



FACULDADE DO MACIÇO DE BATURITÉ
CURSO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

BIANCA LOPES MACIEL DE AZEVEDO

**UMA ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUA
EQUIPE: UM ESTUDO EM UMA CRECHE PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE
PACATUBA-CE**

Baturité

2020

BIANCA LOPES MACIEL DE AZEVEDO

**UMA ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUA
EQUIPE: UM ESTUDO EM UMA CRECHE PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE
PACATUBA-CE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade do Maciço de Baturité (FMB) como requisito parcial para a obtenção do título de tecnólogo em Recursos Humanos.

Orientador(a): Profa. Esp. Agna Guilherme da Silva Santos.

Baturité
2020

Ficha catalográfica elaborada pelo autor por meio do
Sistema de Geração Automático da Faculdade do Maciço de Baturité

Azevedo, Bianca Lopes Maciel de

Uma análise da importância do líder na motivação de sua
equipe: Um estudo em uma creche pública no município de
Pacatuba. / Bianca Lopes Maciel de Azevedo . - : Faculdade do
Maciço de Baturité - FMB, 2019.

24f.

TCC (Recursos humanos) - Faculdade do Maciço de Baturité -
FMB: Baturité, 2020.

Orientador(a): Esp. Agna Guilherme da Silva Santos

1 Liderança. 2 Motivação. 3 Satisfação. 4 Trabalho.

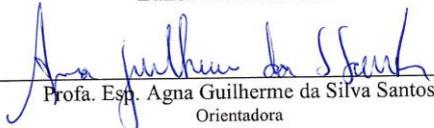
BIANCA LOPES MACIEL DE AZEVEDO

**UMA ANÁLISE DA IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DE SUA
EQUIPE: UM ESTUDO EM UMA CRECHE PÚBLICA NO MUNICÍPIO DE
PACATUBA-CE**

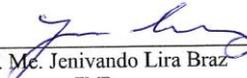
Trabalho apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade do Maciço de Baturité (FMB) sob orientação da Profa. Esp. Agna Guilherme da Silva Santos.

Artigo Aprovado em 01/02/2020.

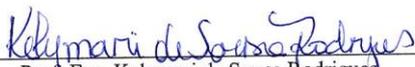
Banca Examinadora:



Profa. Esp. Agna Guilherme da Silva Santos
Orientadora
FMB



Prof. Me. Jenivando Lira Braz
FMB



Prof. Esp. Kelymari de Sousa Rodrigues
FMB



ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao(s) dia(s) 01 do mês de fevereiro do ano de 2020 realizou-se a apresentação pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Uma análise da importância do líder na motivação da equipe? Um estudo em uma unidade pública no Município de Pacatuba., do curso Tecnólogo em R.H. da Faculdade do Maciço de Baturité. Os trabalhos foram iniciados às 09 h 45, pelo(a) docente orientador(a) AGNA GUILHERME DA S. SANTOS, presidente da banca examinadora, juntamente com o(a) docente KELLYMARI DE SOUSA RODRIGUES, e o(a) docente JENIVANDO LIMA BEAZ.

A Banca Examinadora, ao término da apresentação oral e da arguição do acadêmico, avaliou o trabalho tendo como resultado APROVADO. Encerrando-se os trabalhos às 11 h 10.

*Uma análise da importância do líder na motivação da equipe?
Um estudo em uma unidade pública no Município de Pacatuba.

Observações da banca:

Observar e aplicar as normas gramaticas e da ABNT.

Proclamado o resultado pelo presidente da banca examinadora, encerraram-se os trabalhos e, para constar, eu _____ lavrei a presente Ata que assino juntamente com os demais membros da banca.

BANCA EXAMINADORA

Prof. (Esp.)

AGNA GUILHERME DA S. SANTOS
(FMB.)

Prof. (Esp.),

KELLYMARI DE SOUSA RODRIGUES
(JEA)

Prof. (Esp.)

JENIVANDO LIMA BEAZ
(JEA)

Baturité - CE, 01 de fevereiro de 2020.

RESUMO

Os líderes têm um papel fundamental dentro das organizações, pois são eles que podem inspirar e motivar as pessoas a buscar melhores resultados. Dependendo do estilo de liderança, o impacto pode ser positivo ou negativo no ambiente organizacional, por isto conhecer as características do líder é fundamental, pois, dependendo das características desse, o nível de satisfação e motivação das pessoas pode ser afetado. Esta pesquisa tem como objetivo identificar e avaliar se o líder tem atuado e influenciado na motivação de sua equipe de forma significativa. A pesquisa do estudo de caso foi realizada na creche pública no Município de Pacatuba. Para tanto, foi realizado inicialmente um estudo empírico e bibliográfico, consultando os textos de Chiavenato (1999), Castro e Franco (1992), Araújo (2008) e Banov (2008) para dar respaldo ao estudo de caso, do qual participaram 16 funcionários da creche. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 12 questões fechadas, visando avaliar a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho, à liderança e a sua influência na motivação dos mesmos. A partir da análise dos dados coletados, apurou-se quantitativamente o nível de satisfação ao estilo de liderança usado na creche. Consequentemente, pode-se concluir que a liderança interfere positivamente ou negativamente no ambiente, motivando ou desmotivando a equipe.

Palavras-chaves: Liderança. Motivação. Satisfação. Trabalho.

ABSTRACT

Leaders play a key role within organizations because they can inspire and motivate people to seek better results. And depending on the style of leadership the impact can be positive or negative on the organizational environment, so knowing the characteristics of the leader is critical, because depending on their characteristics, the level of satisfaction and motivation of people can be affected. This research aims to identify and assess whether the leader has acted and influenced the motivation of his team significantly. The case study research was conducted in the public nursery Center in Pacatuba. To this end, an empirical and bibliographic study was initially carried out, consulting the texts of Chiavenato (1999), Castro and Franco (1992), Araújo (2008) and Banov (2008) to support the case study, in which 16 employees participated of nursery center. The data collection instrument was a questionnaire with 12 closed questions aiming to evaluate the employees' perception regarding the work environment, leadership and their influence on their motivation. From the analysis of the collected data, the level of satisfaction with the leadership style used in the nursery center was quantitatively determined. Consequently, it can be concluded that leadership interferes positively or negatively in the environment, motivating or demotivating the team.

Keywords: Leadership. Motivation. Satisfaction. Job.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Gestão Escolar	8
2.2 Liderança	9
<i>2.2.1 Liderança democrática</i>	<i>9</i>
<i>2.2.2 Liderança autocrática</i>	<i>10</i>
<i>2.2.3 Liderança liberal</i>	<i>10</i>
2.3 O Líder e a motivação	11
3 METODOLOGIA	13
4 ESTUDO DE CASO	14
5 RESULTADO E ANÁLISE	14
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	19
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICE	23

1 INTRODUÇÃO

Frequentemente ouvimos no ambiente de trabalho questionamentos sobre a relação entre a liderança e a motivação, suas atribuições, aplicações e características administrativas, porém, antes de propor uma discussão, faz-se necessário conceituá-la. O líder é a pessoa que tem a capacidade de induzir a prática das atividades de maneira produtiva com motivação, encorajamento e valorização humana (HUNTER, 2004; MAXIMIANO, 2010).

Para que uma empresa obtenha sucesso, não é suficiente oferecer os melhores serviços, produtos, aumento de salário, benefícios etc., deve-se investir constantemente na motivação do seu maior fator, o capital humano, afinal com funcionários satisfeitos, motivados, dispostos a realizar um bom trabalho e sendo valorizados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem, possivelmente as organizações terão melhores resultados. A liderança que influencia a equipe para o alcance dos objetivos é sem dúvida um diferencial competitivo que contribuirá para a evolução da organização.

Neste contexto, surge o papel do líder na sociedade atual, pois o perfil e as características de um líder são importantes para a motivação e o engajamento da equipe, visto que o seu papel vai além de comandar e delegar tarefas, sendo fundamental no direcionamento da equipe, estimulando sua responsabilidade e sua autonomia para gerar melhores resultados. Para entender como o estilo de liderança adotado interfere na motivação das pessoas no ambiente de trabalho, surgiu o interesse pelo tema aqui abordado.

Em razão disso, torna-se fundamental compreender os fatores que definem as características do líder capaz de gerar motivação positiva para o trabalho. Ressalta-se que não é uma tarefa simples liderar uma equipe, e, por esta razão, é necessário que a liderança se capacite continuamente tanto com conhecimento técnico, como com comportamentos adequados a uma função de gestão. Cabe ao gestor gerar funcionários motivados e integrados com os objetivos da empresa, fazendo com que esses cumpram com suas obrigações de forma eficiente e eficaz, buscando sempre melhorar seu desempenho.

Para analisar o tema proposto, o objetivo principal da pesquisa é analisar a importância do líder na motivação dos funcionários, e, como objetivos específicos, buscará identificar na literatura a importância da liderança na motivação da equipe, identificar o perfil do líder do objeto de estudo e avaliar se sua forma de gestão influencia na motivação da equipe. O fato de passarmos a maior parte do nosso dia no ambiente de trabalho é mandatório que esse seja no mínimo agradável, e é por esta razão que a liderança será aqui estudada, com o intuito de responder a seguinte questão: Será que o líder é capaz de conceber um ambiente

motivador para o alcance dos resultados, através de uma boa relação interpessoal com seus liderados, gerando um clima de satisfação com o trabalho?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão Escolar

Compreender o conceito de gestão escolar é fundamental para entender a organização da escola tomando como princípio uma gestão democrática participativa. Para Ferreira (2003, p. 306), “Gestão é administração, é tomada de decisão, é organização, é direção. Relaciona-se com a atividade de impulsionar uma organização a atingir seus objetivos, cumprir sua função, desempenhar o seu papel”.

Esta definição nos leva a compreendê-la como um processo que envolve toda uma comunidade, sendo todas aquelas que fazem parte da comunidade escolar: alunos, pais, professores, pedagogos, diretor(a), funcionários etc e que promovem a organização, o planejamento, a estrutura e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o crescimento e o avanço das questões sócio educacionais.

Gestão escolar é uma área complexa e que envolve conhecimentos pedagógicos, pois exige do profissional gestor vários conhecimentos, tais como o funcionamento e a organização escolar, um pouco de psicologia no tratar com funcionários e alunos, e aspectos administrativos como liderança, motivação e cultura organizacional, além da habilidade para lidar com diferentes situações e de conhecimento de gestão para aplicar as melhores técnicas (ALMEIDA; ALONSO, 2007).

Dentre os inúmeros fatores que contribuem para a eficácia do funcionamento das organizações, um atributo indispensável será a comunicação que somente se efetiva quando o destino interpreta e compreende a mensagem. Isso significa que a comunicação é um processo de mão dupla e envolve necessariamente a retroação.

A eficácia da comunicação pode transformar o entendimento em ação. Quando o líder sabe comunicar-se, ele será capaz de: motivar e inspirar as pessoas a colocarem as ações em prática, estabelecer cooperação e confiança, manter o foco sobre as questões, resolver conflitos e oferecer informações úteis (GOMES, 2012, p.18).

Uma comunicação eficiente e saudável é uma ferramenta democrática, que possibilita a participação de todos na tomada de decisões, fazendo com que a decisão final seja fruto de um trabalho conjunto.

2.2 Liderança

Pode-se dizer que a liderança no mundo atual é de grande importância para se conquistar os objetivos e metas estabelecidas, por isso é preciso ter bons líderes para um bom andamento da organização. De acordo com Bernardinho (2006, p.114), “a única liderança que se sustenta com o tempo é a do exemplo a ser seguido. Nada do que você diz influencia mais do que aquilo que você faz. Um líder influencia pessoas a fazerem a coisa certa visando ao objetivo comum”. Pela citação do autor, o líder é o responsável por liderar e guiar um grupo. Cabe a ele ajudar a sua equipe a cumprir prazos, planejamento, organização, controle, desenvolvimento de estratégias, buscam o consenso, sabem delegar e serem eficazes no trabalho e motivá-los.

Sobre o termo liderança, há muitas definições, e uma das mais simples e direta é “obter resultados através de outras pessoas” (CHIAVENATO, 1999, p. 555). O bom líder compreende as diferentes formas de ação de cada um e ajusta os processos e as tarefas ao ritmo de cada um.

Os líderes “determinam um intenso impacto na vida das pessoas e das organizações e, para que uma empresa seja bem-sucedida, ela precisa de um gerenciamento que possa planejar, organizar e coordenar sua equipe, além de inspirá-la e motivá-la a ter o melhor desempenho possível” (CASTRO; FRANCO, 1992, p. 8).

Ser líder em uma gestão pública significa liderar um público diversificado, e a liderança é uma relação interpessoal capaz de influenciar os outros. Se essa liderança for trabalhada de forma correta, pode melhorar o desenvolvimento da organização, interferindo positivamente nos resultados da equipe.

2.2.1 Liderança democrática

A Liderança Democrática, também conhecida como Liderança Participativa, ocorre quando indivíduos que normalmente seriam considerados desiguais pelos padrões hierárquicos compartilham o poder de tomar decisões. Os líderes democráticos enfatizam a colaboração e o livre fluxo de ideias.

No estilo democrático ou participativo ao contrário do estilo autocrático o enfoque são as relações humanas e não a produção. Por conta disso, os objetivos e estratégias são definidos tanto pelo líder, quanto pelos colaboradores, de maneira totalmente democrática, característica presente em líderes femininas (ARAUJO, 2006, p.341).

É um estilo de liderança em que os membros do grupo assumem um papel mais participativo no processo de tomada de decisão (ROBBINS, 2005). Os bons líderes também tendem a buscar opiniões diversas e não tentam silenciar vozes dissidentes ou aquelas que oferecem um ponto de vista menos popular.

2.2.2 Liderança Autocrática

Neste estilo de liderança, é adotada uma postura autoritária e centralizadora perante a equipe. Para Banov (2008, p. 31), “O líder autoritário exhibe controle e motiva os indivíduos através da aplicação de regras, regulamentos e penalidades rigorosamente aplicadas. Sua palavra é final e não se espera que os funcionários questionem a direção”. É implantado com mais eficiência em situações em que o controle é essencial e há pouco espaço para erros, como os militares. Também pode ser usado de maneira eficaz em situações em que a equipe é inexperiente e exige um monitoramento rigoroso até se familiarizar com o trabalho. Sobre este conceito, Araújo enfatiza o estilo autocrático ou autoritário: “o líder tem o comportamento regido pela tradição, não costumando ouvir e atender as reivindicações de seus seguidores” (ARAÚJO, 2006, p.341).

Um líder autocrático é aquele que adota uma abordagem de liderança forte e de cima para baixo. Essencialmente, o gerenciamento autocrático envolve uma pessoa que gerencia todas as principais decisões de uma empresa ou dentro de um grupo, enquanto recebe pouca ou nenhuma contribuição dos membros da equipe. Geralmente o líder é bem imparcial, dominador e pessoal nas críticas e nos elogios decorrentes do trabalho, não conhece o estilo e o jeito de cada funcionário nem avalia sua capacidade.

2.2.3 Liderança liberal

Segundo Robbins (2007), liderança liberal é uma maneira de abordar o trabalho em equipe, gerando alianças com pessoas de diferentes origens, culturas, idades e pensamentos. Consequentemente, busca construir um método de trabalho o mais inclusivo e livre possível, tentando eliminar qualquer tipo de preconceito em torno do objetivo.

Em contextos mais cotidianos, a liderança liberal se traduz na possibilidade de uma pessoa que lidera um grupo entregar à equipe comentários e objeções a decisões livremente, analisando novamente e até modificando as coisas, se necessário, tais como: não apresentam sinais positivos de volume e qualidade de trabalho, bem como demonstram

individualismo, insatisfação, desmotivação e pouco respeito à liderança, em que há a falta de uma voz ativa que impulse os processos, determine funções e resolva conflitos e que culmine o fracasso de qualquer gestão (BANOV, 2008).

É um tipo de liderança muito bem visto, devido ao grande tráfego de informações disponíveis na internet, em que cada ação e decisão podem ser interpretadas de maneira diferente. Portanto, é importante conhecer os olhos de outras pessoas que enriquecem o debate, a discussão e a qualidade das ações.

2.3 O Líder e a motivação

Que gestor não gosta de ter, em sua equipe, colaboradores motivados, felizes e satisfeitos? Motivação é o movimento para a ação. São as razões que conduzem um indivíduo a realizar uma determinada ação e a se comportar de um determinado modo a fim de cumprir um objetivo, pois, segundo Gil (2008, p.78), “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”.

Para Maximiano (2002), é uma situação emocional e positiva que uma pessoa tem quando, de alguma forma, é incentivada pelas realizações alcançadas e, com esse incentivo, consegue atender a algumas necessidades, quando se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e explicar a influência que afeta a motivação sobre o desempenho.

A motivação faz uma pessoa ou um grupo de pessoas fazer esforços extraordinários para alcançar um objetivo, a importância da motivação está centrada em um pensamento, ou seja, está na mente do indivíduo, e a maneira de pensar positivamente é o que se passa para determinar como reagimos ao que está ao nosso redor, para enfrentar nossas tarefas. Mas conseguir uma equipe motivada é um grande desafio. Vergara (1999, p. 20) sugere que o responsável para conceber um ambiente de trabalho e situações que expresse nos colaboradores a real motivação é o líder e argumenta que a “motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ou na empresa”.

Vergara (1999) defende que a motivação é intrínseca, ou seja, que ela parte de cada um para acontecer ou não. É a motivação que nasce da própria pessoa, levando-a a realizar seu trabalho ou outra atividade sem precisar receber estímulos externos, como salário ou aumento. Historicamente, houve uma clara tendência a menosprezar esse tipo de motivação no campo dos negócios, o que é um erro grave e se torna um desafio para o gestor.

Para Gil (2008), as pessoas procuram líderes para guiá-los em suas ações. A boa liderança serve como exemplo para os profissionais, pois, além de motivá-los, facilita a comunicação em grupo. Franco (2008, p.55) afirma que “a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão, que viabilizarão os resultados por meio das pessoas”.

O verdadeiro líder se motiva criando uma visão e facilitando os meios para alcançá-la: são os gerentes, com seus potenciais e amplo poder de decisão, que podem fazer muito pelo aumento da qualidade de vida de seu grupo de trabalho e, conseqüentemente, pela produtividade da sua empresa. Mas qual a ligação entre esses dois conceitos? Por que liderança e motivação estão sempre juntas? Não é algo trivial. A posição de liderança expressa ações capazes de manter o líder motivado e que sentem a necessidade de se auto motivarem constantemente se quiserem inspirar outros a também se motivarem, através de seu poder de influência, reconhecimento e motivação que pode direcionar as pessoas.

Segundo Hersey (1976, p.19), “os líderes que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários”.

Esses conceitos nos fazem pensar que não há liderança sem motivação e que o líder motivado e motivador é fundamental na organização. Ele desempenha um papel extremamente importante e sua função é estratégica para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Portanto, se as empresas desejam que seus funcionários sejam motivados, seus líderes também devem se mostrar assim. Ele não pode exigir algo que não está em conformidade, então ele deve dar o exemplo com seus próprios atos, e é precisamente a arte de motivar o que define um bom líder. Os fatores motivacionais envolvem reconhecimento e capacitação profissional, aumentando o vínculo com a organização para atitudes inovadoras e renovadoras para formar equipes cada vez mais empenhadas, produtivas e com sede de sucesso.

Os melhores líderes são um espelho do que precisa ser feito, do que querem ver em sua equipe. Se querem compromisso, devem ser os primeiros a se comprometer, sendo que é importante o líder transmitir confiança, tranquilidade e ponderação.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo para conhecer e abordar alguns temas que permeiam e sustentam a importância da pesquisa, sendo realizado com base em livros, monografias, artigos e sites de publicações eletrônicas.

Para a realização do presente artigo, decidiu-se utilizar um estudo descritivo, definido por Cavalcanti (2007) como a pesquisa na qual descreve um fenômeno, registra e interpreta a maneira que ocorre e objetiva retratar as características do objeto estudado, expondo com precisão o uso de ferramentas e técnicas estatísticas dos fatos ou fenômenos, para estabelecer a natureza das relações entre as variáveis delimitadas no tema. Possui abordagem qualiquantitativa que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 70), “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números”.

O método utilizado foi a pesquisa de campo, com o intuito de identificar o trabalho realizado e a maneira de condução dos funcionários e sua motivação referente ao trabalho. O estudo foi realizado em uma creche pública e foi previamente autorizado pela sua direção. Esta pesquisa foi realizada no mês de agosto de 2019 com uma amostra de 21 funcionários da creche, sendo que dois gestores (diretora e coordenadora pedagógica) não participaram da pesquisa, e apenas 16 funcionários desejaram participar da pesquisa de campo.

Aplicou-se um questionário com 12 questões fechadas, visando avaliar a percepção dos colaboradores quanto ao ambiente de trabalho, à liderança e a sua influência na motivação dos mesmos.

O questionário com questões predeterminadas teve como objetivo identificar qual o estilo de liderança era praticado pelos gestores, da sua influência e o estímulo à motivação de sua equipe para o desenvolvimento de melhores resultados dentro do ambiente de trabalho. Foi entregue aos funcionários de forma aleatória e individual que participaram da pesquisa de forma anônima. O questionário foi segmentado a partir de idade, sexo, tempo de serviço na instituição e escolaridade, sendo coletado posteriormente para ser codificado e avaliado.

Os dados obtidos através do instrumento de coleta foram analisados e compilados através do programa Microsoft Office Excel 2016, sendo apresentados por meio de tabelas, proporcionando maior clareza na interpretação das respostas, para evidenciar o perfil de liderança e o grau de motivação por influência da liderança.

4 ESTUDO DE CASO

A creche pré-escola pública Maria José Nobre foi inaugurada em 25 de maio de 2012 e está localizada no bairro Vila das Flores no município de Pacatuba – CE. A instituição recebe alunos a partir dos 2 anos de idade até 5 anos, com uma estrutura básica de creche. Conta com 6 salas de aula, direção, banheiros, cozinha, refeitório e pátio. São 21 funcionários, dentre eles concursados e comissionados, os quais estão distribuídos nos seguintes cargos: Diretora, Coordenadora, Secretário, Professor, Auxiliar de Classe, Cozinheira, Vigia e Auxiliar de serviços gerais.

O nome da creche pública Maria José Nobre se deu a partir do pedido dos moradores do Vila das Flores devido à trajetória de vida da Dona Maria José Nobre, carinhosamente conhecida como “Mazé”. Fluente em inglês, francês, espanhol e latim, dentre outros cursos, com sua trajetória profissional, desenvolveu relevante papel em busca de transformação social e crescimento na comunidade, tendo sido uma das sócias fundadoras da Associação de Moradores e de vários outros projetos sociais para jovens, crianças e adolescentes. Dona Mazé faleceu no dia 25 de dezembro de 2010 aos 75 anos de idade. Dedicou sua vida pelas causas sociais e em prol do crescimento comunitário. Fez a diferença e estará eternizada na memória da comunidade Vila das Flores.

5 RESULTADO E ANÁLISE

Inicialmente foram determinados os dados da amostragem relativos à análise representada em tabela, referente às perguntas, quando as alternativas são as respostas referentes ao questionário aplicado aos funcionários. A quantidade na tabela refere-se ao número de funcionários que responderam a uma determinada alternativa. A frequência foi apresentada em porcentagem, resultando no valor estatístico. Assim seguem os resultados:

Tabela 1 - A creche é um bom lugar para se trabalhar?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ. %
Sempre	7	43,75%
Quase sempre	9	56,25%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Não tenho opinião	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

De acordo com a tabela 1, 56,25% dos funcionários estão “quase sempre” satisfeitos com o local de trabalho, e 43,75% estão “sempre” satisfeitos. O ambiente de trabalho é um dos pilares de sustentação da empresa. Trata-se de um fator importante para motivação e qualidade de vida dos líderes e funcionários.

Tabela 2 - Você se sente motivado a realizar suas tarefas do cotidiano?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Sempre	8	50,00%
Quase sempre	8	50,00%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Não tenho opinião	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Nessa questão, 50% “sempre” e 50% “quase sempre” estão satisfeitos com o trabalho realizado na creche. Os gestores e o profissional têm que buscar extrair os talentos de cada pessoa, potencializá-los e encontrar as melhores posições para o trabalho realizado e, assim, todos buscam desempenhar o melhor de si.

Tabela 3 - Você se sente motivado pelo clima e comunicação do seu local de trabalho?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Sempre	3	18,75%
Quase sempre	13	81,25%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Não tenho opinião	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Nota-se que, na tabela 3, 81,25% responderam que o clima e a comunicação “quase sempre” são bons e 18,75% opinaram que “sempre” é bom. O clima e a comunicação entre a equipe são favoráveis para o desenvolvimento das funções e a transmissão das mensagens claras e, por meio dela, ele transmite os princípios da organização e, também, motiva seus liderados, devendo mantê-la sempre clara e transparente com o objetivo de aprimorar a rotina de trabalho.

Tabela 4 - Você se sente motivado quando os gestores são abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições da equipe?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Sempre	7	43,75%
Quase sempre	7	43,75%
Raramente	2	12,50%
Nunca	0	0,00%

Não tenho opinião	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Na tabela 4, nota-se que 43,75% responderam “sempre”, 43,75% “quase sempre” que os gestores são abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos funcionários e 12,50%, “raramente”. A comunicação é o principal meio pelo qual as lideranças e as equipes de trabalho são construídas. Um líder será capaz de estabelecer uma boa comunicação e melhorar a capacidade de integração dos membros, tudo para atingir um objetivo comum.

Tabela 5 - Você se sente motivado quando o gestor incentiva o trabalho em equipe?

ALTERNATIVAS	QUANT.	
Sempre	9	56,25%
Quase sempre	6	37,50%
Raramente	1	6,25%
Nunca	0	0,00%
Não tenho opinião	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Na tabela 5, foi avaliado que 56,25% percebem que “sempre”, 37,50% “quase sempre” e 6,25% “raramente” que o gestor incentiva o trabalho em equipe. Percebe-se que a maioria dos funcionários são incentivados e motivados, o que influencia diretamente a disposição, a vontade e o comprometimento do indivíduo com seu trabalho. Um grupo será desencorajado se enfrentar uma falta de motivação. O papel do líder é projetado em parte, para inspirar e transmitir paixão aos seus colaboradores.

Tabela 6 - Você se sente motivado quando o gestor imediato tem um bom relacionamento com a equipe?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Sempre	7	43,75%
Quase sempre	9	56,25%
Raramente	0	0,00%
Nunca	0	0,00%
Não tenho opinião	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Verifica-se, na tabela 6, que 56,25% opinaram “quase sempre” para a facilidade de se relacionar com o gestor e 43,75%, “sempre”. Portanto, há a importância de um bom relacionamento, uma vez que o gestor necessita caminhar lado a lado com seus liderados, transmitindo confiança e apoio, estando juntos em busca dos mesmos objetivos e no alcance das metas. As pessoas que alcançam um equilíbrio correto podem aumentar sua produtividade

a grandes níveis. É assim que um líder deve garantir que sua equipe seja capaz de viver um bom equilíbrio entre seu trabalho, vida pessoal ou social.

Tabela 7 - Você considera que sua motivação é influenciada por seu líder?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Sempre	4	25,00%
Quase sempre	10	62,50%
Raramente	2	12,50%
Nunca	0	0,00%
Não tenho opinião	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Na tabela 7, obteve-se um percentual de 62,50% de “quase sempre”, 25% sempre e 12,50% raramente. Uma solução para otimizar a gestão do tempo é delegar, aos colaboradores, as tarefas que podem ser assumidas por eles com a devida garantia de sua realização. É importante levar em consideração a diversidade de razões pelas quais as pessoas trabalham. Com o diagnóstico das causas para as quais o desempenho é ruim, podemos tomar as ações apropriadas para motivar a equipe (ENGELMANN, 2010). A motivação varia de uma pessoa para outra e, na mesma pessoa, pode variar em diferentes momentos e situações (ARNT, 2010).

Tabela 8 - Qual seu grau de satisfação com a forma que seu líder o motiva para o alcance dos resultados planejados?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Muito Satisfeito	0	0,00%
Satisfeito	11	68,75%
Pouco Satisfeito	5	31,25%
Insatisfeito	0	0,00%
Muito Insatisfeito	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

De acordo com o que foi avaliado na tabela 8, no quesito liderança através do exemplo na motivação, 68,75% estão “satisfeito” e 31,25%, “pouco satisfeito”. Liderança é um conjunto de habilidades que servem para influenciar a maneira de pensar ou agir de outras pessoas. A liderança não é plana e, dependendo do contexto em que é desenvolvida, pode determinar o tipo de transformação social de que é capaz. Tem, portanto, uma função dentro da organização, comunidade ou sociedade que se destaca por sua relevância e influência (CHIAVENATO, 2014).

Tabela 9 - Qual seu grau de satisfação com a forma que seu líder o motiva diante de um cenário de mudança?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Muito Satisfeito	0	0,00%
Satisfeito	12	75,00%
Pouco Satisfeito	2	12,50%
Insatisfeito	2	12,50%
Muito Insatisfeito	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Na tabela 9, nota-se que 75,00% estão “satisfeito”, 12,50% “pouco satisfeito” e 12,50% “insatisfeito”. É importante que o líder demonstre empenho para as mudanças e novos projetos, uma equipe deve se concentrar em um objetivo de longo prazo (missão), mas estabelecendo objetivos alcançáveis de curto prazo. É o líder novamente encarregado dessa tarefa.

Tabela 10 - Você se sente motivado quando recebe estímulo da liderança?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Muito Satisfeito	0	0,00%
Satisfeito	10	62,50%
Pouco Satisfeito	5	31,25%
Insatisfeito	1	6,25%
Muito Insatisfeito	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

De acordo com a tabela 10, 62,50% estão “satisfeito”, 31,25% “pouco satisfeito” e 6,25% “insatisfeito”. Maximiano (2002, p.275) diz que “[...] pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”. Este é um grande desafio dos líderes, estimular os funcionários para a obtenção de bons resultados; a realização de objetivos e relação interpessoal construtiva pode fazer toda a diferença no ambiente de trabalho e em qualquer organização.

Tabela 11 - Qual seu grau de satisfação com as iniciativas de treinamento e desenvolvimento para garantir a motivação da equipe?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Muito Satisfeito	0	0,00%
Satisfeito	9	56,25%
Pouco Satisfeito	5	31,25%
Insatisfeito	2	12,50%
Muito Insatisfeito	0	0,00%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Na tabela 11, na questão sobre motivação quanto a treinamento e aperfeiçoamento, 56,25% estão “satisfeito”, 31,25% “pouco satisfeito” e 12,50% “insatisfeito”. O treinamento e o desenvolvimento nas organizações desempenham um papel

essencial na qualificação de funcionários, sendo necessário desenvolver e implementar programas de treinamento, educação e desenvolvimento profissional dos funcionários.

Tabela 12 - Na sua opinião, qual o estilo de liderança do seu gestor?

ALTERNATIVAS	QUANT.	FREQ.
Democrático	11	68,75%
Autocrático	3	18,75%
Liberal	2	12,50%
TOTAL	16	100,00%

Fonte: De autoria do acadêmico, 2019.

Pode-se observar que, na tabela 12, a predominância foi de 68,75% no estilo “democrático” que envolve os subordinados nos planos, nas políticas, nos procedimentos e nas metas, facilitando as discussões e a produtividade. 18,75% estão no estilo “autocrático” em que apenas o líder fixa as diretrizes e prefere tomar todas as decisões relativas às estratégias das instituições sem participação do grupo. 12,50% estão no estilo “liberal” e neste estilo o líder deixa ou delega ao time a condução do caminho a ser tomado. Existe liberdade dos subordinados e há uma definição de limites por parte do líder que solicita ao grupo que tome as decisões.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância do líder na motivação dos funcionários e identificar na literatura a importância da liderança na motivação da equipe no ambiente de trabalho. Para tanto, foi realizado um estudo de campo com o objetivo de analisar a forma de gestão e o quanto influencia na motivação da equipe.

Durante o trabalho do pesquisador, deparou-se com as seguintes dificuldades: a aplicação da pesquisa só poderia ser feita no horário do intervalo das crianças, quando os professores estariam livres para poder participar, o que tornou prolongados os dias da pesquisa com os funcionários devido ao pouco tempo para explicar o tema e os objetivos principais assim como tirar as dúvidas em relação ao questionário. Houve recusa de alguns funcionários em participar da pesquisa, alegando não se sentir confortável em respondê-la, mesmo estando ciente dos objetivos da pesquisa e que as informações coletadas seriam confidenciais. Outros já quiseram saber a fundo sobre os objetivos do trabalho, o porquê do tema, e acharam muito interessante a pesquisa e resolveram participar.

Ao comparar o estudo bibliográfico sobre o perfil de liderança, foi identificado que nessa organização 68,75% entendem que o seu gestor faz o perfil democrata, 12,50%

acham ser seu gestor liberal e 18,75% enxergam o gestor autoritário, apenas impondo suas decisões. Sobre os resultados da pesquisa, a maioria dos funcionários está “quase sempre satisfeito” com a organização e o trabalho realizado dos gestores.

Não foi constatado nenhum quesito em que haja insatisfação total ou desmotivação dos funcionários, sendo a liderança e a motivação duas variáveis que acabam se interacionando, uma acaba impactando na outra. Se forem articuladas de forma estratégica e coordenada, resultam em melhorias para a organização. Uma constante preocupação do líder deve ser: motivar, incentivar e praticar um processo de comunicação clara e objetiva e transparente dentro de sua organização, para que o mesmo conquiste bons resultados junto à sua equipe.

A pesquisa mostrou satisfação dos funcionários com o perfil do líder, como o compromisso de cuidar de si próprio, da sua equipe e do ambiente de trabalho. Isso faz do seu trabalho de gestor líder um verdadeiro aprendizado diário em que honra com alegria e satisfação em relação ao exemplo e ao estímulo à motivação e o trabalho em equipe para que os objetivos ou as metas sejam alcançados. Estão satisfeitos com a atenção que o líder dá em relação às ações de treinamento e desenvolvimento e com a forma como esse influencia positivamente o trabalho, preservando os princípios éticos e morais para garantir o bom andamento no ambiente de trabalho.

É de muita relevância que a instituição se atente em melhorar nos quesitos mais acentuados de insatisfação dos colaboradores, visto que essas pessoas avaliadas são as que realizam o trabalho funcional e que estão no dia a dia na creche; estando insatisfeitas, podem prejudicar os serviços prestados.

Os obstáculos enfrentados serviram de estímulo para a condução da pesquisa, e, chegando ao final, é possível perceber que este artigo está longe de esgotar todas as nuances sobre o tema liderança e motivação, assim, recomenda-se que outros estudos possam ser realizados a fim de complementar e eliminar limitações da presente pesquisa, ainda que, para isso, tenha que aumentar a abrangência entre as organizações do mesmo segmento.

Esses resultados reforçam a ideia de que os líderes são essenciais à frente de qualquer gestão. A capacidade de influenciar os outros, e o talento e o carisma dos líderes para fornecer uma visão do futuro e alcançar o comprometimento de seus subordinados podem explicar a diferença nos resultados ou na eficácia de qualquer organização.

Precisamos, portanto, das melhores equipes de gerenciamento que possam exercer liderança educacional. Para isso, em primeiro lugar, é necessário tornar a gestão escolar uma profissão atraente. A atração dos melhores candidatos deve ser aprimorada em remuneração,

carreira profissional e treinamento como também a seleção para gestor, que deixe ser por indicação e sim por mérito e perfil.

Daí a necessidade de liderança que incite, de maneira "transformadora", o desenvolvimento do estabelecimento escolar como organização. Tornar possível a liderança educacional (pedagógica ou instrucional) requer, portanto, mudanças na atual estrutura organizacional. Se a ação da liderança educacional deve visar à criação de contextos para o aprendizado e as estruturas escolares estabelecidas, em vez de favorecer valores idiossincráticos isolados e aprendizado individualista, são necessárias mudanças transformacionais, no nível organizacional, que permitam as ações desejadas.

Por sua vez, essa liderança não está vinculada a ocupar uma posição formal no topo da pirâmide, mas a iniciativa e a influência são distribuídas entre todos os membros (liderança distribuída) da creche. Atribuir a uma pessoa a iniciativa de mudança, impedindo a liderança de outras pessoas, impediria a organização de aprender.

O diretor, nesse sentido, tem que desempenhar um papel "transformador": estimular e desenvolver um clima de colegialidade; contribuir para o desenvolvimento profissional de seus professores; aumentar a capacidade da escola em resolver seus problemas; construir uma visão coletiva e localizar objetivos práticos; criar culturas colaborativas e altas expectativas de níveis de realização; e fornecer apoio ao pessoal.

Por fim, a pesquisa foi conduzida com o apoio incondicional dos envolvidos, ficando claro que esse tema pode ser abordado em outras pesquisas, com isso, deixamos como sugestão para os próximos pesquisadores, se possível for, utilizar duas ou mais empresas para aumentar a abrangência do estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. E. B.; ALONSO, M. **Tecnologias na formação e na gestão escolar**. São Paulo: Editora Avercamp, 2007.

ARAÚJO, L.C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARNT, S. **Uma análise dos fatores motivacionais dos funcionários públicos concursando e contratados da Secretaria de Saúde e Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Taquari**, 2010. 90f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Curso de Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do sul, Rio Grande do Sul, 2010.

BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M. **Liderança e Motivação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus,1999.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. São Paulo: Elsevier Editora, 2014.

CASTRO, M. L. S.; FRANCO, M. E. D. P. **A prática da administração da educação: um debate em aberto**. Porto Alegre: ADERGS/ANPAE, 1992.

ENGELMANN, E. **A motivação de alunos dos cursos de artes de uma universidade pública do norte do Paraná**. 2010. 127f. Dissertação (Mestrado em Educação). Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Londrina, Paraná, 2010.

FERREIRA, N. S. C. **A gestão da educação e as políticas de formação de profissionais da educação: desafios e compromissos**. In: FERREIRA, N. S. C. 17 (Org.). **Gestão Democrática da educação: atuais tendências, novos desafios**. São Paulo: Cortez, 2003.

FRANCO, J.O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, N. S. **Liderança como factor de sucesso na gestão escolar: O caso da Escola Secundária “Amor de Deus”**. 2012. Disponível em <<https://core.ac.uk/download/pdf/38682598.pdf>> Acesso em: 22/nov./2019.

HERSEY, P. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1976.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. São Paulo: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Freevale, 2013.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução. Cid Kinipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

VERGARA, S. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE
QUESTIONÁRIO AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE



FACULDADE DO MACIÇO DE BATURITÉ – FMB
CURSO DE GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

Senhores,

Solicito sua colaboração em responder os questionamentos abaixo que compõem os métodos de coleta de dados de uma pesquisa acadêmica, e tem o objetivo de buscar informações relevantes para contribuir com a composição do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso de graduação em Recursos Humanos da Faculdade do Maciço de Baturité.

Desde já agradeço a atenção e colaboração.

Parte 01: Perfil do Entrevistado: Caracterização dos respondentes		
01	Idade:	<input type="checkbox"/> Entre 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 26 a 33 anos <input type="checkbox"/> Entre 34 a 41 anos <input type="checkbox"/> Entre 42 a 49 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos
02	Gênero	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
03	Tempo de serviço	<input type="checkbox"/> Menos de 01 ano <input type="checkbox"/> Entre 01 a 03 anos <input type="checkbox"/> Entre 03 a 05 anos <input type="checkbox"/> Acima de 05 anos
04	Escolaridade:	<input type="checkbox"/> Ensino fundamental <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> Ensino superior <input type="checkbox"/> Ensino superior em conclusão
Parte 02: Análise da liderança		
01	1. A creche é um bom lugar para se trabalhar?	Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião ()
02	Você se sente motivado a realizar suas tarefas do cotidiano?	Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião ()
03	Você se sente motivado pelo clima e comunicação do seu local de trabalho?	Sempre () Quase sempre () Raramente ()

		Nunca () Não tenho opinião ()
04	Você se sente motivado quando os gestores são abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições da equipe?	Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião ()
05	Você se sente motivado quando o gestor incentiva o trabalho em equipe?	Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião ()
06	Você se sente motivado quando o gestor imediato tem um bom relacionamento com a equipe?	Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião ()
07	O seu gestor é um bom líder?	Sempre () Quase sempre () Raramente () Nunca () Não tenho opinião ()
08	Qual seu grau de satisfação com a forma que seu líder o motiva para o alcance dos resultados planejados?	Muito satisfeito () Satisfeito() Pouco () Insatisfeito() Muito insatisfeito ()
09	Qual seu grau de satisfação com a forma que seu líder o motiva diante de um cenário de mudança?	Muito satisfeito () Satisfeito() Pouco () Insatisfeito() Muito insatisfeito ()
10	Qual seu grau de satisfação com as iniciativas de treinamento e desenvolvimento para garantir a motivação da equipe?	Muito satisfeito () Satisfeito() Pouco () Insatisfeito() Muito insatisfeito ()
11	Qual sua motivação quanto à política de treinamento e aperfeiçoamento do funcionário?	Muito satisfeito () Satisfeito() Pouco () Insatisfeito() Muito insatisfeito ()
12	Na sua opinião, qual o estilo de liderança do seu gestor?	() Democrático. O líder democrático tem um perfil de liderança que trabalha em equipe. () Autocrático Põe o líder como centro de tudo. Tudo gira em torno do líder que é a autoridade única e máxima. () Liberal Esta liderança dá ao grupo completo poder de decisão e autonomia total. o.