao invés de ferramentas para tratar/motivar, assim, como a organizações que não possuem ferramentas para esse quesito, no entanto, podemos trabalhar na forma de feedback em diálogos de forma afetuosa dentro do grupo de trabalho.

d) Qual critério utiliza para promoção dos colaboradores?

QUADRO 4 – Critérios para promoção dos colaboradores

1 - Merecimento e produtividade são levados em conta.
2 – Merecimento
3 - Crescimento, Motivação e Produtividade.
4 - A promoção pode ser por função e salarial, critérios como produtividade, relacionamento, engajamento.
5 - Experiência na função, qualificação profissional, e avaliação por meio de observação dos superiores imediatos.
6 – Tempo de empresa, bom relacionamento, disciplina e comprometimento.
7- Entrega. Acredito que de acordo com a evolução profissional precisamos como gestor lançar desafios e ver como o funcionário irá comportar, na qual ele está se promovendo com o seu trabalho e se qualificando para novos desafios.
8 – Meritocracia. Essa ferramenta ajuda a identificar os empregados que se

destacam dentro de cada equipe e que tem uma boa entrega dos resultados. Vale ressaltar que as metas tem que ser claras e objetivas, não deixando dúvidas de como fazer para alcançá-las.

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Podemos perceber inúmeros meios para a promoção de um colaborador, de tal forma que ele possa melhorar cada dia a sua performance, da mesma forma que alguns funcionários sentem a falta de algum recurso oferecido pela organização, os seus gestores acabam por realizá-los em prol da produtividade.

Exemplo este que, alguns funcionários sentem a falta da meritocracia oferecida pela organização, assim, os seus gestores ao perceber essa carência, seus líderes acabam promovendo a própria meritocracia entre o grupo.

Da mesma forma temos critérios como produtividade, comprometimento e relacionamento que são fatores cruciais para promoção do colaborador.

e) Como costuma gratificar o bom desempenho do funcionário?

QUADRO 5 – Gratificação de desempenho

1 - Elogios, reconhecimento, promoções, etc.
2 - Elogios e reconhecimento
3 - Promoção
4 - A motivação através de elogios e reconhecimento é fundamental para um bom desempenho do funcionário, assim como a boa remuneração.
5 - Financeiramente
6 - Meritocracia
7 - Primeiro um reconhecimento cadastrando no sistema corporativo, lhe entregando um certificado por um determinado comportamento, ação. Em seguida buscando junto a gerencia reconhece-lo através da meritocracia, um reajuste salarial.
8 – O primeiro passo é reconhecer e de preferencias junto a equipe o bom desempenho do empregado, pois isso estimula o trabalho em equipe, em seguida cadastrar no sistema esse reconhecimento, para que outras pessoas possam ver a evolução do empregado, dando possibilidades futuras de reconhecer através de um reajuste salarial juntamente com a meritocracia.

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

Podemos perceber que todos os líderes/gestores atribuem recompensas à boa performance.

Seguindo a ideia de recompensar após um bom feedback, podemos argumentar no contexto de Chiavenato (2002, p. 163) apud Figueiredo (2006), pois descreve que o papel fundamental do líder é analisar, planejar e principalmente

conhecer seus liderados, assim poderá assegurar a sintonia entre eles a fim de alcançar determinada meta e/ou objetivo e após a realização dos papéis fundamentais, vem a avaliação de desempenho no qual o líder deverá realizar seus feedbacks e recompensar, caso necessário.

f) De que forma avalia o resultado produtivo após realizar as devidas motivações? E qual percentual (%) de produtividade foi alcançado aproximadamente em comparação ao antes e depois.

QUADRO 6 – Avaliação do resultado produtivo

1 - Através dos resultados alcançados com base nas metas estabelecidas.
2 - Avaliações de Desempenho
3 - Diante do desempenho atual do profissional a fim de colaborar com o crescimento e aprimoramento, a fim de criar um clima confortável para gestor e para os colaboradores no seu setor de trabalho. Cerca de 60%.
4 - As motivações são a principal fonte de aumento de produtividade, um funcionário satisfeito produz muito mais, gerando mais benefícios para a empresa, e conseqüentemente, podendo ganhar promoção e crescimento na empresa.
5 - Em sete anos nesta organização, nunca vi serem medidos os percentuais de produtividade após uma avaliação de satisfação.
6 - Aproximadamente 20% de aumento em sua produtividade.
7 - A referência não muda, o engajamento e o sentimento de dono são as principais variáveis que se percebe na entrega do funcionário. O percentual é o resgate desses parâmetros, que de alguma forma melhorará o controle das operações unitárias, a organização da área, firmando que o funcionário está concentrado em buscar praticar o que se foi combinado em seu contrato de trabalho com a organização.
8 – O resultado/percentual de produtividade é avaliado através de sua entrega, pois se as metas estão sendo alcançadas e sustentáveis, é sinal que o engajamento e o comprometimento estão em perfeita sintonia. E logo podemos comparar o antes e depois.

Fonte: Pesquisa aplicada (2017)

A referência do resultado produtivo se dá inclusive através do engajamento da motivação em suas atividades diárias, crescendo e evoluindo. Assim, podemos perceber a diferença da liderança motivacional.

Assim, de acordo com Johann (2013) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 47), os fatores motivacionais de Herzberg são intrínsecos, alusivo aos sentimentos do sujeito em relação o trabalho empenhado. Ou seja, se o colaborador está satisfeito, podemos assimilar que o mesmo empenhará um bom trabalho.

Por fim, ao motivar e em seguida criar o ambiente ideal com atividades compatíveis, pode defender a ideia de que “Os líderes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidade) específicos de seus funcionários” (HERSEY, 1976, p. 19) apud Fidelis e Pizzighini (2014, p. 49).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança motivacional é um método e uma ferramenta crucial para o desenvolvimento do colaborador, equipe e organização. Assim, temos que começar a prestar atenção nos comportamentos dos funcionários e levar em consideração o próprio comportamento do gestor/líder. A pesquisa buscou líderes (gerentes, supervisores, encarregados e demais gestores) desde empresas de pequeno porte, médio porte, grande porte e até multinacionais.

Assim, ao identificar nas pesquisas aplicadas que grande parte dos gestores tem métodos semelhantes para cativar o desempenho, não podemos esquecer que cada funcionário/colaborador é único, algumas ações podem se repetir, todavia o método de tratamento pode ser diferenciado e cabe ao líder identificar quais ações devem ser tomadas para tratar o caso. Pois é com a sua posição/cargo que o possibilita tomar algumas ações em prol de uma boa produtividade, ações estas que podem ser preventivas ou corretivas.

O líder, ao planejar um ambiente agradável com uma boa estrutura organizacional, acaba proporcionando clima harmônico entre os colaboradores e ao atribuir gratificações em grupo, isso acaba motivando-os a desenvolver sua performance dentro do setor, organização e principalmente satisfazendo possíveis necessidades individuais.

Assim, este trabalho visou conscientizar a importância da liderança motivacional dentro de uma organização e a relevância de ferramentas organizacionais para o diagnóstico do comportamento produtivo.

O líder ao adquirir ferramentas necessárias para identificação da produtividade e mensuração da satisfação fica possível planejar uma possível motivação, agindo de forma eficaz contra o baixo desempenho.

Como itens de grande peso na limitação da pesquisa, teve o prazo de aplicação e obtenção dos dados da pesquisa juntamente com a quantidade de

gestores entrevistados, pois a pretensão era que 15 (quinze) líderes fossem entrevistados, todavia, foram obtidos resultados de apenas 8 (oito) líderes.

Tendo oportunidade de aprimorar a pesquisa, sugere-se que possa expandir a quantidade de gestores a serem submetidos às perguntas e que atribua um prazo superior a 6 (seis) meses para aplicação da pesquisa e obtenção dos dados.

Por fim, uma sugestão de pesquisa futura, é analisar o método com que o liderando capta os feedbacks e aplica no seu cotidiano, assim como observa o comportamento do seu líder e se suas ações contribuem para o aprendizado pessoal e profissional.

IMPACTS OF MOTIVATIONAL LEADERSHIP IN PRODUCTIVITY PERFORMANCE

ABSTRACT

Motivational Leadership is a tool used constantly by the leaders, in such a way that it allows the development of the employee / employee. From the moment using it properly, you can realize a gain in productivity. Certain leadership profiles prefer to look for problems that are leading to poor performance on their own (chief conversations with employees), but for those who prefer to tell people management professionals to understand why the employee is losing productivity, since in some cases may be beyond motivational incentive. Thus, the overall objective of this work was to: Raise which impacts motivational leadership plays in productivity. Now, when dismembering in specific objectives, we have: Evaluate motivation techniques through administrative theories applied by corporate leaders and professionals in the area of people management; Analyze productivity reports comparing with periods in which motivation techniques were applied and motivational parameters were established and analyze when it is appropriate or not to promote corporate motivations. For motivational leadership to have a positive effect, it is critical that the leader has good relationships with his or her employees, so they will be willing to listen to him and have a better ability to accept feedback. Performance evaluation

tools are fundamental to initially identify a falling employee (unsatisfactory result), so it is imperative that the leader knows his employees to be able to lead them to perform well and satisfactorily, both for the company (profitability) and to the employee (satisfaction).

Keywords: Leadership. Motivation. Productivity

REFERÊNCIAS

- BAZZO, Eliane Aparecida; ARANTES, Gleucy da Silva; SANTOS, Elquissana Quirino dos. **Liderança e níveis de satisfação em linha de produção**. Rio de Janeiro: Revista Científica do Centro de Ensino Superior Almeida Rodrigues, v. 1, 2013. Disponível em: <<http://www.faculdadefar.edu.br/arquivos/revista-publicacao/files-10-0.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- DANDARO, Fernando; FERNANDES, Vera Lucia N. de Almenida; SILVA, Kelly Fernanda da. **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. FNSA, v. 4, 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2017.
- FERREIRA, Andre; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. In: XIII SEMEAD (SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO), Rio de Janeiro: 2010. p. 3 - 17. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2017.
- FELIX, Clóvis et al. **Estilos de liderança**. 2013. Disponível em: <<http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>>. Acesso em: 09 abr. 2017.
- FIDELIS, Jessyca Romão; PIZZIGHINI, Michel Badine. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais**. 2014. 87 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Unisalesiano, Lins, 2014. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/57468.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.
- FIGUEIREDO, Jucinara Fagundes. **Motivação e produtividade no trabalho: um estudo de caso na empresa tabacaria e presentes**. 2006. 44 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, UniCEUB, Brasília/DF, 2006. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/721/2/20000594.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- JRM COACHING. **Importância da liderança e motivação no ambiente organizacional**. Disponível em <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/importancia-da-lideranca-e-motivacao-ambiente-organizacional/>> Acesso em: 10 de mar. de 2017.

IBC INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **COACHING ASSESSMENT: Avaliação comportamental**. 2014, p.89-202. Disponível em <<http://www.ibccoaching.com.br/arqs/downloads/99.pdf>> Acesso em 26 de mar. de 2017.

MARQUES, José Roberto. **Análise de comportamento - teste de perfil comportamental**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/comportamento/analise-comportamento-teste-perfil-comportamental/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação 360 graus – O que é e como funciona**. 2012. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações**. 2012. 19-24 f. Monografia - Curso de Engenharia de Produção, UTFPR, Ponta Grossa, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/1195/801>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: TTC. 8ªed. 1999.

SCIANNI, Virginia. **Motivação Organizacional: Teoria e práticas nas organizações**. 2005. 46 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, UNICEUB, Brasília, 2005. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/736/2/20051560.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2017.

TORRES, Flávio Amarante. **Liderança e Motivação: a influência da liderança na motivação dos colaboradores da Diretoria de Tecnologia de uma instituição pública financeira**. 2011. 69 f. Monografia - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2011. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2218/1/2011_FlavioAmaranteTorres.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2017.