

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

**FABIO JOSE RIBEIRO**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: O CASO DE UMA USINA  
SUCRALCOOLEIRA**

**LINS/SP  
2°SEMESTRE/2024**

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE LINS PROF. ANTÔNIO SEABRA**  
**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL**

**FABIO JOSE RIBEIRO**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: O CASO DE UMA USINA  
SUCROALCOOLEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antonio  
Seabra para obtenção do Título de Tecnólogo em  
Gestão da Produção Industrial.

Orientadora: Dra. Fabiana Ortiz Tanoue de Mello

Ribeiro, Fábio José

R484m MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: O CASO DE UMA USINA  
SUCROALCOOLEIRA / Fábio José Ribeiro. — Lins, 2024.

25f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão da Produção Industrial) — Faculdade de Tecnologia de Lins Professor Antonio Seabra: Lins, 2024.

Orientador(a): Dra. Fabiana Ortiz Tanoue de Mello

1. Liderança . 2. Motivação. 3. Setor Sucroalcooleiro. I. Mello, Fabiana Ortiz Tanoue de. II. Faculdade de Tecnologia de Lins Professor Antonio Seabra. III. Título.

CDD 658.5

**FABIO JOSE RIBEIRO**

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: O CASO DE UMA USINA SUCROALCOOLEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Lins Prof Antonio Seabra, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão da Produção Industrial sob a orientação da Profa. Dra. Fabiana Ortiz Tanoue de Mello.

Data da aprovação: 29/11/2024

---

Profa. Dra .Fabiana Ortiz Tanoue de Mello

---

Profa. Ma. Egiane Carla Camillo Alexandre

---

Prof. Dr. Eduardo Teraoka Tofoli

## SUMÁRIO

RESUMO .....	4
ABSTRACT.....	4
1 INTRODUÇÃO .....	4
2 MOTIVAÇÃO .....	5
2.1 TEORIA DE MASLOW – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES .....	7
2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND .....	9
2.3 O CICLO MOTIVACIONAL.....	10
2.4 AUTOMOTIVAÇÃO .....	11
2.5 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA.....	11
3 LIDERANÇA .....	12
3.1 TIPOS DE LIDERANÇAS.....	13
3.2 LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS NO BEM-ESTAR DO FUNCIONÁRIO	14
3.3 IMPACTOS DA LIDERANÇA NOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS FUNCIONÁRIOS .....	15
3.4 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO..	16
4 METODOLOGIA.....	16
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	17
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS .....	22
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DISPONIBILIZADO EM PLATAFORMA .....	25

# MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: O CASO DE UMA USINA SUCROALCOOLEIRA

Fábio José Ribeiro<sup>1</sup>  
 Fabiana Ortiz Tanoue de Mello<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra - Fatec, Lins-SP, Brasil

<sup>2</sup> Docente do Curso de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial da Faculdade de Tecnologia de Lins Prof. Antônio Seabra - Fatec, Lins-SP, Brasil

## RESUMO

A forma como se dá a liderança nas empresas pode influenciar a motivação e o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo-os como seres humanos e não apenas como recursos operacionais, podendo impactar positivamente na produtividade. O trabalho tem como objetivo analisar o nível de motivação dos colaboradores de uma empresa do setor sucroalcooleiro, bem como o impacto da liderança na motivação. Foi feita uma pesquisa quantitativa junto aos colaboradores da oficina automotiva da empresa selecionada utilizando um questionário disponibilizado via *Forms*, com perguntas embasadas na pesquisa bibliográfica realizada. Os resultados revelaram que a maioria dos colaboradores se consideram motivados, valorizam a oportunidade de crescimento profissional e percebem a empresa como aberta a críticas e sugestões. Tais aspectos indicam que a liderança cria um ambiente propício à motivação na empresa, harmonizando as competências dos colaboradores com os papéis dentro da organização.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Setor Sucroalcooleiro.

## ABSTRACT

The way leadership is given in companies can influence the motivation and well-being of employees, recognizing them as human beings and not just operational resources, and can have a positive impact on productivity. The aim of the work is to analyze the level of motivation of employees in a company in the sugar and alcohol sector, as well as the impact of leadership on motivation. A quantitative survey was carried out among employees of the automotive workshop of the selected company using a questionnaire made available via *Forms*, with questions based on the bibliographic research carried out. The results revealed that the majority of employees consider themselves motivated, value the opportunity for professional growth and perceive the company as open to criticism and suggestions. These aspects indicate that leadership creates an environment conducive to motivation in the company, harmonizing the skills of employees with their roles within the organization.

Keywords: Leadership. Motivation. Sugar and alcohol sector.

## 1 INTRODUÇÃO

Entender os motivos que impulsionam o desempenho do capital humano de uma organização é o motor que corresponde ao sucesso de muitas empresas. Consequentemente, o esforço em compreender as razões e motivações que influenciam o desempenho individual de cada colaborador, pode vir a explicar questões como competitividade das empresas no mercado em que atuam.

A motivação influencia todas as áreas da vida, sendo fundamental para os indivíduos perseguirem objetivos. No ambiente profissional, a motivação acaba contribuindo com a qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, fazendo com que desempenhem suas atividades com satisfação e alcancem seu potencial máximo, influenciando na produtividade das empresas.

O fator motivação profissional se destaca e ocupa um local central do cotidiano de qualquer organização, pois para o alcance de potencial e qualidade de produtos e serviços é necessário que o capital humano esteja motivado e em sintonia para alcance de resultados.

Diversos autores destacam o papel importante do líder na motivação dos colaboradores.

No quesito liderança o contexto tem suma importância contando que o líder tem como dever atuar de uma forma a conseguir manter os seus colaboradores sempre comprometidos e motivados, garantindo a execução eficiente de todos os trabalhos a serem realizados. O líder pode ser então definido como responsável por influenciar as relações interpessoais, sendo que a liderança é relacionada a um poder hierárquico e que se submete a todas as relações existentes dentro de um grupo organizacional (Chiavenato, 2004).

De acordo com Robbins (2013) para a busca de seus objetivos todas as organizações devem ter em seu escopo de colaboradores uma liderança eficaz. Esses líderes devem ser encorajados a manter em atividade processos que levem a motivação, com isso melhorando a capacidade de cada indivíduo no decorrer de suas tarefas, assim como associando as prioridades de cada um com o objetivo da organização.

A conexão estipulada entre o líderes e liderados é estabelecida a partir da convivência, da admiração ou até do temor entre os indivíduos de uma equipe em realizar tarefas ou tomarem atitudes. A partir do momento em que o líder assume uma posição hierárquica os liderados passam a seguir os comandos, missões ou causas defendidas com uma desenvoltura não tão pessoais e sim sendo moldados pelos objetivos da organização (Enriquez, 1990).

Para Freud (1975) a liderança tem um papel fundamental na construção da motivação de uma equipe toda, com responsabilidade e consciência levando em consideração todos os referenciais de anseios, ambições e objetivos dos liderados e da organização.

Este artigo tem como objetivo principal analisar o nível de motivação dos colaboradores de uma empresa do setor sucroalcooleiro, bem como o impacto da liderança na motivação. Trata-se de uma pesquisa quantitativa desenvolvida junto aos colaboradores de uma empresa usando técnica de questionário para a coleta de dados.

O trabalho está estruturado em três capítulos. O capítulo teórico, que aborda Motivação e Liderança, o capítulo que apresenta a metodologia utilizada no trabalho e, por fim, os resultados da pesquisa de campo na empresa selecionada.

## **2 MOTIVAÇÃO**

Partindo do princípio de que todo o ser humano é movido por emoções, uma que se destaca é a motivação. Os estímulos geradores de emoções são de múltiplas complexidades, tendo em vista que cada indivíduo possui formas diferentes de sentir, dependendo de ações diversas.

De acordo com Maximiano (2000) o termo "motivação" deriva do latim "*motivus, movere*", que significa "mover" - indicando o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivações induz, incentiva, estimula ou provoca alguma forma de ação ou comportamento humano. Os estímulos que conduzem esses comportamentos podem ser descritos em diversos contextos. Em um deles a palavra motivação assume significados específicos - por exemplo, uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter a mesma motivação para estudar, comportamento esse normal dentro do âmbito humano, tendo em vista que a motivação é um sentimento individual e que nem sempre conduz a uma pessoa estar sempre disposta a tudo.

Como afirmou Chiavenato (1994, p. 166):

A motivação é específica, variando de acordo com a situação, o indivíduo e muitas vezes o ambiente onde está inserido. O que é motivador para uma pessoa pode não ser necessariamente para outra, e o que interessa a alguém em determinado momento pode perder o interesse ao longo do tempo.

Entende-se, assim, que os indivíduos, como sendo uma única pessoa se motiva por estímulos relacionados a desejos ou necessidades, resultando em conquista ou satisfação. Bergamini (1997) descreve a motivação como uma força impulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos; uma energia interna que emerge do próprio indivíduo e o impulsiona à ação. No contexto profissional, a motivação leva os seres humanos não apenas a buscarem satisfação pessoal, mas também a alcançarem os objetivos da organização. Em ambiente organizacional, o indivíduo passa a ter uma percepção de emoções mistas, levando-o a adicionar em seu dia a dia uma dose motivacional ou desmotivacional por conta do ambiente inserido. Com isso, a observação do colaborador em ambiente de trabalho passa a ser de extrema importância até mesmo para os resultados finais de uma organização.

Maximiano (2000) explana, ainda, que a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Portanto, a afirmação de que um colaborador motivado indica uma disposição favorável a resultados positivos é real, pois o mesmo está propenso a desempenhar suas atividades com êxito.

Chiavenato (2002, p.172) afirma ainda que: "A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais".

Explanando um pouco mais sobre a ligação entre gerência e motivação, Bergamini (2015, p. 154) afirma que:

Motivação e liderança são dois temas que estão ligados e mutuamente dependentes. O líder não motiva seus seguidores, mas representa peça-chave em não permitir que a motivação deles vá definhando até desaparecer definitivamente. Quando o seguidor sente que seu líder assume a figura de um parceiro, que junto com ele empreende o caminho até sua autorrealização, o vínculo entre ambos se estabelece de maneira firme e duradoura.

Seguindo a linha de pensamento do autor, um líder desempenha um papel de extrema relevância na promoção da motivação dentro de sua equipe de trabalho. Se for capaz de identificar as particularidades de cada colaborador, compreender seus objetivos pessoais e as fontes de eventuais insatisfações, um gestor pode direcionar

suas ações, valorizando os pontos encontrados e fomentar um ambiente propício à motivação.

Conforme Teixeira (2003, p. 73), “o ato de motivar se traduz em fornecer razões a uma pessoa ou grupo, incentivando-os a adotar comportamentos considerados ideais para o cumprimento de tarefas ou funções”. Dentro de uma organização, manter uma equipe impulsionada pela motivação é sinônimo de engajamento, podendo, dessa forma, se conectar profundamente com a identidade da empresa, se alinhando harmoniosamente com as metas da organização.

Em relação aos gestores, a tarefa de instigar a motivação carrega um desafio significativo e perigoso. Como apontado por Regato (2014, p. 96), “eles devem criar um ambiente propício à motivação, harmonizando as competências dos colaboradores com os papéis dentro da organização”. Além disso, reconhecer o desempenho de qualidade e recompensá-lo de maneira apropriada torna-se uma etapa crucial nesse processo. Contudo quando um gestor passa a comandar o capital humano interferindo em processos e sem empatia, o mesmo deve ter consciência de que acumulará problemas internos.

Receber reconhecimento e apreço é uma característica inerente à natureza humana, o sentimento de ser valorizado e incentivado por outros indivíduos é profundamente gratificante. No contexto profissional, essa dinâmica não se diferencia, o reconhecimento estabelece um elo crucial entre os valores da empresa e os anseios do empregado. Quando as realizações e os êxitos do indivíduo são genuinamente reconhecidos, uma sinergia positiva é gerada, fomentando a motivação, a proatividade e o comprometimento do colaborador em relação às suas responsabilidades e aos objetivos.

Um líder eficaz incentiva seus subordinados e os leva a compreender suas ações, desenvolvendo seu potencial e aplicando seus conhecimentos na organização. “Fica assim proposto que o gestor dotado de alta sensibilidade interpessoal é o principal responsável pela manutenção do esforço motivacional daqueles a quem deve orientar” (Bergamini, 2015, p. 178).

Para Helller (2001), uma motivação fraca no ambiente de trabalho está diretamente relacionado a liderança. Esclarece, ainda, que líder é aquele que analisa e encontra saída em momentos difíceis apresentados pela equipe, ajudando aos colaboradores e pontuando o que consegue repassar de conhecimento, buscando respostas a questionamentos que também não dominam.

Bergamini (2015) afirma que os chefes autoritários, se tornam incapacitados de criar um clima organizacional favorável para que seus colaboradores se tornem criativos, motivados e proativos. Esse tipo de gerenciamento gera insatisfação no ambiente de trabalho e compromete o desempenho de toda a equipe.

Salgado (2005) sugere que não há motivação sem entusiasmo e um líder precisa buscar entusiasmo para influenciar sua equipe. Para motivar pessoas, o líder precisa estar sempre em busca de estratégias motivacionais, pois os colaboradores percebem quando a pessoa que está à frente da equipe está desmotivada e acabam sentindo-se da mesma forma, visualizando isso como um sinal de que não vale a pena investir na empresa.

Para melhor interpretar o assunto, serão citadas algumas teorias que dão alicerce à análise da motivação.

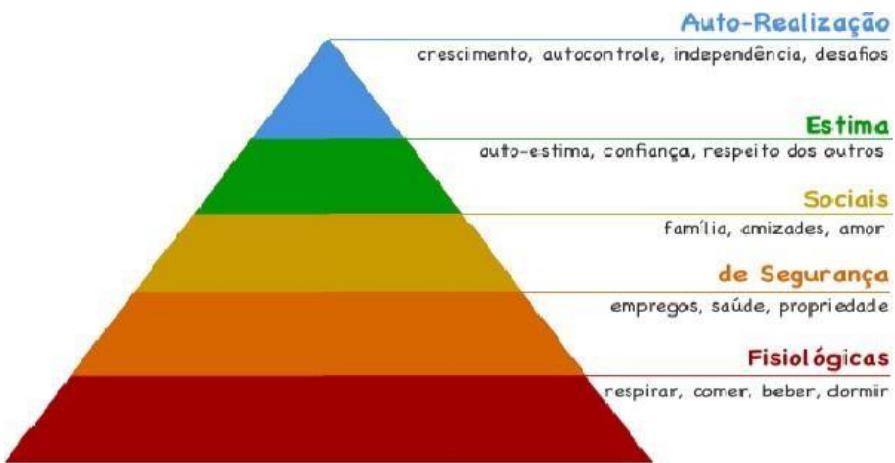
## **2.1 TEORIA DE MASLOW – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES**

Os estudos sobre teorias de Abraham Maslow tem como base o princípio da

personalidade e desenvolvimento humano, envolvendo o conceito e preocupações com as eficiências organizacionais. O mesmo entende que o indivíduo único possui necessidades complexas que podem ser hierarquizadas, com isso, alguns autores com base nos estudos de Maslow passaram a utilizar o conceito *homo complexus*, conceituando-o agora como indivíduo que tem necessidades ligadas ao desenvolvimento pessoal, ego, autorealização e aprendizagem.

Maslow era formado em psicologia e se preocupava muito com o ser humano, com isso propôs uma teoria motivacional fundamentada nas necessidades humanas, organizadas em níveis de importância e influência, dispostos em forma de uma pirâmide. A base dessa pirâmide engloba as necessidades mais elementares, enquanto o topo abarca as mais complexas. A hierarquia das necessidades de Maslow é delineada da seguinte maneira:

Figura 2.1 - Pirâmide hierarquia das necessidades.



Fonte:ADMFACIL, 2024.

Chiavenato (2002) distingue as partes da pirâmide como sendo:

a) Necessidades fisiológicas: localizado no nível mais baixo da pirâmide, trata de necessidades básicas como alimentação, temperatura, abrigo, vestuário, essas que são fundamentais para a sobrevivência;

b) Necessidades de segurança: segundo patamar, aparecem quando as necessidades fisiológicas estão parcialmente satisfeitas, com isso surge a necessidade de proteção contra violência, saúde, segurança e estabilidade contra perigos;

c) Necessidade social: contando que as duas primeiras estejam em andamento, surge a necessidade de amizade, participação, amor de ter uma certa intimidade com outro ser;

d) Necessidade de estima: com todos os patamares sendo desenvolvidos e em dia, a necessidade de realização, a elaboração de uma autoconfiança e o reconhecimento do valor próprio fazem parte dessa lacuna;

e) Necessidade de autorrealização: Maslow argumenta que a satisfação destas necessidades é o fator propulsor da motivação nas pessoas. Adicionalmente, tais necessidades devem ser atendidas de maneira sequencial, onde um indivíduo busca satisfazer as necessidades do próximo estágio somente quando as do nível anterior forem atendidas.

Os indivíduos inseridos em uma organização trabalham para satisfazer as suas necessidades fisiológicas, mas com a probabilidade de repassar por outros andares

dessa pirâmide variando de acordo com o padrão de vida que cada um leva (Kondo, 1994).

Cabe ressaltar que estas necessidades tomam formas e expressões altamente diversificadas entre indivíduos. A intensidade e a manifestação das mesmas também variam consideravelmente, refletindo as diferenças inerentes entre as pessoas. As necessidades fisiológicas são inatas ao ser humano, enquanto as demais são adquiridas ao longo do tempo e moldadas pelas experiências vivenciadas.

É evidente que estas necessidades desempenham um papel fundamental no direcionamento do comportamento humano. Os indivíduos perpetuamente serão instigados pelas necessidades que se apresentarem mais proeminentes em suas vidas, demonstrando a complexa interligação entre as necessidades e a motivação humana.

Stoltz (2000) finaliza afirmando que o sentimento de cada ser é desenvolvido a partir do que ela quer ou sente falta, e essas situações levam as necessidades de cada um.

## 2.2 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

Após um período de estudos, o psicólogo americano David McClelland chegou a conclusão de que o ser humano, como indivíduo único, necessita de três associações para a motivação adquirida, sendo: realização, poder e afiliação. A realização se torna a necessidade do desejo de excelência, de se sobressair em determinadas situações para obter conquistas em relação aos demais (Robbins, 2013).

O poder segue como sendo a segunda necessidade dessa teoria, referindo-se a influência e controle sobre outras pessoas, exercendo funções de destaque a autoridade. De acordo com o autor, esses indivíduos estariam mais preocupados com a obtenção de poder e prestígio que desempenho eficaz (Amoros, 2007). Dentro desta teoria, destaca-se o poder institucional direcionado ao desenvolvimento de um grupo eficaz que mantém os trabalhos organizados e com mensuração de igualdade de recompensas (Maximiano, 2012).

O autor define ainda McClelland como um visionário em termos de tratamento humano, neste segmento a descrição da abordagem passa a ser da seguinte forma:

a) Necessidade de Realização: está ligada ao desejo de sucesso e a busca por excelência, envolvendo o autodesenvolvimento para alcançar resultados notáveis. Indivíduos que possuem essa necessidade preferem metas desafiadoras, evitam assumir riscos excessivos e optam por situações em que se têm maior controle sobre os resultados. Eles priorizam a realização de metas em detrimento das recompensas possíveis, necessitam de feedback específico sobre seu desempenho e investem tempo na reflexão sobre conquistas de alto nível (Maximiano, 2007);

b) Necessidade de Associação ou Filiação: se concentra nos relacionamentos, na amizade e na busca por aceitação social. Pessoas com essa necessidade tende a priorizar interações sociais e atividades que envolvem contato com outras pessoas. A satisfação dessa necessidade é influenciada pelo ambiente em que a pessoa está inserida, suas habilidades interpessoais e, ocasionalmente, é atendida por meio da organização informal, como em momentos fora do horário de trabalho, como almoços ou conversas casuais (Maximiano, 2007);

c) Necessidade de Poder: envolve o desejo de controle, liderança e influência sobre os outros. Pessoas com essa necessidade buscam posições que lhes conferem poder para influenciar ou até mesmo controlar pessoas e o ambiente.

As contribuições de McClelland colocam a ideia de que as motivações humanas

são moldadas por essas três necessidades fundamentais, e as pessoas podem demonstrar diferentes graus de cada uma delas. Assim, a compreensão das necessidades individuais permite uma melhor adaptação da liderança e da gestão dentro das organizações.

### **2.3 O CICLO MOTIVACIONAL**

Com o intuito de que as pessoas precisam ser estimuladas para se motivarem no que diz respeito a realizar uma ação, as organizações precisam ter cautela e muito relacionamento interpessoal para manter uma equipe motivada. Não é apenas o sistema de uma organização que motiva os colaboradores, e sim o próprio colaborador que deve encontrar um motivo para se motivar. Nesse sentido, os gestores devem manter ou até mesmo criar situações em que a equipe se sinta motivada, respeitando a individualidade de cada colaborador.

Assim, de acordo com Chiavenato (2009, p.130), o processo motivacional é composto por três fatores principais que se interagem entre si:

- a) Necessidades: contando que o organismo humano possui um certo equilíbrio, o mesmo possui necessidade ou desejo de busca por satisfação, citando como exemplo a alimentação, a água e o convívio social;
- b) Impulsos: um dos processos mais importantes do processo motivacional de um indivíduo, levando a um comportamento e/ou ação de retorno para alívio das necessidades;
- c) Incentivos: estímulos que são externos a função exercida, fora do combinado e/ou concordado mais que possui a função de aliviar uma necessidade ou impulso.

De acordo com Maslow (citado por Maximiano, 2004, p. 180), "as pessoas são motivadas a satisfazer classes de necessidades que estão organizadas segundo os níveis de hierarquia: a motivação para satisfazer as necessidades de um nível só será forte quando as necessidades dos níveis inferiores já tiverem sido satisfeitas". Em outras palavras, uma vez que as necessidades básicas sejam atendidas, surge o desejo de satisfazer necessidades em níveis mais elevados.

Segundo Chiavenato (2002, p. 176), "a motivação opera em um ciclo contínuo e repetitivo". As necessidades humanas ou motivações são impulsos internos que direcionam o comportamento das pessoas diante das situações que enfrentam. Essas motivações são exclusivas de cada indivíduo e mudam conforme as diferentes fases da vida. O que motiva alguém hoje pode não ter o mesmo efeito no futuro.

Quando as pessoas almejam alcançar objetivos e satisfazer necessidades, são incentivadas a agir de maneira a obter o que desejam. Assim, se inicia um ciclo. Algumas necessidades demandam ciclos motivacionais curtos e repetitivos, enquanto outras requerem ciclos mais prolongados. Quando uma necessidade é satisfeita e o objetivo é alcançado, o ciclo se completa, podendo surgir uma nova necessidade e um novo ciclo. No entanto, caso haja obstáculos que impeçam a satisfação da necessidade, o ciclo é interrompido, resultando em frustração. Por vezes, a necessidade não é nem satisfeita nem frustrada, mas sim transferida ou compensada. Isso acontece quando a satisfação de outra necessidade é usada para reduzir ou aliviar a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita.

Chiavenato (2002, p. 177) ressalta que:

Compreender o mecanismo de ação das necessidades é essencial para liderar pessoas e equipes de trabalho, a fim de evitar frustrações e buscar soluções positivas para alcançar metas individuais. A gestão de pessoas deve considerar todos os aspectos relacionados à motivação humana.

Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 171), "as empresas desejam funcionários motivados. No entanto, não sabem como motivá-los", uma vez que desconhecem os fatores que influenciam esse comportamento. Além disso, não existem parâmetros universais que permitam às empresas motivar todas as pessoas de forma uniforme.

## 2.4 AUTOMOTIVAÇÃO

A automotivação é vista como a capacidade de obter recursos e vontade para executar o que se busca. É a busca interior de cada um ao estímulo para alcançar objetivos. Algumas estratégias são discutidas para o alcance de automotivação, tais como: buscar um propósito pessoal e lutar por ele, em organizações analisar por vários pontos as situações ou o "ver sempre o lado bom", e se permitir pequenos prêmios ou comemorações, isso traz um equilíbrio emocional e consequentemente a automotivação (Maximiano, 2000).

De acordo com Boog (1999, p. 117), "a automotivação é definida como a habilidade de controlar emoções e resistir impulsos, permitindo alcançar objetivos enquanto se mantém confiante e otimista, mesmo diante de desafios adversos".

Regato (2014) destaca que a automotivação caracteriza indivíduos que estabelecem metas por conta própria e assumem a responsabilidade por alcançá-las. Mesmo diante de obstáculos, essas pessoas perseveram com determinação para atingir suas aspirações. Colaboradores com essa autodisciplina são frequentemente autônomos em sua produtividade, sendo capazes de produzir com ou sem supervisão hierárquica.

A automotivação representa o ato de estimular a si mesmo, impulsionado por forças internas. Isso envolve encontrar incentivos intrínsecos para a ação, sem depender da espera de eventos externos. Trata-se de uma força constante que conduz o indivíduo a realizar, progredir e desenvolver-se continuamente. Em geral, pessoas automotivadas possuem metas claramente definidas, mantêm foco na conquista de seus objetivos e possuem a resiliência necessária para enfrentar contratempos.

No âmbito profissional, a automotivação desempenha um papel essencial no desenvolvimento contínuo e na consecução de metas. Além disso, ela confere um senso de prazer ao trabalho, tornando as tarefas diárias mais instigantes e desafiadoras. Quando os colaboradores possuem essa autodeterminação, o ambiente de trabalho se torna mais positivo e gratificante, refletindo-se na qualidade e na eficácia de suas atividades.

Soto (2005) afirma que automotivação é uma condição interna que se origina nas estruturas nervosas, condicionando a uma energia capaz de impulsionar a maneira de agir do ser humano.

## 2.5 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

Existem alguns fatores de realização ligados a certas ações, esses que por sua vez são distinguidos como intrínsecos (quando é despertado dentro da própria pessoa) e extrínsecos (quando depende de um ambiente externo). Com essa divisão pré-definida Bergamini (2013, p.85) afirma que:

Em todos os setores da vida humana, existe sempre alguém, interessado em conseguir que o outro alguém faça aquilo que precisa ser feito. O simples fato de desejar que alguém faça alguma coisa não é suficiente para que essa pessoa queira e chegue a fazê-lo ou tenha alguma motivação para tanto.

De acordo com Dubrin (2003), o que se pode afirmar é que “tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja o suficiente”. Partindo dessa concepção e com uma visão voltada para a organização e o colaborador como o indivíduo, Bergamini (2013) completa a informação dizendo que tornar o trabalho interessante favorecerá a satisfação das necessidades de competência e autodeterminação, que são aspectos intrínsecos. Com isso, a visão de motivação organizacional passa a ser obtida com a observação do indivíduo intrinsecamente, quando ele não procura recompensas em outros lugares, a não ser dentro de si próprio, sendo pelos aspectos de tarefas realizadas.

Conforme Kohn (1998), partindo das idéias de motivação intrínseca e extrínseca, existem alguns problemas que podem ser desenvolvidos com as mesmas, citando alguns:

- a) As recompensas punem: presumindo que os que se julgam merecedores não recebam o esperado;
- b) As recompensas minam o interesse: as pessoas mostram menos interesse nos trabalhos desenvolvidos “não apenas são menos efetivos que a motivação intrínseca, mas realmente a enfraquece”;
- c) As recompensas rompem relacionamentos: em alguns casos, destroem o trabalho em equipe e leva a competição.

Newstrom (2008) resume que a presença de metas e a percepção da existência de incentivo para a satisfação das necessidades dos indivíduos são poderosos fatores motivacionais que levam a liberação de esforços. O autor completa ainda que a organização que observa seus efetivos produtivos, devem manter um escopo de recompensas apropriadas às necessidades de satisfação dos funcionários, fazendo com que tanto a organização como o colaborador se sintam motivados e realizados com tal situação.

A motivação organizacional está intimamente ligada à liderança, que deve ser capaz de adaptar suas abordagens para atender tanto às necessidades individuais dos colaboradores quanto aos objetivos da empresa, criando um círculo virtuoso de motivação, produtividade e liderança.

### **3 LIDERANÇA**

A liderança é um dos fatores em que a organização deve possuir controle, sendo que a mesma possui impacto direto com resultados. Nos dias atuais, a prática se baseia em controlar a função para obter resultados satisfatórios, ter um bom controle emocional, conhecimentos interdisciplinares e autoconfiança para executar suas tarefas e atingir os objetivos. “Liderança representa a sua capacidade de influenciar as pessoas a agirem” (Hunter, 2004, p.25).

Segundo Maximiano (2010), uma pessoa tem liderança quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas, é a realização de uma meta por meio da direção dos colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder, e um grande líder é aquele que tem esta capacidade, dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações.

Para Pree (1989, p.65):

O líder deve ficar atento, uma vez que entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe, estão a qualidade para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar todas as ferramentas de recursos humanos da equipe.

Para Chiavenato (1999), a liderança passa a ser um processo onde exige-se conduzir uma equipe transformando vidas e gerando resultado a organização. Dentro da função é necessária essa concepção, seja uma liderança mais clara e receptiva ou uma mais rígida, mas com objetivos a serem alcançados como meta principal de todo o processo.

Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos seus próprios objetivos.

### **3.1 TIPOS DE LIDERANÇAS**

A influência sobre o comportamento das pessoas é um desafio estipulado para a função de líder. De certa forma, essa influência parte das duas partes, seja do líder que exerce sua função como do liderado que avalia como ela está executada. A ideia de que os colaboradores entreguem voluntariamente o controle de seu próprio comportamento a outra pessoa é parte integrante do processo de liderança (Wagner e Hollenbeck, 2003).

Alguns autores pontuam estilos de liderança assim como tipos de liderança, porém ambas distinguem com palavras próprias as mesmas conceções.

Para Maximiano (2010), os tipos de liderança são descritos como: autocrático, democrático e liberal. O autocrático não costuma dar ouvidos a seus liderados, agindo sempre da maneira na qual ele acha que está correta, tomando suas decisões sozinho. O poder de decisão fica centralizado apenas nele.

O autor afirma ainda que “a liderança autocrática centraliza o poder de decisão no chefe, ou seja, quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo”. Segundo Maximiano (2010, p.144):

Quanto mais concentrado o poder de decisão no líder, mais autocrático é seu comportamento ou estilo. Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. O estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo.

O comportamento democrático envolve a influência e participação dos liderados, este estilo também é chamado de participativo, pelo fato do líder compartilhar com seus liderados sua responsabilidade e poder de tomada de decisão. Sendo assim, o grupo participa das programações do trabalho, divisões de tarefas e as decisões são tomadas com base nas discussões em grupo.

Maximiano (2004, p. 294) afirma que “quanto mais às decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder”. Ainda segundo este autor, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou uso da autoridade por parte do dirigente.

Para Chiavenato (2004), o estilo liberal é indicado a grupos com alta maturidade e responsabilidade, gerando assim, inspiração criativa e iniciativa, instigando o sentimento de importância dos próprios grupos na organização.

Segundo Ribeiro (2009, p. 74), “a liderança liberal possui liberdade total para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder”. A participação do líder no debate é pequena, limitando-se, apenas, a apresentar os variados materiais à disposição do grupo para o cumprimento de suas funções, esclarecendo que pode fornecer informações desde que solicitadas. Neste estilo, o líder tem intervenção quase

zero, na maioria dos cenários só atua quando é solicitado. Costuma deixar os liderados tomarem as decisões da forma que entenderem como melhor ou mais adequada para o momento, levando em consideração os limites e regras do ambiente da organização. Este tipo de líder faz com que os membros da equipe tenham autonomia de ação e liberdade de decisão, porém, também não poderão contar com um líder nos momentos cruciais. Os líderes liberais assumem que seus liderados são profundamente motivados e podem ficar sozinhos para realizar suas tarefas e cumprir com todas as metas impostas.

Dubrin (2003) conceitua os estilos de lideranças principais como sendo: decisivo, flexível, hierárquico, integrativo e sistêmico. A apresentação breve de cada tópico fica da seguinte forma:

- a) Estilo decisivo: pouca informação na tomada de decisão, pouco planejamento, reuniões curtas e tomadas de decisões a cada reunião;
- b) Estilo flexível: adaptativo a informações, flexível e criativo, prefere intuição ao planejamento;
- c) Estilo hierárquico: planejamentos a longo prazo, análises complexas, burocrático, inibidor de criatividade, controlador, centralizador e preocupado com métodos utilizados e resultados esperados;
- d) Estilo integrativo: valoriza a exploração e a criatividade, tomada de decisões mais demoradas, porém abertas a modificações, trabalha com a compatibilidade de interesses de pessoas e da organização, admite fatos e opiniões de outros;
- e) Estilo sistêmico: o mais complexo possuindo qualidades do integrativo e do hierárquico, prazo curto, objetivo concretos e mensuráveis.

Bergamini (1994) enfatiza que todas as lideranças partem de um mesmo princípio, sendo que não existe um único estilo ou característica válida para todas as situações, onde cada uma exige um tipo ou estilo de liderança diferente para resolução ou alcance na eficácia dos resultados dos liderados.

### **3.2 LIDERANÇA E SUAS INFLUÊNCIAS NO BEM-ESTAR DO FUNCIONÁRIO**

O conceito de liderança dentro de uma organização é visto como uma das ferramentas mais potentes de gerenciamento humano, visando uma gestão de excelência. Um líder juntamente com as ferramentas administrativas necessárias consegue influenciar positivamente toda uma equipe. Essa influência vem acompanhada de uma pressão psicológica muito grande sobre os colaboradores, tendo em vista que o ato de liderar envolver não só o poder sobre outros, mas vem trazendo alterações nos padrões profissionais e acarreta algumas vezes problemas pessoais (Motta, 1997).

Maximiano (2000, p.395) relaciona alguns comportamentos individuais a funções exercidas e a liderança como uma delas, segundo ele:

A figura humana dos líderes permite definir a liderança como função, papel ou tarefa, que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos.

De acordo com Lapierre (1989), alguns líderes possuem alguns tipos de comportamentos que influenciam atitudes de seus colaboradores de forma negativa e com isso alteram as estratégias da organização como um todo, interferindo nos resultados. Quando o líder assume o papel a sua obrigação é de manter uma relação

entre os seus comportamentos, as necessidades da organização e a influência sobre sua equipe, objetivando o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho do setor e da organização.

Maxwel (2008, p. 96) destaca que:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação a carreira, mas também em relação à vida pessoal quando necessário. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promovem o crescimento das pessoas gerando crescimento para a organização consequentemente.

Uma liderança onde todos os colaboradores são motivados é o que toda a organização procura, porém nem sempre é assim que acontece. Em estudo o líder possui uma responsabilidade de gerenciar pessoas, comportamentos, serviços e/ou setores e se mantendo pleno em suas funções e capacidades. Contudo, a própria natureza humana nos conduz a comportamentos múltiplos, podendo então formar líderes com tinos mais acirrados. Uma liderança com aspecto abusivo pode desencadear conflitos fazendo com que os colaboradores sofram impactos provocados por essas manifestações de tensão no ambiente organizacional (Dejours, 2007).

Para Gil (2001), a liderança está ligada ao bem-estar, motivação e qualidade de vida no trabalho do colaborador, interligando de maneira direta no clima organizacional e nos resultados finais. O autor frisa, ainda, que a motivação de uma equipe não está apenas nos objetivos da organização mas se relacionam ao estado físico e mental de cada colaborador.

### **3.3 IMPACTOS DA LIDERANÇA NOS ASPECTOS MOTIVACIONAIS DOS FUNCIONÁRIOS**

A motivação depende muito de indivíduo para indivíduo, ou até de situações diversas para cada um, das forças de seus desejos assim como as necessidades e impulsos interiores, nos quais são dirigidos pelos conscientes ou incôscientes (Hersey, 1976).

O líder deve possuir um tino para perceber o que motiva os colaboradores de uma forma mútua e também individual, e se esforçar para manter a equipe sempre motivada, visando resultados e objetivos da organização. A motivação pode ser gerada a partir desse primeiro passo, onde quando se conhecendo os estímulos pode-se gerar ações utilizadas de incentivos externos e internos, ou seja, provindo de ambientes e objetos assim como de processos mentais e objetivos.

Para Bergamini (1997), a motivação é algo interno de cada indivíduo e que é gerada de acordo com os comportamentos pessoais, do ambiente inserido e dos relacionamentos interpessoais. Completa ainda que a motivação pode ocorrer em diversos espaços de tempos, com várias situações e de formas diferentes, não sendo moldada a uma equipe de forma integral.

De acordo com Spector (2012), uma ferramenta de utilização para mensurar esse fator é a psicologia organizacional, onde a mesma possui como objetivo trabalhar diversas maneiras para auxiliar a organização na obtenção de resultados melhores de seus colaboradores, com base nos aspectos mentais, físicos e de bem-estar desse indivíduo.

Já para Knapik (2011, p.148):

Estratégias para motivação de pessoas e equipes têm um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais, já que reduzem os custos com absenteísmo (faltas no trabalho) e *turnover* (rotatividade dos funcionários).

Chiavenato (2003) relaciona liderança com motivação de uma forma unida, onde se ocorre o fato de causa e efeito. Porém o mesmo transcreve que o líder não é obrigado a criar situações de motivação para uma equipe, o verdadeiro papel ainda relacionados aos dizeres do autor é de observar, analisar e se possível manter os funcionários em um estado motivacional elevado de acordo com o que pode proporcionar dentro do ambiente de trabalho.

Sendo assim, em avaliação ao clima organizacional proporcionado pela relação entre liderança e motivação, vale destacar que ambos possuem uma forte influência nas expectativas e nas motivações dos colaboradores, sendo os resultados favoráveis quando se alcançam as satisfações ou desfavoráveis causando frustrações que são reconhecidas no resultado final de todo o processo envolvido (Chiavenato, 2003).

Garcia (2015) traz ainda que o clima organizacional possui influência direta na motivação dos indivíduos, sendo assim se percebe que o mesmo está totalmente ligado ao tipo de liderança exercida dentro do ambiente de trabalho.

### **3.4 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NO DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO**

O líder necessita desenvolver uma sensibilidade e percepção destinta para lidar com diversos assuntos no decorrer de suas tarefas funcionais, possibilitando um diagnóstico mais preciso de como sua equipe pode vir a se comportar. Contando que a liderança eficaz possa trazer benefícios mutuos, o líder deve estar sempre atento ao nível de comprometimento de cada indivíduo com foco comum no atingimento do objetivo organizacional, sendo possível dessa maneira obter uma combinação entre comportamentos e realizações de tarefas (Silva, 2006).

Para Hipólito e Reis (2002) um líder deve se manter focado em analisar três aspectos comportamentais de seus liderados, sendo esses:

- a) Comportamento individual e em grupo;
- b) Grau de foco na realização de tarefas;
- c) Intenção de desenvolvimento profissional.

Com esses comportamentos como base de análise, os resultados se tornam mais eficazes tendo foco no objetivo da organização assim como no bem-estar e interesse do colaborador.

Spector (2012), afirma que no decorrer de todas as lideranças são necessarias avaliações no ambiente de trabalho, com foco na saúde dos colaboradores como fator principal, logo que um líder tem todo o poder de alavancar resultados de uma organização a partir de uma equipe engajada assim como prejudicar todo o processo de funcionamento, obtendo resultados negativos para a organização.

Percebe-se então que a liderança possui dentro de organizações um peso relacionado ao sucesso das mesmas.

## **4 METODOLOGIA**

A metodologia “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”, dessa forma a elaboração desse trabalho foi possível por

meio de métodos científicos (Andrade, 2010).

De acordo com Gil (2008) as pesquisas bibliográficas conduzem os dizeres dos autores ponderando e salientando situações:

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pela espaço (Gil, 2008, p.50).

O estudo de caso possui uma abordagem de pesquisa quantitativa, seguindo os princípios da coleta e análise de dados numéricos para avaliar o nível de motivação dos funcionários na empresa. A utilização desse método se concentra na mensuração objetiva de variáveis e na análise estatística dos resultados, proporcionando uma compreensão mais ampla e precisa dos fenômenos estudados. Teixeira (2003) fornece uma visão abrangente dos métodos de pesquisa em negócios, destacando a pesquisa quantitativa como uma abordagem valiosa para coletar dados objetivos e mensuráveis.

Outro tipo de pesquisa utilizado foi a abordagem qualitativa, onde envolve o uso de dados que foram obtidos em entrevistas, documentos e observações realizadas da organização para a compreensão e explicação de situações e/ou fenômenos (Dias e Silva, 2010).

A utilização de questionários como uma técnica eficaz para a coleta de dados em pesquisas quantitativas, faz com que as análises dos resultados sejam mais eficientes. Com isso a técnica de coleta de informações escolhida para obter informações mais estruturadas da organização para este estudo de caso foi o questionário. Os questionários consistem em perguntas fechadas, permitindo que os respondentes escolham entre opções predefinidas, facilitando a análise estatística dos dados coletados (Gil, 2014).

A pesquisa foi conduzida na Oficina Automotiva de uma usina do setor sucroalcooleira situada no interior de São Paulo, que foi selecionada de acordo com critérios de relevância para o estudo. Para determinar o tamanho da amostra, considerou-se o número total de funcionários, sendo no ato o montante de 200 cadastrados nesse setor, do total foi extraída uma porcentagem seleta para participar da pesquisa, sendo disponibilizado o questionário apenas para os escolhidos.

O montante de 40 funcionários acessaram ao questionário de forma eletrônica, utilizando uma plataforma online de pesquisa, sendo a mesma a *Forms* enviada via WhatsApp, facilitando a coleta de dados. Os mesmos foram notificados previamente sobre a pesquisa e forneceram seu consentimento para participação, a duração do questionário em plataforma foi de 10 dias, prazo esse estipulado com base em tempo hábil para todos retornarem com suas respostas, o que foi seguido por todos.

Após os dias estabelecidos o questionário foi encerrado e os dados obtidos foram compilados e preparados para a análise, sendo utilizado técnica de estatística descritiva para resumir as respostas, o que proporcionou *insights* quantitativos sobre o nível de motivação dos funcionários no setor da empresa selecionado, permitindo uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho e os impactos da liderança.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A organização escolhida para a realização do estudo de caso vem se

destacando dentro do setor sucroalcooleiro do interior de São Paulo, com um potencial em ascensão, comprometimento e com selo de excelência em sua trajetória. Suas atividades tiveram início em 2007 e durante os períodos de 2013 a 2018 a demanda fez com que a organização se adaptasse ao enquadramento do mercado global, trazendo novos estímulos e melhorias em diversos processos. A partir de 2021 com o auxílio de processos tecnológicos as visões de empreendedorismo passavam a ter foco maior nos funcionários, trazendo para dentro da organização planos estratégicos referente a gestão humana, governança corporativa, relacionamentos interpessoais entre outros que visavam o bem-estar dos funcionários com foco em qualidade do produto final.

Em relação a pesquisa realizada, o setor escolhido foi a Oficina Automotiva contando com o montante de 200 funcionários ativos, onde o foco principal era analisar o nível de motivação dos funcionários, partindo do ponto de qual a real mensuração do impacto do líder. A pesquisa foi respondida por 20% desses colaboradores de onde foram retiradas as informações contidas nesses trabalhos.

Com os dados já tabulados, a primeira observação a ser feita é que 100% dos funcionários que responderam ao mesmo são do sexo masculino, com variações de idades de 25 a 45 anos, com participação no quadro de funcionários no decorrer de 6 a 9 anos de trabalho, tendo em vista que 63% deles concluíram o ensino médio e 20% o ensino fundamental.

Partindo para o assunto referente a pesquisa, 67% dos funcionários consideram ter dentro da organização um nível ótimo de motivação e 33% demonstram como bom. Com isso a margem mais alta apresentam funcionários mais engajados à empresa, estando dispostos a desempenhar suas funções lutando junto com a organização para a obtenção de resultados e objetivos. Quanto a abertura dada aos funcionários no quesito críticas e sugestões, 72% dos entrevistados se consideram bem amparados, contando que a organização se mantém aberta com canais sempre ativos para todos os fatos. Considerando a motivação desses funcionários, 75% afirma que o fato de possuírem a oportunidade de crescimento profissional dentro da organização já se sentem mais reconhecidos.

Os resultados apresentados no decorrer da análise, resignificando o questionário nas partes de liderança, demonstram que a importância da comunicação aberta entre líderes e funcionários traz uma força maior no desenvolvimento profissional de cada indivíduo assim como a satisfação dos mesmos, correspondendo ainda na produtividade da organização. A porcentagem de 40% dos funcionários que responderam referente ao nível de motivação relacionado ao reconhecimento e valorização de tarefas dissem ser ótimas e 60% classificam como bom, além disso, 55% se sentem motivados relacionando a realização de tarefas propostas pelos líderes. Dentre os respondentes, 40% se sentem motivados com a forma como seus líderes orientam nas tarefas, destacando uma abordagem positiva na condução das atividades. Além disso, 43% afirmaram que o nível de motivação é bom em relação à capacitação oferecida pela empresa.

Com isso pode-se destacar a importância do reconhecimento e da oferta de tarefas desafiadoras para manter a motivação e o engajamento da equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho positivo e produtivo. Contando ainda que a liderança cria um ambiente propício à motivação na organização, harmonizando as competências dos colaboradores com seus papéis, tendo o investimento em capacitação um resultado significativo na motivação dos funcionários.

Quanto a ambiente de trabalho o nível de motivação correspondente a relações com todos os funcionários do setor, 50% demonstram estar motivados, partindo para

as condições de trabalho onde 70% avaliam como ótimas, incluindo as instalações e recursos disponibilizados, o que indica um ambiente propício ao desempenho das tarefas de equipe.

Pode-se observar que os resultados da pesquisa em relação ao nível de satisfação dos colaboradores são positivos, revelando que a grande maioria cerca de 90%, demonstra uma notável habilidade em controlar emoções e resistir a impulsos, mesmo quando enfrenta desafios no ambiente de trabalho. Com isso analisando que a grande maioria dos entrevistados possuem automotivação, que segundo Boog (1999), é a habilidade de controlar emoções, permitindo alcançar objetivos enquanto se mantém confiante e otimista, mesmo diante de desafios adversos.

Outro dado relevante é o de que 97% dos participantes traçam metas profissionais por iniciativa própria e se esforçam para alcançá-las, tal resultado corrobora com o pressuposto de Regato (2014), de que a automotivação caracteriza indivíduos que estabelecem metas por conta própria e assumem a responsabilidade por alcançá-las. Mesmo diante de obstáculos, essas pessoas perseveram com determinação para atingir seus objetivos.

Referente ao questionamento sobre o comportamento do líder, a pesquisa apontou que 68% dos colaboradores acreditam que seus líderes são eficazes em comandar a equipe para atingir metas com sucesso. Além disso, expressivos 75% percebem seus líderes como participativos, permitindo que os subordinados contribuam com ideias e sugestões. Este perfil indica o tipo de liderança “democrática” apresentada por Maximiano (2010), onde o líder compartilha com seus liderados sua responsabilidade e poder de tomada de decisão, resultando em um ambiente organizacional adequado à motivação da equipe.

Quando perguntado que tipo de recompensa o funcionário espera quando atinge uma meta, 42% responderam não esperar recompensas, demonstrando motivação intrínseca. Além disso, 55% dos respondentes acreditam que seus líderes alcançaram seus cargos por mérito, por meio de cursos e aprimoramento profissional, em vez de indicação. Isso enfatiza a importância do reconhecimento interno e do perfil dos líderes na motivação dos funcionários.

A pesquisa revelou que 53% dos colaboradores acreditam que seu líder passa confiança na hora de resolver algum problema, demonstrando um nível sólido de confiança na equipe. Além disso, 80% dos funcionários acreditam que a melhoria da empresa passa pela oferta de treinamentos personalizados para atender às necessidades específicas dos funcionários, e não pela substituição do líder ou mudança dos colaboradores. Esses resultados enfatizam, mais uma vez, a importância dada pelos funcionários às capacitações e treinamentos dados pela empresa, podendo impactar positivamente no nível de motivação dos mesmos.

Quanto às melhorias sugeridas em relação à liderança e, consequentemente, os resultados da empresa, 60% dos colaboradores sugerem a promoção de uma cultura organizacional saudável, envolvendo a criação de um ambiente de trabalho positivo, pautado em valores éticos, respeito mútuo e um senso de proporção compartilhado.

O quadro abaixo resume os principais resultados da pesquisa realizada na empresa:

Quadro 5.1 – Principais resultados da pesquisa

Pontos abordados	Resultado
Nível de motivação geral	Ótimo (67%); Bom (33%)
Abertura a críticas e sugestões na empresa	72% afirmam ter abertura
Fatores que motivam os colaboradores	Oportunidade de crescimento profissional (75%)
Motivação relacionada ao reconhecimento e valorização no trabalho	Ótimo (40%); Bom (60%)
Motivação relacionada aos desafios propostos pelo líder	55% estão motivados
Motivação relacionada a forma como os líderes orientam as tarefas	40% estão motivados
Motivação relacionada à capacitação oferecida pela empresa	Ótima (43%)
Motivação relacionada ao ambiente de trabalho (demais colaboradores)	50% estão motivados
Motivação relacionada às condições de trabalho	Ótima (70%)
Motivação para traçar metas profissionais e se esforçar para alcançá-las	97% estão motivados
Eficácia do líder em comandar a equipe	68% afirmam ter eficácia
Percepção dos líderes como participativos	75% afirmam terem essa percepção
Tipo de recompensa esperada quando atinge a meta	42% não esperam recompensa
Confiança passada pelo líder na resolução de problemas	53% afirmam terem essa confiança
Melhorias sugeridas à liderança	60% sugerem promoção de um ambiente de trabalho positivo

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Esses dados destacam a importância da cultura corporativa como um elemento-chave para o sucesso da liderança e da organização, enfatizando a

necessidade de um ambiente que promova a colaboração, a confiança e o comprometimento dos funcionários.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo do princípio de motivação o que se pode afirmar é que ocorre um impulso que movimenta as ações das pessoas em direção a seus objetivos individuais, podendo ser influenciada e estimulada por fatores externos e internos. Ela pode originar-se tanto de uma força interior, ou seja, uma motivação intrínseca inerente a cada indivíduo, como de fatores externos que fazem parte do ambiente em que a pessoa está inserida, conhecida como motivação extrínseca. As pessoas variam em suas motivações devido às diferenças individuais, e essas motivações podem evoluir conforme a fase de vida que cada pessoa atravessa.

Um conjunto de teorias bem estabelecidas serve como base para identificar e analisar os elementos e situações que influenciam os comportamentos das pessoas dentro de uma organização. Essas teorias são ferramentas valiosas para compreender, prever e influenciar as atitudes dos colaboradores quando em relação a atitudes em grupo.

Quanto a relação entre motivação e liderança pode ser entrelaçada, tendo em vista quando um líder motivado influencia positivamente sua equipe de trabalho. É fundamental que ele compreenda as necessidades dos membros da equipe tanto de uma forma única como em conjunto, reconhecendo os fatores que geram satisfação e insatisfação. Dessa forma, o líder pode estimular o potencial de desempenho de cada indivíduo e até mesmo gerar situações onde necessidades são supridas em conjunto.

Neste contexto, foi realizada uma pesquisa em uma empresa do ramo sucroalcooleiro partindo de um setor individual dentro da organização, sendo o mesmo a oficina automotiva, com foco em analisar o nível de motivação dos colaboradores, bem como o impacto da liderança nesta motivação.

Partindo da análise de todos os dados o resultado obtido se torna positivo, revelando que a maioria dos funcionários possuem alto grau de satisfação motivacional, percebendo que a valorização do trabalho dentro da organização se faz presente proporcionando um crescimento profissional alcançável. Outro fator que se destaca no decorrer do estudo é a abertura oferecida pela organização no que se diz respeito a críticas e sugestões, onde canais se fazem disponíveis para que os funcionários possam dar opiniões e até mesmo direcionar reclamações sobre assuntos diversos, recebendo feedbacks sempre que possível.

O reconhecimento do funcionário com a preocupação da organização em manter um ambiente de trabalho próprio ao bem-estar de todos que transitam no setor, é tido como um ponto de equilíbrio entre o relacionamento organização x funcionário. Tendo em vista que o funcionário quando bem amparado se sente motivado a produzir o que a organização sugere, e ao mesmo tempo com a produção em dia a organização tem como prioridade o bem-estar humano.

Para o bom funcionamento dessa engrenagem o papel do líder se faz necessário, onde o mesmo tem o poder de manter as duas partes em harmonia, visando os desejos e anseios do funcionário assim como o objetivo de produção da organização, tudo isso mantendo a motivação. Esse que por sua vez vem sendo realizado com muito empenho dentro da organização estudada, podendo dessa forma afirmar que um líder tem sim total influência sobre a motivação de uma equipe. Os entrevistados da organização destacaram ainda que o perfil participativo e

democrático da liderança, contribui para um ambiente adequado trazendo um clima organizacional mais motivado.

As implicações dos resultados da pesquisa são significativas para a empresa, sugerindo que a liderança eficaz e a promoção de um ambiente de trabalho saudável são fundamentais para manter a motivação e o engajamento da equipe. Além disso, os dados indicam a importância de valorizar o desenvolvimento profissional dos colaboradores e reconhecer suas conquistas.

Em suma, a pesquisa realizada reforça a ideia de que a motivação é um fator crucial para o sucesso organizacional e que a liderança desempenha um papel fundamental na promoção dessa motivação. A organização se beneficia ao investir em estratégias que promovem a motivação dos funcionários, criando um ambiente onde eles se sentem valorizados, desafiados e comprometidos com os objetivos da empresa, alcançando assim objetivos individuais e organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- ADMFACIL, **Pirâmide das Necessidades de Maslow**, 2024. Disponível em: <https://www.admfacil.com/piramide-das-necessidades-de-maslow/>. Acesso em: 22 maio 2024.
- AMORÓS, E. Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Escuela de Economía- USAT. Lambayeque, Peru. 2007.
- ANDRADE, M. M Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: Psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 2015.
- BOOG, G.G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciamento de Pessoas**: o passo decisivo para a Administração Participativa. São Paulo: Makrom Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: Decorrênciada teoria das Relações Humanas. Rio de Janeiro, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DEJOURS, C. **Psicodinâmica da trabalho**: contribuições da escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2007.
- DIAS, D. S; SILVA, M. F. **Como escrever uma monografia**: manual de elaboração com exemplos e exercícios. São Paulo: Atlas, 2010.

- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social.** Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- FREUD, S. **Psicologia de grupo e a análise do ego.** Rio de Janeiro: Imago, 1975, p.91.
- GARCIA, D.B. **Os diferentes tipos de lideranças e suas influências no clima organizacional.** 2015. Disponível em: <[https://admin-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/\\_assets/modules/academicos/academico\\_5220mpdf](https://admin-portal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_5220mpdf)>. Acesso em: 26 abr. 2024.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- HELLER, R. **Como motivar pessoas.** 4 ed. São Paulo: Publifolha, 2001.
- HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas.** São Paulo: EPU, 1976.
- HIPÓLITO, J. A. M; REIS, G. G. **As pessoas na organização.** 7. Ed. São Paulo: Gente, 2002.
- HUNTER, J. C. **O monge e o executivo:** uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Ibpex, 2011.
- KOHN, A. **Punidos pelas recompensas.** Tradução de Cecilia Whitaker Bergamini e Maria Helena Steiner. São Paulo: Atlas, 1998.
- KONDO, Y. **Motivação humana.** Tradução de Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Gente, 1994.
- LAPIERRE, A. Da psicomotricidades relacional à análise corporal da relação. Curitiba: editora da UFRP, 1989.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Urbana à Revolução digital. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral Da Administração:** Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Projetos:** Da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração:** da Revolução Industrial à Revolução Digital. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente.** 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional:** o comportamento do ser humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- PREE, M. **Liderar é uma arte:** vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

- REGATO, V. C. **Psicologia nas organizações.** Rio de Janeiro: Editora LTC, 2014.
- RIBEIRO, A. de L. **Teoria da Administração.** 2.ed. ver. Atualizada São Paulo: Saraiva, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: pearson, 2013.
- SALGADO, L. **Motivação no Trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- SILVA, R. O. **Teoria da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2005.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** Curitiba: Saraiva, 2012.
- STOLTZ, T. **Saúde psicológica sob a perspectiva de Abraham Maslow.** Campinas: Alínea, 2000.
- TEIXEIRA, E. A. **Teoria Geral da Administração e prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- WAGNER . III, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional:** Criando Vantagem Competitiva. São Paulo: Saraiva, 1 ed. 2003.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DISPONIBILIZADO EM PLATAFORMA**

1. Perfil do Entrevistado:

- a) Idade: \_\_\_\_\_  
b) Sexo ( ) M ( ) F  
c) Tempo de serviço: \_\_\_\_\_  
d) Escolaridade: \_\_\_\_\_

2. Você se sente motivado com seu trabalho atualmente?

- (. ) Sim  
(. ) Não

3. Qual seu nível de motivação no trabalho?

- (. ) Ótimo  
(. ) Bom  
(. ) Regular

4. A empresa está aberta a ouvir críticas e sugestões?

- (. ) Sim  
(. ) Não

5. O que te deixa motivado no trabalho?

- (. ) Aumento salarial  
(. ) Confiança  
(. ) Incentivos e treinamentos  
(. ) Metas reais  
(. ) Oportunidade de crescimento profissional  
( ) Melhores benefícios  
(. ) Confiança do chefe  
(. ) Outro. Especificar \_\_\_\_\_

6. Qual seu nível de motivação quanto ao reconhecimento e a valorização proporcionados no seu trabalho?

- (. ) Ótimo (. ) Bom (. ) Regular

7. Qual seu nível de motivação quanto aos desafios nas suas funções passados pelo seu chefe?

- (. ) Ótimo (. ) Bom (. ) Regular

8. Qual seu nível de motivação quanto a maneira do seu chefe te orientar para as tarefas?

- (. ) Ótimo (. ) Bom (. ) Regular

9. Qual seu nível de motivação quanto a capacitação que a empresa oferece a você?

- (. ) Ótimo (. ) Bom (. ) Regular

10. Qual seu nível de motivação quanto ao ambiente de trabalho (relações com os demais colaboradores)?

(. ) Ótimo (. ) Bom (. ) Regular

11. Qual seu nível de motivação quanto às condições de trabalho (instalações)?

(. ) Ótimo (. ) Bom (. ) Regular

12. Mesmo diante de desafios adversos no ambiente de trabalho você se acha capaz de controlar as emoções e resistir a impulsos? (Automotivação)

(. ) Sim (. ) Não

13. Você estabelece metas profissionais por conta própria e busca alcançá-la?

(. ) Sim (. ) Não

14. Você acha que seu líder é uma pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar uma meta?

(. ) Sim (. ) Não

15. Em relação ao seu líder, ele é:

- ( ) Autoritário, não costuma dar ouvidos aos colaboradores, impondo suas decisões.
- ( ) Participativo, permite aos subordinados participarem com ideias e sugestões.
- ( ) Deixa por conta do grupo, dá liberdade total para as decisões em grupo ou individuais dos colaboradores, com participação mínima do líder.

16. Que tipo de recompensa você espera quando atinge uma meta?

( ) Elogio. ( ) Algum benefício. ( ) Não espera nada.

17. Você considera que seu líder possui esse cargo porque domina o que exerce e procurou alcançá-lo através de cursos e aprimoramento profissional, ou somente porque foi indicado:

( ) indicação. ( ) merecimento. ( ) Não possuo opinião formada.

18. O seu líder passa confiança na hora de resolver algum problema?

( ) Sim. ( ) Não. ( ) Às vezes.

19. Você apontaria quais fatores como forma de melhorar a empresa:

- ( ) Substituir o líder por outro mais eficiente.
- ( ) Mudar alguns colaboradores da equipe.
- ( ) Criar treinamentos para adequar as necessidades da instituição.

20. Considerando a atuação do seu líder, quais ações você sugere que possibilitariam a melhoria na liderança e consequentemente os resultados da empresa?