

A influência da liderança na motivação dos colaboradores

Débora Ediele Machado de Moura

Graduada em Administração

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

E-mail: deboraemmoura@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7999-2852>

Juliana Matte

Doutora em Administração

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

E-mail: ju.cxs1@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0945-2479>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9515914890479238>

Vanessa de Campos Machado

Mestra em Administração

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

E-mail: vcmachado@ucs.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0446-6495>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8950888804007003>

Luana Folchini da Costa

Doutora em Administração

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

E-mail: luana.folchini@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3036-5911>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8852040716716100>

Daniel Hank Miri

Doutor em Administração

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

E-mail: dhmiri@ucs.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0765-6868>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0871858902863960>

Cassiane Chais

Doutora em Administração

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

E-mail: cassichais@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1922-9273>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/9496409052755535>

Paula Patricia Ganzer

Doutora em Administração

Instituição: Universidade de Caxias do Sul

E-mail: ganzer.paula@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4006-6517>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/7342667715845634>

Pelayo Munhoz Olea

Doutor em Administração

Instituição: Universidade Federal do Rio Grande

E-mail: pelayo.olea@gmail.com

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2183-8112>

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/6209414364209633>

RESUMO

A figura do líder se tornou indispensável nas empresas, pois ele pode impulsionar na sua equipe a vontade de fazer o melhor, de inovar, de criar novas formas de realizar as atividades, conduzindo os imprevistos com tranquilidade e criatividade, influenciando as pessoas a atingirem seus próprios objetivos e os da organização. Para que esses fatores ocorram, é necessário que haja motivação de todos os envolvidos. Portanto, esse trabalho tem como objetivo compreender, do ponto de vista do liderado, como a liderança influencia na motivação dos integrantes da equipe em uma empresa do segmento metalúrgico em Caxias do Sul - RS. Como metodologia, foi utilizado um questionário em 69 colaboradores da área administrativa de uma empresa fabricante de máquinas e equipamentos para o segmento de indústria de bebidas, alimentos e química, para averiguar o nível e orientação da motivação, assim como o estilo do líder percebido pelos liderados. Os resultados revelaram que existe um alto nível de motivação na maioria dos entrevistados e possuem uma orientação para o sucesso. Complementando, seus líderes revelam um estilo integrador. Por outro lado, identificou-se que o sexo, tempo de trabalho e média salarial não influenciam de forma estatisticamente significativa na motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

Satisfação no trabalho e comprometimento organizacional são influenciados por práticas de liderança que, além de influenciar o moral dos funcionários por inferência e implicação, eles influenciam a motivação de trabalho do empregado, impactando no conhecimento e gestão de talentos (PARASHAR-CARVILLE; SHAW, 2016).

Existem líderes mais eficazes que outros, ou sentem-se mais confortáveis atuando nesta função que outros. As características mais importantes do indivíduo para o entendimento das diferenças no desempenho dos líderes são as habilidades e a motivação. Uma das habilidades que mais desperta interesse no estudo da liderança é o estilo (MAXIMIANO, 2017). Os estilos abordados neste trabalho serão autocrático, laissez-faire, democrático e transformacional-carismático.

A liderança administrativa tem mais influência, enquanto líderes políticos e administrativos devem manifestar qualidades de liderança mais fortes e comportamentos cooperativos (UGADDAN; PARK, 2017). A associação entre a liderança transformacional e a motivação dos funcionários também depende do impacto percebido pelos funcionários, sugerindo que alguns ficam abaixo das outras quando os líderes tentam aumentar a motivação dos funcionários (BRO; ANDERSEN; BØLLINGTOFT, 2017).

Portanto, o objetivo do artigo é compreender, do ponto de vista do liderado, como a liderança

influencia na motivação dos integrantes da equipe em uma empresa do segmento metalúrgico em Caxias do Sul - RS. Para isso, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 69 colaboradores em uma empresa do setor metalúrgico, representando a população da área administrativa, ou seja, todos os colaboradores da gestão administrativa, financeira, comercial e de marketing da organização.

O artigo é composto pelo referencial teórico sobre os conceitos de liderança e motivação, a metodologia, a análise dos resultados da pesquisa quantitativa e as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 LIDERANÇA

Liderar é praticar ações, sendo algumas programadas e outras espontâneas, com o intuito de comandar, conduzir, influenciar e inspirar pessoas ou grupos a trabalharem no sentido de alcançar resultados pessoais e profissionais satisfatórios, por meio dos objetivos organizacionais (MADRUGA, 2014).

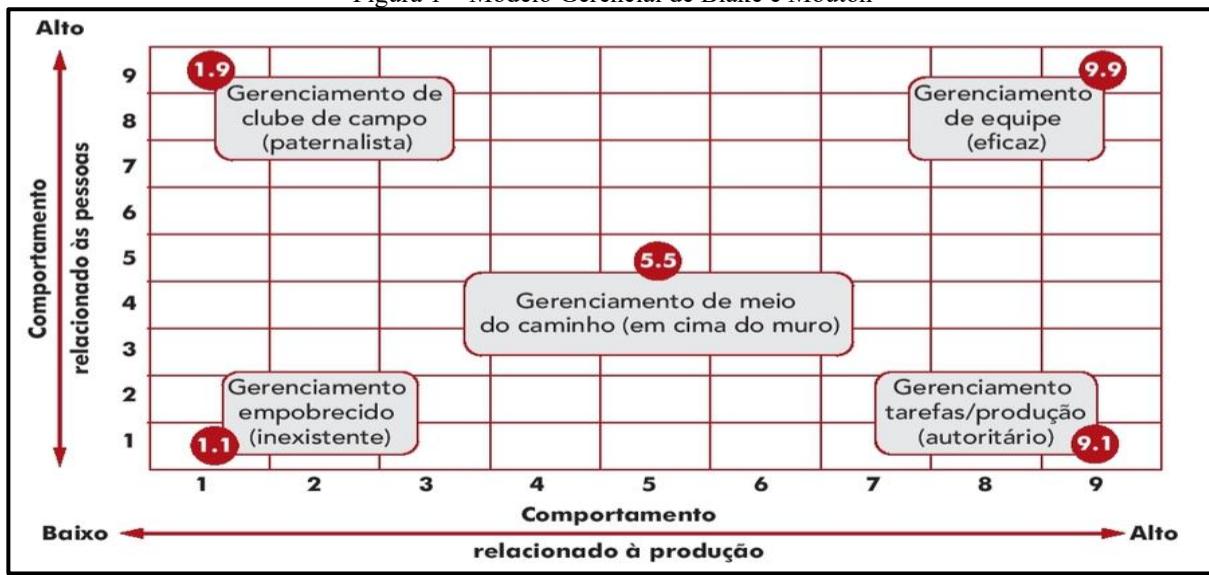
Entre as principais teorias, apresenta-se a teoria dos traços, com foco na análise do perfil comportamental dos líderes. Já as teorias comportamentais, acreditam que a liderança pode ser desenvolvida nas pessoas a partir de treinamentos e capacitações continuadas. A teoria de Fiedler aponta situações favoráveis e desfavoráveis para o líder. Por fim, a teoria caminho-objetivo enfoca a ideia de que os subordinados precisam ser considerados como pessoas bem-intencionadas. Além disso, o líder somente alcançará o sucesso ajudando elas e se realizarem (BERGAMINI, 2013; TAJRA et al., 2014).

Entre os estilos de liderança, o estilo laissez-faire é o tipo de líder que evita conflitos e tenta agradar a todos, dando completa liberdade aos indivíduos. O estilo democrático é aquele em que o líder permite que a equipe contribua para o alcance dos objetivos da organização, valorizando e estimulando as pessoas (ESCORSIN; WALGER, 2017). O líder simpático é caracterizado por sempre proteger as pessoas, é sociável, procura evitar conflitos e para ele o resultado é algo difícil e alcança-lo foge da sua capacidade. Já o líder autocrático é caracterizado por dar ênfase na organização do trabalho, vê o trabalhador como um simples instrumento, procura tomar as decisões e é pouco sociável. O líder intermediário é caracterizado por equiparar suas prioridades entre pessoas e produção. Por fim, o líder integrador é caracterizado por se preocupar tanto para a produção como para as pessoas, incentiva a participação do grupo nas decisões e estimula a criatividade (RIBEIRO, 2016).

Os estudiosos Robert R. Blake e Jane S. Mouton, apoiados pelos trabalhos de Likert, elaboraram a grade de liderança e a publicaram em 1964. Segundo Silva (2013), foram os primeiros estudos que estabeleceram duas dimensões de liderança: orientadas para a produção e para as pessoas. Na grade, existem nove graus de referência para cada uma das duas variáveis, resultando em uma matriz de 81 células. Cada uma dessas células representam um possível estilo de gerenciamento, destes 81, cinco são

especialmente considerados e denominados conforme Figura 1.

Figura 1 – Modelo Gerencial de Blake e Mouton



Fonte: adaptado de Silva (2013).

2.2 MOTIVAÇÃO

O estudo sobre a motivação envolve basicamente as razões pelas quais as pessoas se comportam de certa maneira (SILVA, 2013). De acordo com Tajra e Santos (2014), existem dois tipos de motivação: intrínsecas e extrínsecas. As intrínsecas estão associadas às emoções e reações instintivas, é a energia psíquica que leva a uma ação para minimizar ou cessar o processo gerador de tensão. As extrínsecas estão ligadas ao ambiente, são geradas por processo de reforço e punição.

A cada necessidade atendida, surge uma nova, com uma progressão e sua intensidade que varia de acordo com cada pessoa. Existem pessoas que nunca atingiram os níveis mais altos de necessidade por motivos relacionadas a vida que tem. Com base nas necessidades do funcionário, a empresa pode utilizar o meio correto para motivação do mesmo, visando despertar um melhor desempenho (NELSON; QUICK, 2012).

A teoria de Maslow foi um dos modelos pioneiros de motivação, mesmo não conseguindo fornecer aos pesquisadores mensurações claras de seus conceitos, foi a precursora das teorias modernas (WAGNER; HOLLENBECK, 2009). Essa teoria prevê que as necessidades do indivíduo são classificadas em cinco níveis: necessidades fisiológicas (relacionadas à sobrevivência, são básicas e imediatas do ser humano); necessidades de segurança (quando as necessidades de primeiro nível foram satisfeitas, estão relacionadas a busca de proteção contra ameaças e a fuga do perigo); necessidades sociais (essa necessidade surge após a anterior ser ao menos parcialmente atendida, estão relacionadas com amizade, amor, afeto, participação e aceitação por parte dos companheiros); necessidades de estima (envolvem auto respeito, aprovação social, prestígio, consideração e status, pois

trata-se de como a pessoa se vê e se avalia) e necessidades de autorrealização (estão no topo da hierarquia, pois são as necessidades mais elevadas em que a pessoa quer poder ser o seu melhor, por isso é necessário que todas as necessidades anteriores estejam bem atendidas).

A teoria ERC de Alderfer suplementava a hipótese de progressão de Maslow. Ele apresentou três níveis de necessidade: de existência, de relacionamento e de crescimento. A teoria estabelece a regressão como único componente para frustração; desta forma, quando uma necessidade de nível mais alto não é atendida, a necessidade de nível mais baixo pode ser considerada motivadora novamente (SILVA, 2013).

A teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, é uma versão da teoria das necessidades de Maslow, pois ela faz a diferenciação entre motivação no trabalho e satisfação no trabalho. Os fatores que conduzem à satisfação no trabalho são chamados de higiênicos. Estes fatores estão ligados às condições em que o trabalho é executado e representam as necessidades de evitar dor no ambiente. Já os fatores motivacionais estão essencialmente relacionados com a atividade ou o trabalho e influenciam diretamente a produtividade dos funcionários da empresa, levando a satisfação ou não-satisfação (SILVA, 2013). Esses fatores são responsáveis pelo aumento do resultado e previnem a insatisfação (TAJRA; SANTOS, 2014).

David C. McClelland estudou, por mais de 20 anos, sobre a motivação e apresentou a teoria das realizações, também nomeada de teoria das necessidades adquiridas. Esta teoria sustenta que existem necessidades que são adquiridas e socialmente contraídas quando o indivíduo interage com o ambiente (SILVA, 2013). Entre os tipos de necessidades estão: necessidade de realização; necessidade de afiliação e necessidade de poder (TAJRA; SANTOS, 2014).

2.3 MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

O líder direto possui o poder de influenciar a motivação para o trabalho da equipe, tanto no sentido positivo como no negativo. No entanto, nenhum subordinado falará com seu líder sobre suas expectativas motivacionais se este não transmitir confiança e não permitir um canal de comunicação, mostrando-se interessado (BERGAMINI, 2013).

Líderes motivados podem ser mais eficazes em papéis de liderança (GILBERT et al., 2016). Como consequência, os comportamentos dos líderes e a influência associada podem ser importantes durante as fases iniciais do relacionamento líder-seguidor, pois motivam os funcionários e embutem o trabalho com significado e propósito (BOTTOMLEY et al., 2016). Entretanto, esse “processo de infusão” não é igualmente relevante em todos os ambientes organizacionais (BRO; ANDERSEN; BØLLINGTOFT, 2017), uma vez que existe uma diversidade cognitiva do conhecimento interagindo com a liderança que pode influenciar a motivação intrínseca da equipe (WANG et al., 2016). Portanto,

além de motivar os líderes, a empresa deve equipá-los com conhecimentos, habilidades e outras características necessárias para efetivamente levar a equipe a alcançar as metas organizacionais (FOWLER, 2018).

Mas o que se observa atualmente, é que as empresas estão cada vez mais dependentes, não apenas da capacidade e motivação das pessoas para desenvolver continuamente um profundo conhecimento técnico, mas também para aplicá-las de maneiras inovadoras e influenciar outras pessoas a adotarem novas ideias (CHAN et al., 2017). Dessa forma, a capacidade dos administradores seniores de usar adequadamente um conteúdo de curso bem projetado e selecionar os instrutores certos para ensinar e facilitar os treinamentos, melhora a motivação dos colaboradores para aprender (ISMAIL; ZAINOL; AHMAD, 2017) e os desenvolvem profissionalmente.

3 METODOLOGIA

A abordagem deste estudo é quantitativa (SAMPIEIRI et al., 2013), de natureza descritiva (MARCONI; LAKATOS, 2017), que tem por objetivo estudar as características de um grupo, como no caso deste trabalho, que analisará todo o setor administrativo de uma determinada empresa metalúrgica em Caxias do Sul.

A forma de levantamento de dados desta pesquisa é do tipo survey (Gil, 2010) e para a realização deste levantamento foi utilizado um questionário com questões fechadas (KLEIN, 2015), adaptado de Lameiras (2010). A primeira parte do questionário é composta por seis grupos de afirmações que objetivaram medir a percepção que os colaboradores possuem sobre a orientação que o seu líder possui. A segunda parte é formada por dezoito expressões, onde mencionam supostas situações que conduzirão o colaborador a reconhecer-se com elas. Nesta parte do questionário, será utilizada escalas ordinais do tipo likert de sete pontos. Por fim, a terceira refere-se à caracterização do pesquisado. É composta pelos elementos gênero, idade, estado civil, se tem filhos, formação acadêmica, tempo de serviço, renda familiar mensal aproximada e esse exerce cargo de liderança.

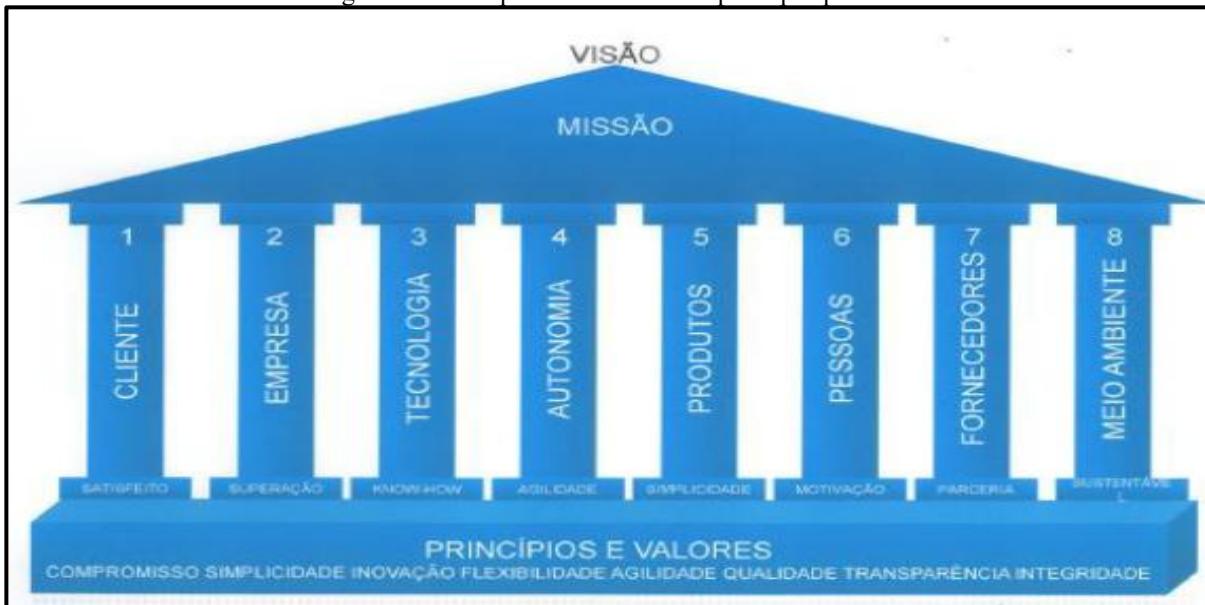
3.1 OBJETO DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte, na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, que emprega aproximadamente 409 funcionários, somando com serviços terceirizados como a recepção, segurança, alimentação, transporte e limpeza. A empresa é fabricante de máquinas e equipamentos para o segmento de indústria de bebidas, alimentos e química.

A empresa possui como meta o crescimento sustentável, procurando o melhoramento de seus processos internos e o aumento do seu faturamento, lucro bruto e capital de giro. A partir disso, a empresa criou o desmembramento das diretrizes dos planos estratégicos, operacionais e de radar, que

são pilares de sustentação de seu negócio (Figura 2). O foco desta pesquisa vem ao encontro de um desses pilares que sustentam a organização: as pessoas – buscando manter a equipe motivada em um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento de seus colaboradores, cultivando a transparência e a integridade nos relacionamentos. Uma das formas da empresa para se chegar ao resultado esperado é a pesquisa de clima, realizada na empresa, com a finalidade de identificar pontos a serem desenvolvidos a partir das opiniões dos colaboradores.

Figura 2 – Princípios e valores da empresa pesquisada



Fonte: empresa (2016).

Neste estudo, a coleta de dados foi feita a partir da população, que são todos os colaboradores da gestão administrativa, financeira, comercial e de marketing da organização. O total de colaboradores destas áreas são de 69 funcionários.

A distribuição e coleta dos questionários foram feitas por meio de questionários impressos e entregues em mãos aos respondentes, nos meses de agosto e setembro de 2017. Também foi disponibilizada uma urna onde os colaboradores depositaram seu questionário respondido com o intuito de garantir o anonimato e permitir maior liberdade nas respostas e menor risco de influência do pesquisador sobre elas.

Para a análise de dados, foi realizada a estatísticas descritivas, de frequência e testes não paramétricos (KLEIN, 2015) com auxílio do software estatístico SPSS®20.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada em dois momentos: o primeiro refere-se à caracterização da amostra, com informações dos respondentes; e o segundo momento refere-se às análises das respostas

que contemplam o referencial teórico abordado de liderança e motivação.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

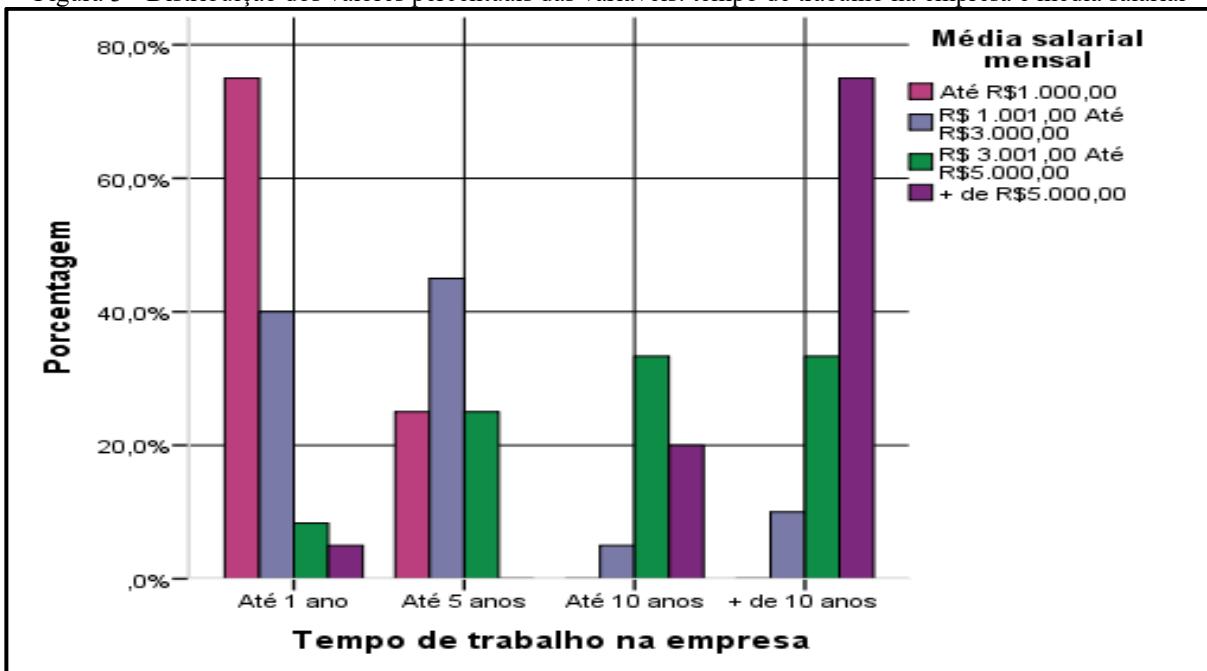
A população respondente é composta por 64,71% de homens e 35,29% por mulheres. Em relação à variável média salarial, a média salarial de R\$ 3.001,00 até R\$ 5.000,00 é maioritária, constituindo 35,29%, sendo que as de R\$ 1.001,00 até R\$ 3.000,00 e mais de R\$ 5.000,00 constituem exatamente o mesmo percentual, de 29,41%. O percentual de 5,88% corresponde à média salarial de até R\$ 1.000,00, abaixo quando comparado aos demais. Conforme Walger, Viapiana e Monfort (2014), não existe nenhum outro incentivo ou técnica motivacional que obtenha tanta influência inicial na vida do colaborador como o salário.

É possível verificar que as idades de 21 anos até 60 anos estão equilibradas com 25% para as pessoas com 21 a 30 anos e 31 a 40 anos, e 20,59% para as pessoas com 41 a 50 anos e 51 a 60 anos cada. Contudo, colaboradores com menos de 20 anos representam 7,35% da população entrevistada e o menor percentual encontra-se nas pessoas que possuem idade acima de 61 anos, em que representam 1,47% do total dos colaboradores.

Relacionando as variáveis gênero e idade, entre as mulheres entrevistadas, a maioria possui idade de 31 a 40 anos com 29,17%, seguida por 25% das mulheres que possuem de 21 a 30 anos. As faixas de 41 a 50 anos e 51 a 60 anos apresentam o mesmo percentual do total das mulheres respondentes com 16,67%, e os menores são os de 8,33% para as que tem menos de 20 anos e 4,16% para as que possuem mais de 61 anos. A maioria dos homens entrevistados possuem de 21 a 30 anos com um percentual de 25%. O percentual de 22,73% representa as faixas de 31 a 40 anos, 41 a 50 anos e 51 a 60 anos. Observa-se que apenas 6,81% tem menos de 20 anos e não há homens entrevistados com idade maior que 61 anos.

Quanto às variáveis tempo de trabalho de empresa e média salarial mensal, a média salarial cresce conforme o tempo que o colaborador permanece empresa. Para Walger, Viapiana e Monfort (2014), essa postura provém do sistema tradicional de remuneração, em que as pessoas recebem pelo tempo de trabalho ou pelo cargo exercido. A maior parte dos respondentes encontram-se na média salarial de até R\$ 1.000,00 e estão na empresa até um ano ou são funcionários que recebem mais de R\$ 5.000,00 e estão na empresa há mais de 10 anos (ambos representam 75% da sua faixa), como pode ser observada na Figura 3.

Figura 3 - Distribuição dos valores percentuais das variáveis: tempo de trabalho na empresa e média salarial



Fonte: dados provenientes da pesquisa.

O grupo de funcionários que possuem mais de 10 anos de empresa, possui a totalidade dos respondentes que cursaram até o ensino fundamental. Este grupo possui o segundo menor índice de pós-graduados com 18,18%. Quanto ao grupo dos que estão na empresa até um ano, a maior parte cursou o ensino médio, com 30,43%, sendo que nenhum dos respondentes fizeram apenas o ensino fundamental. Com 45,45%, o grupo dos colaboradores que estão na empresa de um a cinco anos possui o maior percentual dos que cursaram pós-graduação, e não somente neste grupo, mas esse percentual é o maior de todos os grupos entrevistados. O grupo dos colaboradores que estão na empresa de cinco a dez anos possui o segundo maior percentual das pessoas que fizeram pós-graduação, com 27,27%, seguido de 24,24% dos que tem ensino superior. Neste grupo, também não há colaboradores que fizeram apenas ensino fundamental.

Em relação a exercer cargo de liderança, observa-se a comparação com o tempo de empresa. Verifica-se que 90% dos respondentes que exercem cargo de liderança estão na empresa mais de 10 anos, sendo que 100% dos colaboradores que exercem cargo de liderança possuem acima de 5 anos de empresa. Pode se concluir que a empresa não costuma contratar líderes novos, e sim, valorizar as pessoas já pertencentes a empresa. Isso também pode ser negativo, pois pessoas sem perfil para liderança podem chegar a este cargo.

Continuando com a análise sobre liderança, percebe-se uma grande diferença relacionado ao gênero, o qual 90% dos respondentes que exercem cargo de liderança na empresa são homens, o restante são 10% são mulheres. Relacionado a isso, Robbins (2015) relata que os homens não possuem nenhuma vantagem sobre as mulheres tratando-se de liderança, e, ainda assim, pode-se verificar na análise que a

empresa possui uma pequena parcela de líderes do sexo feminino.

4.2 ANÁLISES DESCRIPTIVAS DA VARIÁVEL ESTILO DE LIDERANÇA

A análise da variável de cada componente de liderança foi realizada com base na escala nominal utilizada e denominada de A a E, cada uma corresponde aos estilos de líder (*laissez-faire*, simpático, intermediário, autocrático e integrador), conforme grade gerencial de Blake e Mouton (1964). Nesta parte do questionário, pretendeu-se, por meio da percepção dos liderados, medir a orientação do líder sob seis aspectos: decisões, convicções, conflito, emoções, sentido de humor e empenho.

Dessa forma, foi realizada uma análise das médias de cada variável em relação aos estilos de liderança, e pode-se observar que a média mais alta, com 31,57%, refere-se ao estilo de líder integrador. Este estilo é positivamente associado com carreiras de sucesso, produtividade e lucratividade quando comparado com qualquer outro estilo (BLAKE; MOUTON, 1978). O menor índice encontra-se no estilo autocrático, com 10,10%, que por sua vez, está voltado para as tarefas. Faz supervisão cuidadosa dos métodos de trabalho, normalmente toma decisões sem consultar a sua equipe e insiste na necessidade de cumprir as metas (MAXIMIANO, 2017). A Tabela 1 mostra o comparativo das variáveis de liderança.

Tabela 1 – Comparativo das variáveis dos estilos de liderança

Estilo	Porcentagem (%)						
	Decisões	Convicções	Conflito	Emoções	Sentido de humor	Empenho	Média
Laissez-faire	6,10	16,70	18,20	19,70	12,10	10,60	13,90
Simpático	37,90	22,70	27,30	27,30	9,10	18,20	23,75
Intermediário	18,20	12,10	15,20	13,60	18,20	40,90	19,70
Autocrático	7,60	12,10	10,60	9,10	7,60	13,60	10,10
Integrador	28,80	34,80	28,80	28,80	51,50	16,70	31,57

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Em relação às decisões tomadas pelo líder, os respondentes alegam que o líder apoia as decisões que promovem as boas relações, pois se preocupa com as pessoas, caracterizando o estilo simpático, com 37,88%. Observa-se que 28,79% dos colaboradores atribuem o líder como integrador, indicando que a liderança empoderadora dos supervisores provavelmente aumentará o empoderamento psicológico, promovendo assim a sua motivação intrínseca, enquanto a liderança autoritária tem o efeito oposto (MENG et al., 2015). Os demais estilos de líder são consideravelmente baixos: 18,18% para líder intermediário; 7,58% para autocrático; e 6,06% *laissez-faire*, se comparado ao simpático.

A maioria dos colaboradores imputa ao líder o estilo integrador com 34,85%, em relação as suas convicções. Este estilo de líder oferece compreensão, aceitação e entendimento, e sua principal característica está em ajudar. O estilo simpático obteve 25% e veio logo a seguir na preferência dos respondentes. Na gestão de conflito, há uma aproximação das atribuições dos estilos de líder. A maioria

dos colaboradores os caracterizaram como integrador com 28,79% e simpático com 27,27%, havendo uma diferença pouco significativa, indicando que o líder possui uma forte orientação para as pessoas, pois ele é social e procura evitar conflito e o solucionar, promovendo um ambiente de trabalho agradável e amistoso (RIBEIRO, 2016; ESCORSIN et al., 2017).

No entanto, é importante salientar que o conflito pode ser construtivo quando estimula a inovação e criatividade, melhora a qualidade de decisões, incentiva a curiosidade e interesse do grupo, provendo um escape das tensões e gerando um ambiente de auto avaliação e mudança (ROBBINS, 2015). Por fim, 18,18% dos colaboradores entrevistados relatam que seu líder é caracterizado como laissez-faire, 15,15% caracterizam o líder como intermediário e 10,61% como autocrático.

Relacionado as emoções do líder, indivíduos em posições mais altas experimentam maior estresse e ansiedade e isso pode levar a baixos níveis de motivação e comprometimento. Em alguns casos, os líderes têm que seguir leis e políticas que não são convencidos, podendo reduzir sua motivação e diminuir seu nível de compromisso (AL-SADA et al., 2017). Para os colaboradores, o líder possui um perfil integrador com 28,79% e simpático com 27,27%, semelhante a variável conflitos. Ambos os estilos são voltados para as pessoas e este tipo de líder ajuda seus funcionários com seus problemas pessoais, é acessível e amigável, tratando todos seus liderados como iguais e demonstrando apreço e apoio (ROBBINS, 2015).

Na análise humor do líder, existe uma visível maioria dos colaboradores, com 51,52%, que assumem que o líder possui um sentido de humor do estilo integrador. Em relação ao empenho do líder, a maioria que atribui ao líder o estilo intermediário (40,91%). Isso indica que a liderança também é um importante complemento da motivação. Os demais estilos de líder apresentam valores inferiores e relativamente próximos. Os resultados corroboram com os autores Chan et al. (2017) que descrevem que a motivação para liderar está associada ao desejo de promover mudanças, desafiar o status quo e a disposição de influenciar os outros.

4.3 ANÁLISES DESCRIPTIVAS DA VARIÁVEL MOTIVAÇÃO

A segunda parte do questionário foi composta por dezoito afirmações, que relatam situações pressupostas, com o intuito de induzir o respondente a se identificar nestas situações. Além de analisar a frequência que ocorre cada expressão, foi observada a orientação do respondente para o sucesso, afiliação ou poder. A Tabela 2 mostra o comparativo dos resultados entre as variáveis de motivação.

Tabela 2 – Comparativo da variável motivação

Afirmação	Escala e porcentagem						
	Nunca	Quase Nunca	Raramente	Por Vezes	Usualmente	Quase Sempre	Sempre
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	1,45	1,45	4,35	14,5	23,19	18,84	36,23
Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações	1,45	2,9	5,8	10,15	21,74	27,54	30,43
Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas	30,43	20,29	20,29	18,84	8,7	1,45	0
Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores	2,90	2,90	1,45	7,25	14,5	30,43	40,58
Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com meu apoio	0	1,45	1,45	7,24	8,7	20,29	60,87
Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer	26,09	27,54	27,54	10,14	1,45	5,8	1,45
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro	1,45	2,90	1,45	5,80	14,5	28,99	44,93
Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que fosse possível	1,45	5,78	10,14	13,04	17,39	26,09	26,09
Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito	13,04	13,04	24,64	23,2	7,25	11,59	7,25
No trabalho, procuro fazer cada vez melhor	2,90	4,35	0	2,90	15,94	23,19	50,7
No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável	1,47	5,88	4,41	16,18	23,53	26,47	22,06
Procuro relacionar-me com pessoas influentes	7,25	11,59	21,74	23,2	15,94	13,04	7,25
Tento fazer o meu trabalho de modo inovador	0	5,78	2,90	7,24	31,9	31,88	20,3
Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim	4,35	2,9	5,80	4,35	24,64	31,88	26,09
Se puder chamar as pessoas para o trabalho da minha equipe, procuro as que permitam exercer mais influência	10,14	10,14	11,59	31,9	21,74	11,6	2,9
No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros	0	5,8	8,7	29	23,19	20,29	14,04
Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer	7,25	14,49	20,3	26,1	15,94	11,59	4,35
Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho	1,45	4,35	0	10,15	18,84	37,7	27,54

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

A maioria dos respondentes afirmam que sempre gostam de aperfeiçoar as suas competências, com 36,2%, seguido de 23,2% que usualmente gostam. Esse resultado mostra que indivíduos altamente motivados pela liderança adquiriram mais competências de liderança durante o treinamento, o que resulta em um comportamento mais eficaz de após o treinamento (STIEHL et al., 2015).

Na questão de ser solidário com os colegas, a maioria dos respondentes de uma forma crescente, afirmam que gostam. Nos últimos três graus de frequência, se concentram a maior parte com 79,7% do total.

Os colaboradores (30,4%) não possuem um desejo secreto de chamar a atenção, seguido de 20,29% cada para os que “quase nunca” e “raramente” tem o desejo e 18,8% para os que responderam “por vezes”. Esta afirmação está voltada a identificar os colaboradores que apresentam orientação para o poder, e neste ponto, nenhum assinalou o campo “sempre”.

Verificou-se que 40,6% dos colaboradores afirmaram que sempre se esforçam para melhorar seus resultados, 30,4% afirmaram que quase sempre se esforçam para melhorar seus resultados e 14,5% usualmente se esforçam. Indivíduos com uma motivação de liderança mais forte mostraram mais eficácia relacionada à equipe, crescimento pessoal e por tendência, eficácia relacionada à posição, possibilitando um aumento no desempenho em sua área de responsabilidade (STIEHL et al., 2015).

O maior percentual de todas as questões sobre motivação encontra-se neste ponto, em que 60,87% dos colaboradores entrevistados responderam que sempre sentem satisfação em ajudar um colega que ficou feliz com seu apoio. Não houve nenhum respondente que marcou a opção “nunca”. Verifica-se que em sua maioria os colaboradores não insistem numa opinião para não dar o “braço a torcer”, os três primeiros possuem um percentual semelhante, somando ao total 81%.

A significativa maioria dos colaboradores afirmam que gostam de saber se o trabalho foi ou não bem realizado, visando melhorar no futuro. A soma dos três últimos pontos representa 88,4% do total de respondentes. Esta questão visa identificar as pessoas que possuem orientação para o sucesso.

Afirma-se que, em sua maioria, se algum colaborador tivesse de despedir uma pessoa, procuraria compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que fosse possível. Observa-se que essa afirmação segue uma forma crescente alcançando as maiores escalas que são “sempre” e “quase sempre”, com 26% cada.

Em relação a afirmação que o colaborador “tem discussões com os outros por insistir naquilo que pensa”, observou-se que 24,6% afirmou que raramente insiste, e 23,2% por vezes tem esse comportamento, seguido de 13% cada dos que nunca e quase nunca teve discussões por insistir naquilo que pensa. Torna-se claro que a maioria dos colaboradores sempre procuram fazer cada vez melhor seu trabalho, sendo 50,7%. Os resultados convergem com Fowler (2018) que descreveu que novas competências de liderança motivacional baseadas na teoria da autodeterminação são recomendadas para promover comportamentos de liderança que apoiam as necessidades psicológicas das pessoas.

É possível verificar que a maior parte dos colaboradores gostam de ser uma pessoa amável no trabalho, já que a soma dos quatro últimos pontos é de 88,3%. Esta afirmação está relacionada a identificar os colaboradores que possuem orientação para afiliação.

Já a afirmação que o respondente procura relacionar-se com pessoas influentes, está voltada a

orientação para o poder. Verificou-se que a maioria procurou moderadamente essa relação, “por vezes” possuiu 23,2% das respostas, seguido de 21,7% dos que responderam raramente.

Observou-se que os respondentes afirmaram que usualmente e quase sempre tentam fazer o trabalho de modo inovador, com 31,9% cada e 20,3% afirmam que sempre tentam fazer o trabalho de modo inovador. A transformação da liderança serve como uma condição limite para os efeitos da diversidade cognitiva na motivação intrínseca e na criatividade da equipe (WANG et al., 2016).

A expressão sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim identifica pessoas que possuem orientação para afiliação. Percebe-se que a maioria, referente aos três últimos pontos (somando 82,6%), sentem essa satisfação.

Na afirmação “se puder chamar as pessoas para o trabalho da minha equipe, procuro as que permitam exercer mais influência”, observa-se, que os três primeiros pontos que se referem aos que não procuram ou procuram de forma moderada são praticamente equivalentes com em torno de 10% cada. Já a maioria, procura por vezes com 31,9%, usualmente com 21,7% e quase sempre com 11,6%. Esse comportamento está associado à pessoas que tem orientação para o poder e procuram fazer com que as pessoas se comportem de uma maneira que normalmente não fariam (AL-SADA et al., 2017).

Relacionado a “prestar muita atenção aos sentimentos dos outros no trabalho”, a maioria afirma que presta atenção por vezes com 30%, usualmente com 23,2%, quase sempre 20,3% e sempre com 13%. A maioria com 26,01% assume que, por vezes, em algum convívio, aproveita para influenciar outras pessoas para obter apoio, seguido por 20,3% que assume que raramente influencia.

A última expressão relacionada a motivação, representa que a maioria dos respondentes, com 37,7%, quase sempre ficam preocupados quando sentem que contribuíram para o mal-estar das relações no trabalho. Os que sempre se preocupam representam 27,5% e os que usualmente se preocupam representam 18,84%. Neste ponto, a maioria das pessoas estão bem voltadas para as necessidades de afiliação, pois revelam que possuem um desejo de possuir relacionamentos próximos e amigáveis com os colegas (MENG et al., 2015).

Observa-se, na Tabela 3, que em relação à motivação, a maioria se concentra entre 4 a 6 pontos em uma escala likert de 7 pontos, totalizando 60 respondentes. Isso significa que apenas nove pessoas não estão dentro desta média, demonstrando que a equipe está motivada como um todo. Para alcançar bons resultados as práticas motivacionais, é preciso abranger desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na própria empresa, passando por prêmios, benefícios, programas de crescimento no trabalho e planos de carreiras. Basta o líder saber identificar qual dessas práticas motiva mais seu funcionário (MAXIMIANO, 2017).

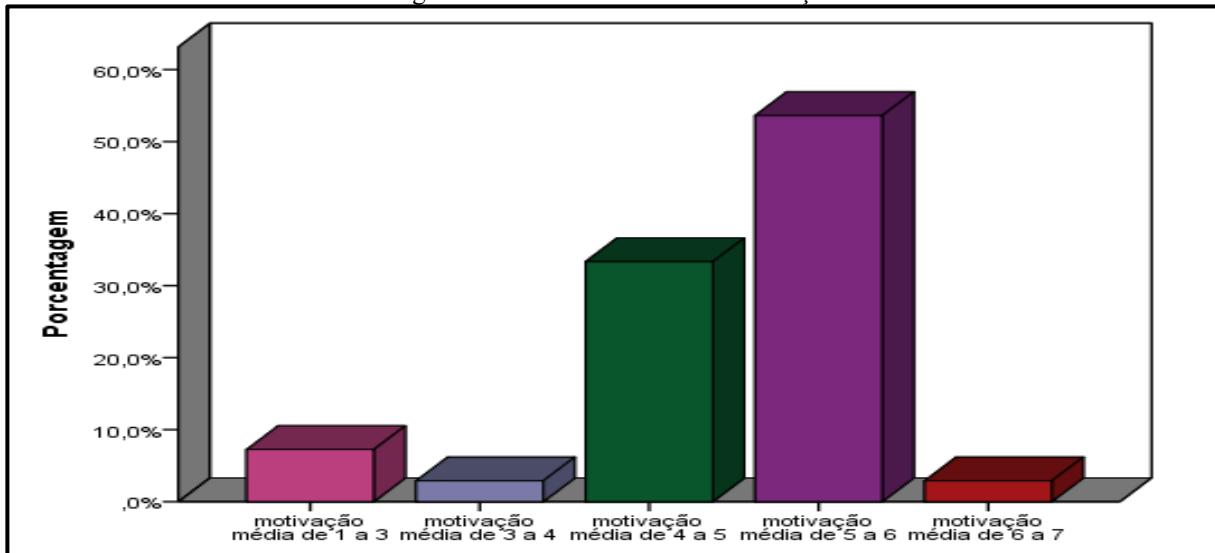
Tabela 3 - Frequência da média da motivação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Motivação de 1 a 3	5	7,2	7,2	7,2
	Motivação de 3,01 a 4	2	2,9	2,9	10,1
	Motivação de 4,01 a 5	23	33,3	33,3	43,5
	Motivação de 5,01 a 6	37	53,6	53,6	97,1
	Motivação de 6,01 a 7	2	2,9	2,9	100
	Total	69	100	100	

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Constata-se que 86,9% do total dos respondentes, conforme a Figura 4, encontra-se com a média da motivação entre 4 e 6.

Figura 4 - Análise da média da motivação



Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Na Figura 5, encontra-se a média de cada expressão da variável motivação e também a média geral de cada um dos três tipos de orientação. Observa-se que as médias mais baixas encontram-se nas questões relacionadas às pessoas que possuem orientação para o poder com média geral de 3,41.

A média mais alta está voltada às pessoas que possuem orientação para o sucesso, com 5,72. Motivação e comprometimento organizacional com a medição de outras variáveis como trabalho satisfação, eficácia e compromisso organizacional, e produtividade são significativamente associado a dimensões de liderança e cultura práticas e pode ser melhorado com melhor técnicas de gestão e interação da força de trabalho (PARASHAR-CARVILLE; SHAW, 2016).

Por fim, é apresentada a média de 5,45 para as que são voltadas para a afiliação.

Figura 5 – Média das variáveis de motivação

Orientação	Expressões	Estatísticas			
		N	Omissos	Média	
		Válido	Omissos		
Sucesso	Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	69	0	5,45	5,72
	Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores	69	0	5,81	
	Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro	69	0	5,96	
	No trabalho, procuro fazer cada vez melhor	69	0	5,97	
	Tento fazer o meu trabalho de modo inovador	69	0	5,42	
Afiliação	Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações	69	0	5,52	5,45
	Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com meu apoio	69	0	6,28	
	Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que fosse possível	69	0	5,22	
	No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável	68	1	5,24	
	Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim	69	0	5,42	
	No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros	69	0	4,83	
	Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho	69	0	5,65	
Poder	Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas	69	0	2,59	3,41
	Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”	69	0	2,57	
	Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito	69	0	3,62	
	Procuro relacionar-me com pessoas influentes	69	0	3,97	
	Se puder chamar as pessoas para o trabalho da minha equipe, procuro as que permitam exercer mais influência	69	0	3,91	
	Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer	69	0	3,81	

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Foram realizados alguns testes não-paramétricos. Eles são métodos que abrangem procedimentos que permitem o uso de variáveis ordinais, nominais ou quantitativas em vez de dados contínuos. Foi realizado o teste U de Mann-Whitney, que é utilizado para a comparação de variáveis de dois grupos independentes. Esse teste foi utilizado afim de verificar se a motivação muda de acordo com o sexo do respondente. Conforme Figura 6, ($p=0,4$) não existe diferença na média da motivação dos respondentes em relação ao gênero.

Figura 6 – Teste variáveis motivação e gênero

Estatísticas de teste^a	
	média_motiv ação
U de Mann-Whitney	467,000
Wilcoxon W	1457,000
Z	-,784
Significância Assint. (Bilateral)	,433
a. Variável de Agrupamento: Gênero	

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Também foi realizado o teste de Kruskal-Wallis. Este procedimento é recomendado para comparar uma variável entre três ou mais grupos. Verifica-se que não há diferença na média de motivação dos colaboradores em relação à média salarial ($p=0,2$), ou em relação ao tempo de trabalho, ($p=0,08$), conforme a Figura 7.

Figura 7 - Teste motivação e tempo de trabalho e teste motivação e média salarial

Estatísticas de teste^{a,b}	
	média_motiv ação
Qui-quadrado	6,591
gl	3
Significância Assint.	,086
a. Teste Kruskal Wallis	
b. Variável de Agrupamento: Tempo de trabalho na empresa	
Estatísticas de teste^{a,b}	
	média_motiv ação
Qui-quadrado	3,889
gl	3
Significância Assint.	,274
a. Teste Kruskal Wallis	
b. Variável de Agrupamento: Média salarial mensal	

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

5 CONCLUSÃO

O estudo teve como objetivo compreender, do ponto de vista do liderado, como a liderança influencia na motivação dos integrantes da equipe em uma determinada empresa. Este objetivo foi alcançado e pode-se concluir, através do referencial bibliográfico, que um nível mais elevado ou inferior de motivação, além de estar conectado a pessoa e com o seu trabalho, depende da competência e empatia do líder direto.

Em relação à análise, também é necessário salientar algumas observações: verificou-se que todos os entrevistados que não continuaram estudando após o ensino fundamental estão na empresa a mais de 10 anos, sugerindo que estes colaboradores estão acomodados e até mesmo desmotivados, cabendo à liderança identificar essas pessoas, com o intuito de despertar o interesse na busca de conhecimento e desenvolvimento. Também foi identificado que 90% dos colaboradores que exercem cargo de liderança são homens, isso significa que, apesar das mulheres estarem inseridas no mercado de trabalho, elas não vêm sendo reconhecidas da mesma forma que os homens, e ainda, relacionado a

esse resultado, sabe-se que as características femininas são importantes dentro de uma organização, pois engloba a colaboração, o relacionamento e o cultivo de talentos, porém, homens podem ter desenvolvido essas características, assim mantendo a motivação. “A sensibilidade feminina permite que a equipe atue com sinergia, obtendo soluções criativas para questões insolúveis” (MANDELLI, 2015, p. 20).

Em relação à essa mesma questão, observa-se que todos os entrevistados que exercem cargo de liderança estão na empresa pelo menos há 5 anos, ou seja, não é praticada a contratação de líderes de fora da empresa. Os colaboradores, com o decorrer do tempo, ao se destacarem, passam a assumir esses cargos, chance promovida pela empresa para incentivar o crescimento e reconhecimento, gerando motivação e engajamento, tanto por parte dos líderes como liderados.

Relacionado aos estilos de liderança, os colaboradores da organização consideram que os líderes apresentam comportamentos maioritariamente integrador. Este estilo busca o melhor desempenho, atingir objetivos e cumprir suas metas, mas sempre com um olhar mais amplo, administrando as diferenças, promovendo o diálogo, buscando o entendimento, envolvendo e comprometendo a sua equipe. Dessa forma, estreita-se a relação entre os integrantes com a motivação dos colaboradores, influenciada pelo líder.

Quanto ao fator motivação, constata-se que a média geral dos colaboradores está entre 5 a 6 representando 53,6% do total dos respondentes, esta média está boa se observado que o maior valor é 7. Também foi identificado que a maior parte dos respondentes são voltados para o sucesso, perfil que gosta de desafios e situações competitivas. Os colaboradores que estão motivados e entusiasmados para alcançar as metas, encarando os desafios e superando as expectativas, fazem a diferença e proporcionam uma vantagem competitiva para a organização.

Associando os resultados da motivação com os dos estilos de liderança, percebe-se que, conforme a teoria estudada, o perfil de líder integrador exerce uma influência positiva nos colaboradores, pois está relacionado aos melhores níveis de motivação. É possível confirmar essa relação na pesquisa, pois os resultados da média motivacional foram altos, e desses respondentes, a maioria identificou que seu líder possui, o estilo de líder integrador. Por outro lado, identificou-se que o sexo, tempo de trabalho e média salarial não influenciam de forma estatisticamente significativa na motivação dos colaboradores.

Com este trabalho, pode-se identificar que é preciso quebrar os paradigmas sobre os colaboradores com uma gestão de pessoas mais integral, inclusive trazendo em seu cerne temas como a motivação, que é influenciada significativamente pelo líder, entendendo as aspirações, os medos, os desejos, as dúvidas, as expectativas, os sonhos e se preocupando realmente com o outro e cooperando com os seus desafios, ou seja, além de se preocupar com as atividades precisa preocupar-se com as pessoas e o desenvolvimento das mesmas na organização e fora dela.

A investigação apresenta algumas limitações, pois a população analisada não é suficientemente representativa se comparada a um universo de empresas do mesmo ramo na região. Também existem as próprias limitações do método de aplicação de questionários, onde pode ocorrer o efeito do desejo social das respostas. Uma limitação importante dá-se ao fato de não ter sido possível realizar uma abordagem qualitativa que permitisse um maior aprofundamento das razões que informam os estilos de liderança e fatores motivacionais.

Sugere-se, para investigação futura, estudos tendo em conta a percepção do líder sobre si mesmo e sobre sua motivação, para assim trabalhar em conjunto a questão da motivação líderes e liderados, inclusive estendo-a a todas áreas da empresa. Também será interessante aplicar a pesquisa em outras empresas para verificar os diferentes resultados e assim compará-los afim de colaborar para melhor compreensão dos temas abordados.

REFERÊNCIAS

AL-SADA, M.; AL-ESMAEL, B.; FAISAL, M. N. Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, v. 12, n. 2, p. 163-188, 2017.

BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. The new managerial grid: strategic new insights into a proven system for increasing organization productivity and individual effectiveness, plus a revealing examination of how your managerial style can affect your mental and physical health. Gulf Pub. Co., 1964.

BOTTOMLEY, P. et al. The impact of transformational leadership on organizational citizenship behaviours: The contingent role of public service motivation. *British Journal of Management*, v. 27, n. 2, p. 390-405, 2016.

BRO, L. L.; ANDERSEN, L. B.; BØLLINGTOFT, A. Low-hanging fruit: Leadership, perceived prosocial impact, and employee motivation. *International Journal of Public Administration*, v. 40, n. 9, p. 717-729, 2017.

CHAN, K.-Y. et al. Who wants to be an intrapreneur? Relations between employees' Entrepreneurial, Professional and Leadership career motivations and intrapreneurial motivation in organizations. *Frontiers in psychology*, v. 8, p. 2041, 2017.

ESCORSIN, A. P.; WALGER, C. Liderança e desenvolvimento de equipes. Curitiba: Intersaberes, 2017. Livro eletronico. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788559723236/pages/7>>. Acesso em: 09 set. 2017.

FOWLER, S. Toward a New Curriculum of Leadership Competencies: Advances in Motivation Science Call for Rethinking Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources*, v. 20, n. 2, p. 182-196, 2018.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478408/cfi/4!/4/4@0.00:21.6>>. Acesso em: 21 jun. 2017.

GILBERT, S.; HORSMAN, P.; KELLOWAY, E. K. The Motivation for Transformational Leadership Scale: An examination of the factor structure and initial tests. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 37, n. 2, p. 158-180, 2016.

ISMAIL, A.; ZAINOL, N. A. M.; AHMAD, N. N. The administration of leadership training programs enhance the trainees' motivation to learn. *LogForum*, v. 13, n. 4, 2017.

KLEIN, A. Z. et al. Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495313/cfi/4!/4/4@0.00:21.7>>. Acesso em: 27 jun. 2017.

MADRUGA, R. Triunfo da liderança: Práticas, estratégias e técnicas diárias para desenvolver Líderes de alta performance. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MANDELLI, L. Liderança nua e crua: decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis: Vozes, 2015. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788532649317/pages/2>>. Acesso em: 05 nov. 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa / pesquisa bibliográfica/ teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012408/cfi/6/2!/4/2/2@0:41.3>>. Acesso em: 06 set. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENG, Y. et al. Supervisors' leadership and health science researchers' intrinsic motivation: The mediate role of psychological empowerment. *Nankai Business Review International*, v. 6, n. 1, p. 68-81, 2015.

NELSON, D. L.; QUICK, J. C. CORG: Comportamento Organizaconal. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Tradução: Ez2 Translate; Revisão técnica: Raul Zanon da Rocha Netto, Daniella Forster de Oliveira.

PARASHAR-CARVILLE, S.; SHAW, T. Leadership and culture for motivation: A comparative study in India. *Human Systems Management*, v. 35, n. 4, p. 251-266, 2016.

RIBEIRO, A. L. Teorias da administração. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/cfi/3!/4/4@0.00:14.4>>. Acesso em: 10 out. 2017.

ROBBINS, S. P.. Lidere e inspire: a verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015. Tradução de Sonia Midori Yamamoto; revisão técnica de Maria Lúcia Rodrigues.. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502638129/cfi/4!/4/4@0.00:6.80>>. Acesso em: 06 set. 2017.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. Metodologia de pesquisa.5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/cfi/1!/4/4@0.00:55.7>. Acesso em: 09 set. 2017.

SILVA, R. O. Teorias da administração. 3. ed. São Paulo: Pearson Educacion do Brasil, 2013.

SOARES, M. T. R. C. (Org.). Liderança e desenvolvimento de equipes. São Paulo: Pearson Educaion do Brasil, 2015. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788543009643/pages/-6>>. Acesso em: 15 maio 2017.

STIEHL, S. K. et al. The role of motivation to lead for leadership training effectiveness. *International Journal of Training and Development*, v. 19, n. 2, p. 81-97, 2015.

TAJRA, S. F; SANTOS, N. dos. Planejamento e liderança: conceitos, estratégicas e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014.

UGADDAN, R. G.; PARK, S. M. Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, v. 30, n. 3, p. 270-285, 2017.

WALGER, C.; VIAPIANA, L.; MONFORT, M. Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <<https://ucs.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544301159/pages/5>>. Acesso em: 10 out. 2017.

WANG, X.-H. F.; KIM, T.-Y.; LEE, D.-R. Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 9, p. 3231-3239, 2016.