



CENTRO UNIVERSITÁRIO NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ariane Azevedo Borges
Daniela Ferreira dos Santos Campos
Francisco Willames R. de Sousa
Maurício Alves de Souza

RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TELEFONIA E
INTERNET EM GOIÂNIA

Aparecida de Goiânia- GO
2020



Ariane Azevedo Borges

Daniela Ferreira dos Santos Campos

Francisco Willames R. de Sousa

Maurício Alves de Souza

**RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TELEFONIA E
INTERNET EM GOIÂNIA**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para a conclusão do Curso de Administração, sob a orientação da profa. Esp. Wilma Maria da Costa

Ariane Azevedo Borges
Daniela Ferreira dos Santos Campos
Francisco Willames R. de Sousa
Maurício Alves de Souza

**RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS DE TELEFONIA E
INTERNET EM GOIÂNIA**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para a conclusão do Curso de Administração, sob a orientação da profa. Esp. Wilma Maria da Costa.

Avaliado em: ____/____/____

Nota Final: () _____

Professora Orientadora Esp. Wilma Maria da Costa

Professor(a) examinador(a)

Professor(a) examinador(a)

Aparecida de Goiânia – GO
2020

RESUMO

No atual contexto de competitividade mercadológica, produtividade e lucro, temas como liderança e motivação devem ser cada vez mais debatidos, visto que se relacionam diretamente com o clima organizacional, com o bem-estar dos colaboradores e com os resultados da empresa. Com base nesse entendimento, o presente artigo objetivou analisar a relação entre liderança e motivação em uma empresa privada de prestação de serviços de telefonia e internet em Goiânia. Para tanto, foi feito um levantamento bibliográfico das principais teorias acerca de liderança e motivação no âmbito organizacional, bem como foi realizada uma pesquisa de campo na empresa supracitada, nos setores de venda e controle de qualidade, a fim de identificar os aspectos que evidenciam e promovem motivação no ambiente organizacional, avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da organização pesquisada e apontar as principais características do perfil do líder. Constatou-se que um dos principais fatores que impactam a motivação está relacionado, sobretudo, com a questão salarial. Ressalta-se, no entanto, que uma postura adequada do líder consiste também em fator importante nesse processo motivacional.

Palavras-chave: Ambiente organizacional. Liderança. Motivação.

ABSTRACT

In the current context of market competitiveness, productivity and profit, topics such as leadership and motivation must be increasingly debated, as they are directly related to the organizational climate, the well-being of employees and the company's results. Based on this understanding, this article aimed to analyze the relationship between leadership and motivation in a private company providing telephone and internet services in Goiânia. To this end, a bibliographic survey of the main theories about leadership and motivation in the organizational scope was carried out, as well as a field research in the aforementioned company, in the sales and quality control sectors, in order to identify the aspects that highlight and promote motivation in the organizational environment, evaluate the motivation levels of the employees of the researched organization and point out the main characteristics of the leader's profile. It was found that one of the main factors that impact motivation is mainly related to the issue of wages. It is noteworthy, however, that an adequate posture of the leader is also an important factor in this motivational process.

Keywords: Organizational environment. Leadership. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente organizacional, pode-se encontrar vários tipos de líderes, desde os mais sensatos aos mais insensatos, sendo que cada tipo influencia os colaboradores em termos motivacionais. De acordo com Bergamini (2009), líder é uma pessoa capaz de monitorar e liderar um determinado grupo, a fim de alcançar os propósitos da empresa. Neste sentido, em uma organização, o líder cumpre importante papel, visto que é nessa figura que muitos colaboradores se apoiam e se espelham.

Dessa forma, pode-se afirmar que a liderança consiste em fator que pode motivar ou desmotivar uma equipe, principalmente por meio da comunicação e das estratégias utilizadas. Assim sendo, o líder deve ter a competência de esclarecer os caminhos e os objetivos no âmbito organizacional, de forma a gerar benefícios para a empresa (BERGAMINI, 2009; CHIAVENATO, 2009).

Um líder que sabe motivar sua equipe demonstra habilidade e competência em explorar o comportamento humano a favor dessa equipe, impactando beneficentemente a organização: clima organizacional positivo; bom desempenho dos colaboradores; e resultados positivos para a empresa.

Com bases nessas considerações, o presente estudo tem por objetivo analisar a relação entre liderança e motivação no setor de vendas e controle de qualidade de uma empresa privada de prestação de serviços de telefonia e internet em Goiânia. Para tanto, busca-se identificar quais aspectos evidenciam e promovem motivação no ambiente organizacional, avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da referida empresa e elucidar as principais características do perfil do líder.

Levantou-se a seguinte pergunta para a situação-problema: qual a relação entre a liderança e a motivação dos colaboradores na Madri Empreendimentos? Para responder a esse questionamento são apresentados, inicialmente, fundamentos sobre os conceitos de liderança e motivação em um ambiente organizacional. Logo após, aborda-se a metodologia adotada para a realização deste estudo. Por fim, são feitas a análise e a discussão dos resultados encontrados mediante a pesquisa de campo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para a compreensão de aspectos que envolvem a relação entre líderes e colaboradores em uma empresa, é importante abordar, em um primeiro momento, alguns fundamentos básicos sobre liderança e motivação no âmbito da Administração.

2.1 Teorias de Liderança

De acordo com Burns (1978, p. 20):

Liderança é um processo no qual líderes e seguidores elevam um ao outro a níveis mais altos de moralidade e motivação, aumentando o grau de conscientização dos seguidores fazendo uso de elevados ideais e valores morais, como liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo, e não através de emoções mesquinhas, como medo, ganância, ciúmes e ódio.

Segundo a etimologia da palavra, liderar tem origem no inglês *leader* (guia, chefe), derivada do inglês arcaico *laedan* (guiar, chefiar). Atualmente, liderança é vista como um fator essencial e decisivo para as organizações, como forma de alavancar a produtividade e assim gerar resultados positivos (ROBBINS, 2007). Mas, para que isso aconteça o líder tem papel fundamental no direcionamento das atividades de sua equipe.

Conforme afirma Robbins (2007), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas”. Para Maximiano (2000), liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo.

Os líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização (MAXIMIANO, 2000). Portanto, pode-se afirmar que liderança relaciona-se com a habilidade que o líder possui em conduzir um grupo de pessoas na execução de tarefas de uma forma voluntária, para o alcance dos objetivos da organização e da equipe.

Existem vários conceitos de liderança, e estes apresentam-se com base em visões e pensamentos diferentes. Algumas das teorias que versam sobre liderança serão brevemente abordadas a seguir.

2.2.1 Teoria dos traços da personalidade

De acordo com Robbins (2007), a teoria dos traços da personalidade diferencia líderes de não líderes com base nas qualidades e características pessoais. “O fato de o indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar um grupo para o alcance dos objetivos” (ROBBINS, 2007, p. 260).

Sendo assim, essa teoria vê a liderança como algo nato ao indivíduo, ou seja, a pessoa já nasce líder. É uma combinação de aspectos físicos e intelectuais não havendo a possibilidade de desenvolvimento pessoal.

2.2.2 Teoria sobre o estilo de liderança

São teorias que estudam a liderança em termos de estilos de comportamentos do líder em relação aos seus subordinados. Para Chiavenato (2009), segundo essa teoria o líder deve utilizar três estilos de liderança – Autocrática, Democrática e Liberal –, conforme as pessoas, a situação e a tarefa a ser executada, como mandam e cumprem ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e delega algumas funções na realização das tarefas a serem executadas pelos colaboradores.

Segundo Bergamini (2009), a liderança e seus traços consistem em conjuntos de comportamentos que podem constituir as chamadas habilidades de liderança.

Os três estilos de liderança descritos a seguir são os mais conhecidos:

1. Liderança autocrática, em que o líder é focado apenas nas tarefas, e não havendo participação efetiva da equipe na tomada de decisões. A liderança autocrática envolve controle absoluto e autoritarismo sobre um grupo, centralizando todas as decisões.
2. Liderança democrática. Esse tipo de liderança é chamada também de participativa ou consultiva e está voltada para as pessoas. Nesta, o líder orienta o grupo a executar suas tarefas, fazendo-o participar do processo decisório.
3. Liderança liberal ou *laissez faire* é evidenciada pela participação dos liderados na execução das tarefas e na tomada de decisões. As equipes tomam suas próprias decisões sem a supervisão do líder. (BERGAMINI, 2009; CHIAVENATO, 2009).

2.2.3 Teoria situacional

Segundo Robbins (2007), essa teoria reconhece a importância dos liderados, entendendo que os líderes podem compensar as limitações e motivações daqueles que eles lideram. Neste sentido, o comportamento mais eficaz dos colaboradores depende do comportamento do líder.

Para Chiavenato (2006), no cotidiano de um líder, é provável que este utilize todos os estilos de liderança de acordo com a especificidade da situação. É difícil identificar qual o melhor estilo de liderança para cada situação. Por isso, tornaram-se necessários programas para a formação de líderes democráticos, que se preocupam com o bem-estar de seus liderados.

Importa destacar que Lewin (apud RIBEIRO, 2010) acrescentou outras duas formas de se referir aos estilos base de liderança: liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas. Os líderes orientados para a tarefa preocupam-se com os resultados, seguindo o planejamento já estabelecido e apresentam os seguintes comportamentos:

- focam na realização do trabalho e no cumprimento dos prazos;
- seguem um padrão de qualidade e economia dos custos;
- sentem necessidade de superação e cumprimento de metas;
- delegam responsabilidades e tarefas para cada liderado (RIBEIRO, 2010).

Por sua vez, conforme Ribeiro (2010), o estilo de liderança orientado para pessoas tem a preocupação com o coletivo, com o bem-estar, com a participação e a motivação. Este tipo de líder procura cumprir metas contando com todo o empenho do grupo, tentando estimulá-lo e ajudando na compreensão das questões individuais de cada membro do grupo. Os comportamentos desse líder são:

- foco no subordinando, valorização da relação humana e desenvolvimento do trabalho em equipe;
- escuta, atenção e opinião;
- apoio aos funcionários (RIBEIRO, 2010).

Segundo Garrido (2004), pesquisadores da universidade de Michigan apontaram que estes estilos de liderança não são pólos extremos, mas são limites de um mesmo território, que consiste desde a participação ativa dos funcionários até o cumprimento das tarefas sem a preocupação com os resultados finais. Com base na pesquisa realizada, foram identificados quatro sistemas:

- Sistema 1: os líderes não confiam em seus liderados, somente delegam funções, e os mesmos trabalham com medo de punições;
- Sistema 2: os líderes tem uma certa confiança em seus subordinados. Algumas decisões são compartilhadas, mas as principais são tomadas no topo da organização;
- Sistema 3: os líderes possuem mais confiança, mas não total, existe uma comunicação e as responsabilidades são compartilhadas, e existe recompensas;
- Sistema 4: os líderes confiam totalmente em seus subordinados, a comunicação é também horizontal. Os funcionários são motivados em função de sua maior participação para aumentar os lucros e estabelecer objetivos (GARRIDO, 2004).

Importa mencionar que liderança é um assunto que tem sido alvo de intensa discussão nos campos da Psicologia e da Administração. Sua relação com essas duas áreas do conhecimento cresceu nos últimos anos e cada vez mais são produzidos materiais a respeito do assunto que são de suma importância para o estudo de outro tema relevante e que mantem relação direta com liderança, a motivação.

2.3 Motivação

O termo motivação tem origem nas palavras latinas *motivos*, que significa movimento, e *ation*, que significa processo ou condição. Piéron (1995, p. 278), em seu Dicionário de Psicologia, define motivação no sentido psicológico como “fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou a tender para certos objetivos”.

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto, motivação pode ser definida como um motivo que leva a ação, isto é, tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento.

Dessa forma, a motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira, tendo em vista a consecução de determinado objetivo. Ademais, consiste em uma energia que se dissipa; um comportamento que tem por base algum motivo ou estímulo ou desejo que impulsiona alguém para determinada direção, podendo a incitação a isso ser biológica ou social. Bergamini (2009, p. 48) esclarece que “com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”.

Ainda de acordo com Bergamini (2009, p. 106), a motivação é uma força poderosa, “que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo”, à medida que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Para o referido autor, o autointeresse representa uma “força motriz”.

Boruchovitch e Bzuneck (2004, p. 9) afirmam que:

A motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo.

Freud (apud BERGAMINI; CODA, 1997) abordou a natureza intrínseca da motivação como parte das necessidades humanas. Para ele, a necessidade é um estímulo que ataca de dentro para fora do organismo, como uma força persistente na obtenção da satisfação.

McGregor (1973) e Maslow (1970) observaram, em suas pesquisas, as necessidades como sendo os únicos e verdadeiros motivadores, e que, uma vez satisfeitas, não seriam mais motivadoras do comportamento.

Diante dessas colocações, pode-se afirmar que motivação é a consequência de uma necessidade não satisfeita, e somente as necessidades podem motivar o comportamento, visto

que são intrínsecas ao indivíduo. Não se pode motivar alguém nem mesmo criar necessidades nos indivíduos, o que se pode é satisfazê-las ou não.

Bergamini e Coda (1997) afirmam que em todo comportamento há uma motivação; salientam ainda que o objetivo principal de uma necessidade é prover a satisfação, e não criar ou direcionar o comportamento para obtenção de uma satisfação, pois essa função cabe apenas ao intelecto.

E ainda, os referidos autores relacionam motivação, habilidade e limitações organizacionais com desempenho organizacional. Para esses autores, o ambiente organizacional pode desenvolver essas habilidades ou limitá-las a ponto de interferir no desempenho e, conseqüentemente, no trabalho dos indivíduos (BERGAMINI; CODA, 1997).

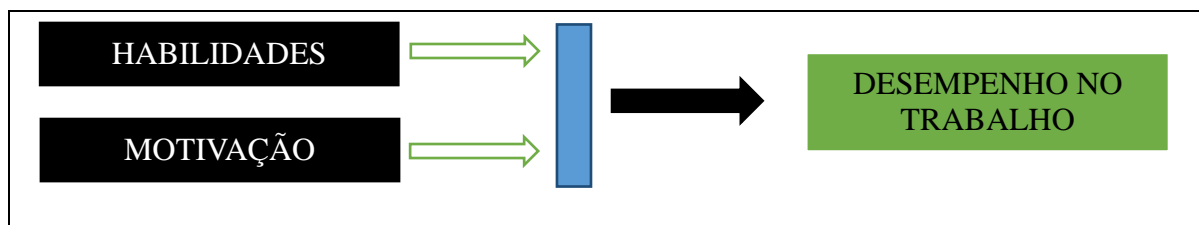


Figura 1 – Relação: motivação, habilidade e desempenho
Fonte: Adaptado de BERGAMINI E CODA (1997).

Estudos acerca da motivação procuram explicar porque as pessoas se comportam de determinada maneira e o que as influenciam em suas decisões. Assim, várias teorias surgem, com vistas a essa explicação.

Tende em vista a concepção de homem como ser social, recorre-se à teoria das Relações Humanas, descrita por Chiavenato (2010), que contrapõe a ideia de *homo economicus*, conceito que perdurou por toda a era da administração científica de Taylor, e consistia na motivação financeira que uma pessoa tinha. Essa teoria caiu por terra por meio de uma experiência nomeada de Experiência de Hawthorne, feita pela equipe de Elton Mayo, em que foi constatado que o trabalhador/indivíduo não é motivado apenas pela recompensa financeira, como também por recompensas sociais e simbólicas.

Bergamini e Coda (1997) asseveram que, só é possível induzir o comportamento das pessoas de forma positiva, caso exista uma verdadeira relação entre motivação, satisfação e comportamento, e que o mito da motivação é dotado de algumas interpretações, como:

- A crença de que uma pessoa consegue motivar plenamente outra.
- A crença de que uma pessoa é motivada pela satisfação que obteve.
- A crença de que o que motiva também determina a direção positiva ou negativa.

- A crença de que a motivação seja catalisadora para impulsão ao comportamento positivo.
- A crença de que os fatores motivacionais e de satisfação sejam a mesma coisa (BERGAMINI; CODA, 1997).

Quando se fala que uma pessoa está motivada é porque se detecta, em determinados momentos, traços e comportamentos específicos, que saltam ao padrão comum. Isso, segundo Ferguson (1976 apud BERGAMINI; CODA, 1997), cria dificuldades em delimitar e abranger o termo motivação na Psicologia.

Hilgard e Atkinson (1967) afirmam que motivo é uma condição que incita o organismo à ação ou que conduz a ação para a direção imposta pelo organismo ativado.

Bolles (1967) reforça essa ideia ao dizer que o comportamento é balizado por um motivo, instinto, impulso ou necessidades. Dado que a energia impulsora de um comportamento é a necessidade, aquela que tiver maior energia e menor grau de satisfação dentro de uma lógica estabelecida hierarquicamente será tomada como centro de organização do comportamento.

Com base no exposto sobre motivação, pode-se afirmar que não se pode motivar alguém, pois motivação é intrínseca ao sujeito e oriunda de fatores psicológicos, tanto conscientes quanto inconscientes, sendo unicamente permeada pelas necessidades que o ser humano possui, ou seja, de acordo com esses fatores é que uma pessoa se coloca em movimento para realizar determinada ação.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de Pesquisa

Para este estudo, foi feito um levantamento bibliográfico dos principais conceitos acerca de liderança e motivação no âmbito organizacional. Esse levantamento foi feito com base em livros que versam sobre as principais ideias que embasam os conceitos de liderança e motivação no campo da Administração.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), pesquisa bibliográfica é qualitativa e faz um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados (livros, artigos e demais publicações) revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. Assim, conforme Gil (2002), pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

E ainda, foi realizado um estudo de caso na empresa Madri Empreendimentos

Tecnológicos Ltda., no setor de vendas e controle de qualidade, a fim de identificar os aspectos que evidenciam e promovem motivação no ambiente organizacional, avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da organização pesquisada e apontar as principais características do perfil do líder.

Gil (2002) ressalta que o estudo de caso exige um olhar completo sobre determinado problema, a fim de identificá-lo precisamente, analisar as evidências apresentadas, elaborar argumentos coerentes, avaliar e propor soluções. Para Fernandes (2014), por ser qualitativa, esse tipo de pesquisa aproxima a teoria da realidade e leva o pesquisador a ter maior intimidade com o objeto. Além disso, a pesquisa qualitativa focaliza e valoriza a perspectiva de todos os envolvidos para a compreensão, a reconstrução e a explicação do que se procura como resposta.

Diante disso, com o objetivo de verificar a relação entre liderança e motivação na empresa pesquisa, foram coletados dados junto aos colaboradores. Com base nesses dados, serão feitas a seguir a análise e a discussão referentes aos resultados encontrados, a fim de propor argumentos plausíveis, avaliar a relação que se dá entre liderança e motivação e propor soluções viáveis aos problemas identificados.

3.2 Coleta de dados

Para a coleta de dados na empresa pesquisada, foi utilizado um questionário com perguntas objetivas, aplicado a 35 colaboradores da empresa. As questões versaram sobre: realização profissional; quantidade e qualidade de trabalho; comunicação; remuneração e carreira (APÊNDICE A). E também, foi aplicado um questionário com 9 (nove) perguntas objetivas ao gerente do setor de vendas e qualidade (APÊNDICE B). Ademais, foi feita uma visita à empresa, a fim de observar a relação estabelecida entre funcionários e entre o gerente (líder) e esses colaboradores.

3.3 Análise dos dados

Ressalta-se que foi realizada uma pesquisa de campo na empresa Madri Empreendimentos, especificamente nos setores de vendas e controle de qualidade, a fim de identificar os aspectos que evidenciam e promovem motivação no ambiente organizacional, avaliar os níveis de motivação dos colaboradores da organização pesquisada e apontar as principais características do perfil do líder. Ao todo, são 55 colaboradores nesses dois setores. Dentre esses, 35 participaram da pesquisa; portanto, a amostra foi de 70%.

Os dados coletados referentes aos colaboradores serão apresentados sob forma de

gráficos, com posterior análise. Os dados coletados junto ao gestor do setor de vendas da empresa pesquisada serão apresentados em forma de texto discursivo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Madri Empreendimentos foi fundada no mês de agosto do ano de 2002, na cidade Goiânia, capital do estado de Goiás. A empresa iniciou suas atividades prestando serviços de consultoria na área de Engenharia de Telecomunicações, tendo como clientes algumas das maiores empreiteiras de serviços de Telecom do País.

No mês de março do ano de 2005, a Madri iniciou uma parceria de sucesso com a GVT – atual VIVO –, atuando como canal de vendas, em Goiânia, Anápolis e Aparecida de Goiânia. Após 8 anos de parceria, com uma gestão moderna, focada em qualidade e resultados, a Madri se tornou um dos maiores parceiros da Vivo no Brasil.

Em 2010, com a inauguração de sua sede própria, a empresa ampliou e modernizou sua estrutura física. Atuando no mercado residencial, passando pelas micro e pequenas empresas e chegando ao mercado corporativo das grandes companhias, a Madri conta com 55 profissionais treinados e qualificados para oferecer serviços nas áreas de Telefonia, Banda Larga e TV por Assinatura. Configura-se, atualmente, em uma empresa de médio porte, prestando serviços para pessoas física e jurídica.

Observa-se que o ambiente interno da empresa é muito calmo e bem estruturado; o externo é onde ocorre as vendas porta a porta. Dessa forma, os grupos se dividem em regiões separadas, geralmente por setores (bairros) e fazem visitas aos clientes, informando os serviços disponíveis, conforme cada região.

O gerente da empresa (líder) atua diretamente com os demais profissionais, auxiliando, emitindo ordens e dando o suporte necessário. Ressalta-se que o gerente reporta-se diretamente à Diretoria-Geral da empresa Madri. Mesmo atuando diretamente com os funcionários e reportando-se à Diretoria-Geral, o líder tem autonomia relativa para a tomada de decisões que não venham a romper com determinados protocolos, principalmente os que se relacionam com o padrão de qualidade que a empresa tenta manter.

Com relação à sua estrutura de comunicação, a empresa utiliza um sistema de comunicação corporativa, envolvendo pesquisa, estratégia e criação de um processo inteligente, contínuo e adaptável.

4.1 Análise e discussão dos dados referentes aos colaboradores

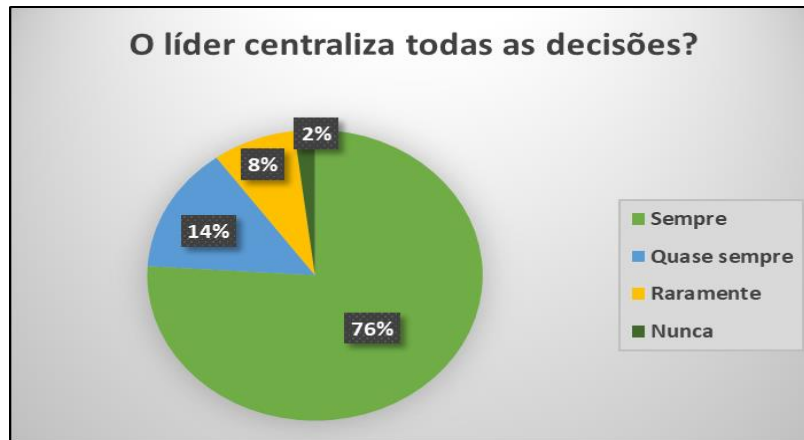


Gráfico 1 – Centralização das decisões
Fonte: AUTORES (2020).

Para a maioria dos funcionários (76%), o líder, representado pela figura do gerente do setor de vendas e qualidade da empresa pesquisada, centraliza as decisões. Como explicam Bergamini (2009) e Chiavenato (2009), essa centralização conta com a participação mínima da equipe. A liderança está mais orientada para as tarefas do que para as pessoas (RIBEIRO, 2010). Isso significa que o líder preocupa-se bastante com o cumprimento das atividades e tarefas que devem ser executadas e, muitas vezes, essa preocupação não considera os colaboradores, ou seja, aqueles que são responsáveis pela execução dessas tarefas. O princípio é: seguir as normas da organização.



Gráfico 2 – Apoio à equipe
Fonte: AUTORES (2020).

Sobre o líder orientar à equipe, 41% dos funcionários responderam que este sempre os orienta com relação à execução das atividades. Contudo, 59% responderam que essa

orientação não ocorre com frequência, o que, muitas vezes, tem implicações nas tarefas a serem executadas. Quando o líder atua junto à sua equipe, tem-se uma liderança democrática (BERGAMINI, 2009; CHAVENATO, 2009), o que não parece ocorrer na empresa pesquisada, conforme os dados obtidos. A pouca ou a não orientação da equipe de trabalho pode trazer implicações negativas, visto que um gestor, enquanto também integrante da equipe como um todo, deve auxiliar no processo de resolução de problemas, orientando o grupo, motivando-o e estimulando-o.

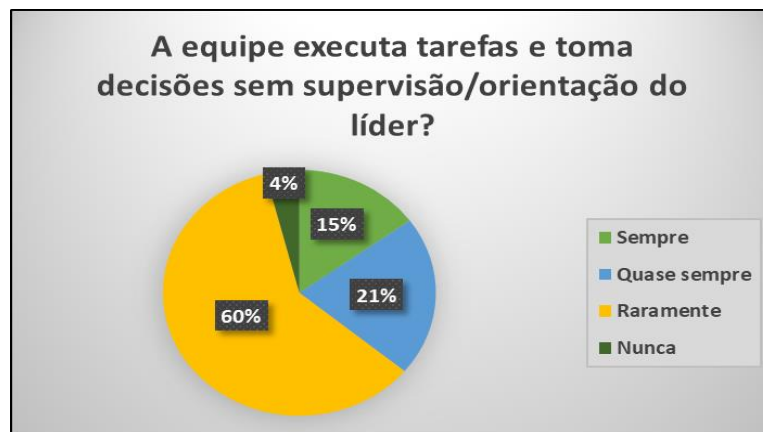


Gráfico 3 – Autonomia da equipe com relação à execução de tarefas e tomadas de decisão
Fonte: AUTORES (2020).

No que diz respeito à equipe ter autonomia para tomar as próprias decisões sem a presença ou supervisão do líder, ficou evidenciado que 64% dos funcionários raramente tomam ou nunca tomam decisões sem a supervisão do líder. Desse modo, a liderança exercida não apresenta característica liberal (BERGAMINI, 2009; CHIAVENATO, 2009). Entende-se, dessa forma, que é importante que o gestor acompanhe a equipe na realização de atividades e tarefas, orientando, supervisionando e partilhando da tomada de decisões.



Gráfico 4 – Estilo de liderança do líder
Fonte: AUTORES (2020).

Para grande parte dos funcionários (82%), o líder centraliza todas as decisões, com participação mínima deles nos processos de tomada de decisão. De acordo com Garrido (2004), Bergamini (2009), Chiavenato (2009) e Ribeiro (2010), nesse tipo de liderança o líder é focado apenas nas tarefas, e não havendo participação efetiva da equipe na tomada de decisões.

A liderança autocrática envolve controle absoluto e autoritarismo sobre um grupo, centralizando todas as decisões. A execução dos trabalhos e das atividades é o mais importante nesse tipo de liderança, que visa à delegação de tarefas e a realização das mesmas.



Gráfico 5 – Satisfação com o cargo ocupado
Fonte: AUTORES (2020).

Mais da metade dos colaboradores (53%) não está satisfeito com o cargo que ocupa. Essa não satisfação tem implicações nas questões motivacionais. Segundo Maximiano (2000), motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Neste sentido, o não estar satisfeito com o cargo não provoca estímulos nos colaboradores que vão ao encontro dos anseios da empresa.

Deve-se atentar para o fato de que a insatisfação pode ter como consequência comportamentos considerados negativos para a organização. Dessa forma, antes de qualquer ação para resolver esse problema, é importante verificar os fatores que estão causando essa insatisfação: excesso de responsabilidade e tarefas, cobranças exageradas, estagnação no cargo, falta de perspectiva de crescimento, falta de diálogo com o líder, entre outros.



Gráfico 6 – Satisfação com relação ao volume geral de trabalho
Fonte: AUTORES (2020).

Com relação ao volume geral de trabalho realizado, nota-se que boa parte dos colaboradores se encontra mais ou menos ou está satisfeita com esse volume (79%). Nota-se que o volume geral de trabalho não é um fator expressivo para a insatisfação com o cargo ocupado. Quando esse volume de trabalho é equilibrado, a saúde do trabalhador é preservada. Por outro lado, quando há excesso, pode ocorrer sintomas físicos (dores na cabeça, nas costas, entre outros) e psicológicos (impaciência, desmotivação, dificuldade de se concentrar, entre outros).

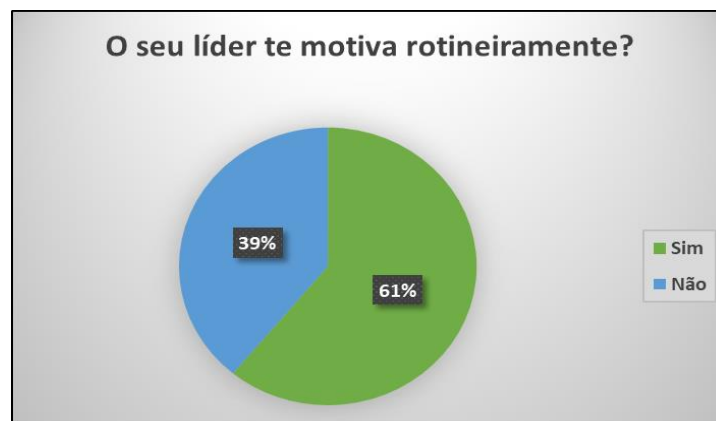


Gráfico 7 – Liderança e motivação dos funcionários
Fonte: AUTORES (2020).

Grande parte dos funcionários (61%) consideram que o líder os motiva no dia a dia. Segundo Robbins (2007), ao se basear na teoria de liderança situacional, os líderes podem compensar as limitações e motivações daqueles que eles lideram. Neste sentido, o comportamento mais eficaz dos colaboradores depende do comportamento do líder. Sabe-se que os funcionários podem se sentir motivados no ambiente de trabalho pelas mais diversas razões, como: boa remuneração, benefícios, desafios, ambiente de trabalho etc., e o líder cumpre papel primordial nesse processo de motivação, seja apoiando, seja dialogando com os

funcionários.



Gráfico 8 – Comunicação do líder com os funcionários
Fonte: AUTORES (2020).

Conforme os dados levantados, 71% dos funcionários acreditam que o líder se comunica adequadamente, o que reforça a ideia de que o líder deve ter a competência de esclarecer os caminhos e os objetivos no âmbito organizacional, principalmente por meio da comunicação, de forma a gerar benefícios para a empresa (BERGAMINI, 2009; CHIAVENATO, 2009).

A comunicação clara e objetiva consiste em elemento importante dentro de uma organização. Quando o líder se comunica de maneira que se faça entendido por todos, as tarefas a serem executadas fluem mais adequadamente. Dependendo da forma como o líder se comunica, os colaboradores se sentem seguros para realizar as atividades.

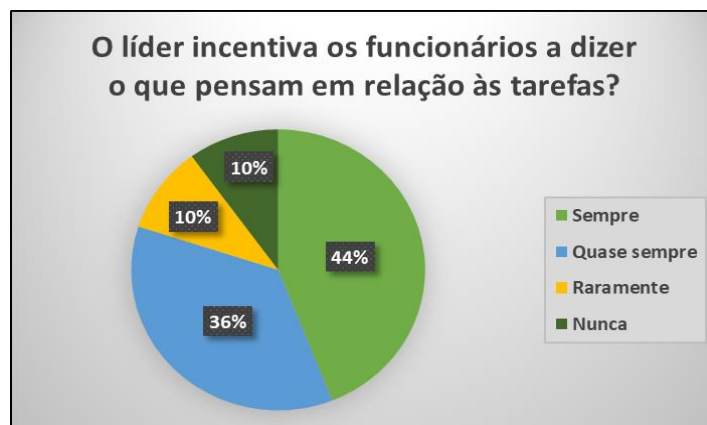


Gráfico 9 – Líder e incentivo aos funcionários
Fonte: AUTORES (2020).

Para a maior parte dos funcionários (80%), o líder os incentiva a dizer o que pensam em relação às tarefas que são executadas. Conforme afirma Robbins (2007), “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para o alcance de seus objetivos e metas”. A figura do

líder deve transmitir confiança ao colaboradores, a fim de esses participem dos processos que envolvem as tarefas que executam e se sintam estimulados a se sentirem interessandos pelo que realizam.

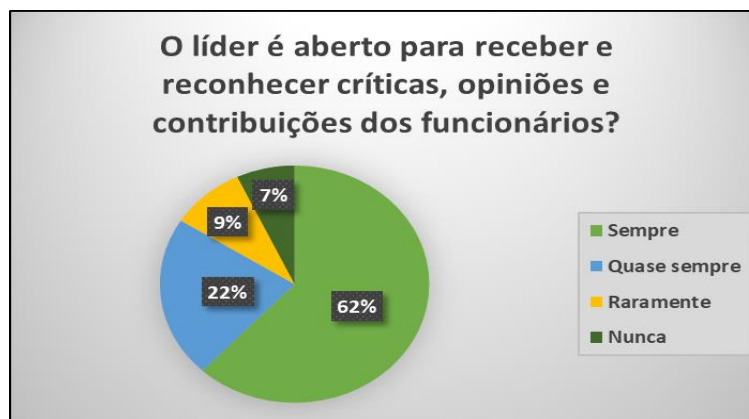


Gráfico 10 – Liderança e abertura a críticas e sugestões
Fonte: AUTORES (2020).

Conforme os dados levantados, 62% dos funcionários pontuaram que o líder é aberto a críticas e sugestões, o que denota que esse líder procura ouvir os funcionários, a despeito da pouca participação destes nos processos decisórios. Estar aberto para ouvir sugestões e críticas da equipe de colaboradores é essencial a um líder, visto que esse processo – chamado também de *feedback* na administração – contribui para o aperfeiçoamento contínuo dos envolvidos (gerente e equipe).

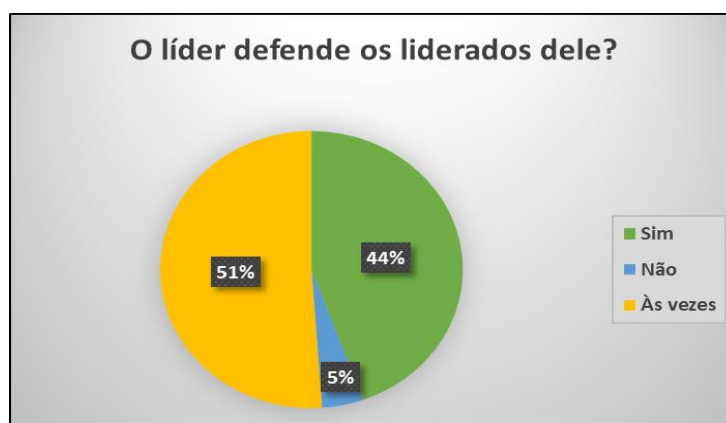


Gráfico 11 – Posicionamento do líder com relação aos liderados
Fonte: AUTORES (2020).

Com base na questão levantada, compreende-se, por meio dos dados, que a maior parte dos funcionários (86%) consegue enxergar quando líder os defende, o que faz com que valores sejam propagados, como os de justiça e igualdade. Importa reforçar que o líder é a

pessoa responsável por gerir uma equipe, isto é, motivar, administrar conflitos e os processos de trabalho. Quando um líder sai em defesa dos funcionários – considerando que os funcionários estejam atuando adequadamente – isso evidencia que esse líder se preocupa com sua equipe.



Gráfico 12 – Satisfação dos funcionários com o salário atual
Fonte: AUTORES (2020).

Observa-se que 75% dos funcionários não estão satisfeitos com o salário atual. Sabe-se que a remuneração é um dos fatores que motivam os funcionários. Conforme McGregor (1973) e Maslow (1970) observaram, a satisfação das necessidades (o que inclui a remuneração) consistem em elemento motivador para os trabalhadores. Quando não estimulados, os funcionários tendem a se desmotivar no ambiente de trabalho, perdendo o interesse pelas atividades e tarefas que devem realizar. Dito isso, é importante que a empresa considere esse fator (salário) como elemento relevante para análise, pois a desmotivação é gerada por meio de uma série de elementos, sendo a remuneração um deles.

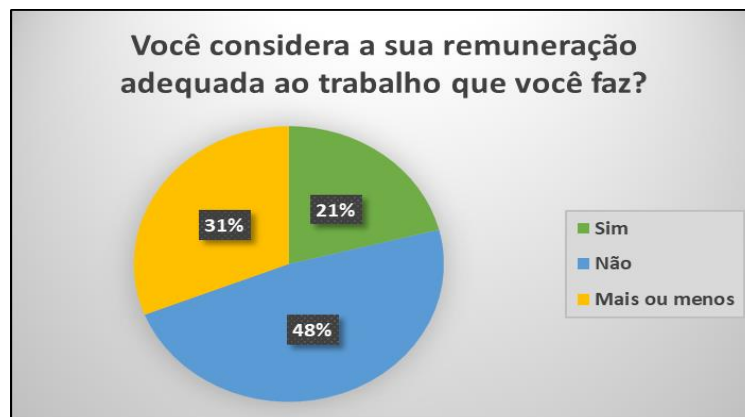


Gráfico 13 – Remuneração adequada ao trabalho realizado
Fonte: AUTORES (2020).

Nota-se que, além de a maioria não estar satisfeita com a remuneração, quase boa parte dos trabalhadores (79%) respondeu que a remuneração em relação ao trabalho que realizam não está plenamente adequada. A remuneração não adequada pode gerar descontentamento e insatisfação, podendo comprometer a atuação profissional desses colaboradores, visto que, esse fator consiste em um dos elementos motivadores.

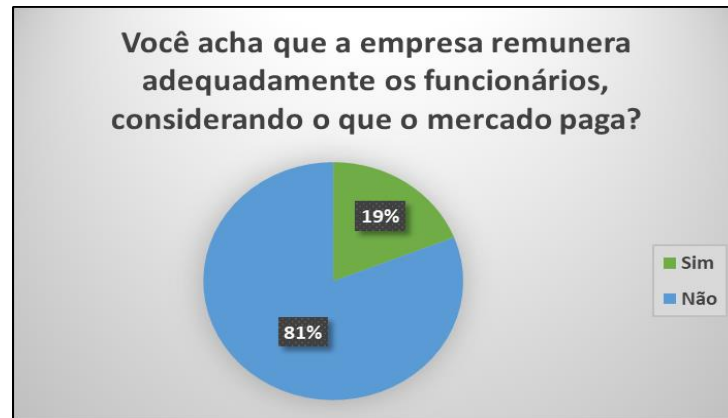


Gráfico 14 – Remuneração adequada aos funcionários
Fonte: AUTORES (2020).

A grande maioria dos funcionários (81%), considerando como parâmetro o que o mercado paga em relação às tarefas executadas, entende que a empresa não os paga adequadamente. Esse ponto é relevante, visto que pode ter implicações na motivação desses funcionários. Bergamini e Coda (1997), afirmam que em todo comportamento há uma motivação; salientam ainda que o objetivo principal de uma necessidade é prover a satisfação.

Nota-se que a remuneração é um dos aspectos mais negativos identificados durante esta pesquisa na Madri Empreendimentos. Portanto, reforça-se a necessidade de os gestores dessa organização atentarem-se para esse ponto destacado como negativo.

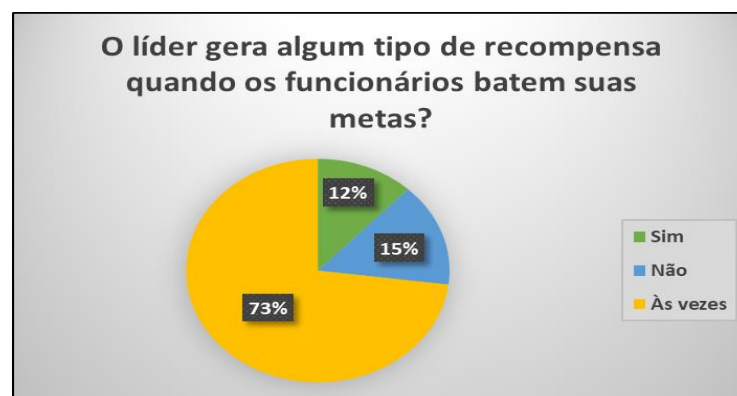


Gráfico 15 – Liderança e geração de recompensa
Fonte: AUTORES (2020).

Com base na resposta obtida (73%), nota-se que a empresa não tem a cultura de remunerar os funcionários sempre que estes cumprem e ultrapassam as metas estabelecidas. Essa questão é importante no contexto abordado, visto que os funcionários do setor de vendas de uma organização trabalham com mais eficiência quando motivados. Assim, a recompensa pode ser um elemento motivador. As recompensas e os benefícios, assim como uma remuneração adequada, são, portanto, fatores que promovem motivação entre os funcionários. Com relação a recompensas, nota-se que a empresa também deixa a desejar nesse ponto.



Gráfico 16 – Incentivo do líder para que os funcionários assumam outras responsabilidades
Fonte: AUTORES (2020).

Com base nas respostas obtidas (76%), verifica-se que o líder sempre ou quase sempre incentiva seus funcionários a assumir outras responsabilidades, isto é, procura elevar os funcionários a níveis mais altos com relação ao papel que executam. Mesmo que o líder tenha sido apontado por boa parte dos colaboradores como alguém orientado para tarefas, esse mesmo líder apresenta características positivas em sua interação com esses funcionários, delegando outras responsabilidades, com características de liderança democrática.

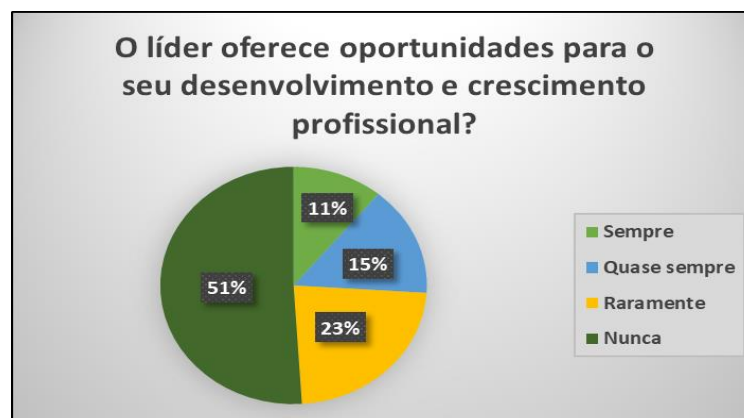


Gráfico 17 – Oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional
Fonte: AUTORES (2020).

Para 66% dos funcionários, o líder sempre ou quase sempre promove oportunidades para que os trabalhadores se desenvolvam e cresçam profissionalmente. De acordo com Maximiano (2000), os líderes são essenciais para o desempenho, o crescimento e o gerenciamento de equipes dentro de uma organização. Dessa forma, considerando essas duas últimas questões, verifica-se que, quando o líder age assim, está contribuindo para que os funcionários cresçam de uma forma geral (social, pessoal e profissionalmente).

4.2 Análise e discussão dos dados referentes ao gestor

O Quadro 1 apresenta as respostas obtidas junto ao gestor do setor de vendas da empresa pesquisada. Em seguida, é feita a análise das respostas obtidas.

QUESTÕES RESPONDIDAS PELO GESTOR	RESPOSTAS
Você conhece os valores da empresa?	Concordo plenamente
Você considera os valores da empresa alinhados aos seus valores pessoais?	Concordo
Você se sente uma peça fundamental para a sua empresa?	Concordo plenamente
A empresa tolera erros que, por ventura, venham a acontecer no dia a dia de trabalho?	Concordo plenamente
Você recomendaria a empresa para um amigo que estivesse procurando emprego?	Concordo plenamente
A equipe de trabalho comemora quando algo bom acontece na empresa?	Concordo
Sempre quando há oportunidade você ressalta as coisas boas da empresa junto aos funcionários?	Concordo plenamente
Você se sente ouvido quando tem uma ideia?	Concordo plenamente
Você considera que a equipe de trabalho aprende com os erros?	Concordo

Quadro 1 – Entrevista com o gestor da Madri Empreendimentos
Fonte: AUTORES (2020).

Com relação à entrevista realizada com o gerente da Madri Empreendimentos, nota-se que ele conhece bem os valores da empresa e que estes vão ao encontro daquilo que ele pensa e defende. O gerente se considera peça fundamental no processo organizacional, reconhece eventuais limitações, bem como tolera determinadas falhas relacionadas com as tarefas executadas pelos funcionários. De acordo com ele, o ambiente organizacional é propício ao desenvolvimento das atividades e tarefas, visto que é ouvido pela sua equipe e eles procuram aprender com os erros cometidos.

Acerca das respostas obtidas, nota-se que o gestor compreende a importância de seu papel dentro da empresa. Salienta-se que a liderança consiste em fator que pode motivar ou desmotivar uma equipe, principalmente por meio da comunicação e das estratégias utilizadas. Assim sendo, o líder deve ter a competência de esclarecer os caminhos e os objetivos no âmbito organizacional, de forma a gerar benefícios para a empresa (BERGAMINI, 2009; CHIAVENATO, 2009; RIBEIRO, 2010).

O papel de um gestor enquanto líder é bastante valorizado nas empresas. Nota-se que o conceito de liderança transforma-se, conforme o contexto histórico. Antes, o líder era aquele focado nas necessidades da organização, o que é diferente da época contemporânea, em que um gestor deve focar no potencial humano, a fim de valorizá-lo, aproveitando também esse potencial para atingir metas e objetivos da empresa, inserindo também, nesse contexto, culturas e estratégias inovadoras.

Dessa forma, um líder que sabe motivar sua equipe demonstra habilidade e competência em explorar o comportamento humano a favor dessa equipe, impactando beneficentemente a organização, refletindo por meio de: clima organizacional positivo; bom desempenho dos colaboradores; e resultados positivos para a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se comenta sobre o papel da liderança na motivação de funcionários. No decorrer deste estudo, verificou-se que esse tema é complexo, devido às inúmeras variáveis que afetam diretamente a motivação dos trabalhadores, em virtude, principalmente, das necessidades das pessoas.

A despeito disso, entende-se que o objetivo proposto neste estudo foi atingido, visto que alguns aspectos acerca da motivação no ambiente organizacional da empresa estudada foram identificados, estando esses relacionados, principalmente, com salários, gratificações e perspectivas de crescimento.

E ainda, o líder demonstrou atuar junto aos seus colaboradores, cooperando com estes em suas necessidades de trabalho, evidenciando, em alguns momentos, um estilo de liderança democrática, pois mantém diálogo com os funcionários, pois sabe ouvi-los. Em outros momentos, evidenciou um estilo de liderança autocrática, com foco nas tarefas e controle sobre aquilo que sua equipe deve realizar.

Portanto, com base nos questionários aplicados, tanto aos colaboradores quanto ao gestor, constatou-se que um dos principais fatores que impactam a motivação está relacionado, sobretudo, com a questão salarial. Ressalta-se, no entanto, que uma postura

adequada do líder consiste também em fator importante nesse processo motivacional.

Dessa forma, um gestor deve ter empatia, mostrar segurança nas tomadas de decisões, agir com respeito, fazer cobranças conforme a demanda (e não em excesso), ser justo com todos e acatar ideias que venham a colaborar com o trabalho. Esse modo de proceder transmite segurança à equipe e coloca o líder em seu verdadeiro lugar, que é o de conduzir os colaboradores com excelência.

Ademais, a motivação é expressa em função de vários fatores, variando de indivíduo para indivíduo, visto que as pessoas não são iguais; portanto, possuem anseios e desejos diferentes. Assim, é importante reforçar a ideia de que muito ainda há de se conhecer sobre os aspectos envolvidos na relação liderança e motivação. Dessa forma, pesquisas devem continuar sendo feitas na área para agregar valor a empresas, gestores e estudantes que estão recebendo formação na área da administração.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança/organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOLLES, R. C. **Theory of motivation**. New York: Harper & Row, 1967.
- BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A. **A motivação do aluno: contribuições da Psicologia contemporânea**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.
- BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Perenium, 1978.
- CHIAVENATO, I. **Princípios da administração: o essencial em Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- GARRIDO, L. M. **Quero continuar gerente, e agora?: Manual prático sobre a gestão de competências em liderança**. São Paulo: Nobel, 2004.
- GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HILGARD, E. R.; ATKINSON, R. C. **Introducing to Psychology**. New York: Harcourt, Brace & World, 1967.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. **Motivação e Liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

PIÉRON, H. **Dicionário de Psicologia**. Tradução de Dora de Barros Cullignan. Rio de Janeiro: Globo, 1995.

RIBEIRO, A. de L. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Anhanguera Educacional, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Este questionário destina-se à recolha de dados para a elaboração de uma pesquisa acadêmica. Tem por objetivo analisar a relação entre liderança e motivação.

Sua natureza é confidencial e anônima, portanto, não é necessário identificar-se. A sua participação é muito importante.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

LIDERANÇA

- O líder centraliza todas as decisões?
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Raramente
 - () Nunca

- O líder orienta o grupo a executar as tarefas?
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Raramente
 - () Nunca

- A equipe executa tarefas e toma decisões sem supervisão/orientação do líder?
 - () Sempre
 - () Quase sempre
 - () Raramente
 - () Nunca

- Qual o estilo de liderança que o seu líder tem?
 - () Autocrático
 - () Democrático
 - () Liberal

REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

- Você está satisfeito com o seu cargo?
 - () Sim
 - () Não
 - () Mais ou menos

QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

- Você se sente satisfeito em relação ao volume geral de trabalho que realiza?
 - () Sim
 - () Não
 - () Mais ou menos

- O seu líder te motiva rotineiramente?
- Sim
 Não

COMUNICAÇÃO

- Como o líder se comunica com seus funcionários?
- Adequadamente
 Razoavelmente
 Inadequadamente
- O líder incentiva os funcionários a dizerem o que pensam em relação às tarefas?
- Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca
- O líder é aberto para receber críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?
- Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca
- O líder defende os liderados dele?
- Sim
 Não
 Às vezes

REMUNERAÇÃO

- Você está satisfeito com o seu salário atual?
- Sim
 Não
 Mais ou menos
- Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?
- Sim
 Não
 Mais ou menos
- Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários, considerando o que o mercado paga?
- Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca
- O líder gera algum tipo de recompensa quando os funcionários batem suas metas?
- Sim
 Não

Às vezes

CARREIRA

- O líder te incentiva a assumir outras responsabilidades?

Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca

- O líder oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

Sempre
 Quase sempre
 Raramente
 Nunca

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO GERENTE DO SETOR DE VENDAS E QUALIDADE

Este questionário destina-se à recolha de dados para a elaboração de uma pesquisa acadêmica. Tem por objetivo analisar a relação entre liderança e motivação.

Sua natureza é confidencial e anônima, portanto, não é necessário identificar-se. A sua participação é muito importante.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

1. Você conhece os valores da sua empresa?
 Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Indiferente
 Concordo
 Concordo plenamente

2. Você considera os valores da sua empresa alinhado com seus valores pessoais?
 Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Indiferente
 Concordo
 Concordo plenamente

3. Você se sente uma peça fundamental para a sua empresa?
 Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Indiferente
 Concordo
 Concordo plenamente

4. Sua empresa tolera erros que, por ventura, possam acontecer no seu dia-a-dia no trabalho?
 Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Indiferente
 Concordo
 Concordo plenamente

5. Você recomendaria sua empresa para um amigo que estivesse procurando emprego?
 Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Indiferente
 Concordo
 Concordo plenamente

6. Sua equipe de trabalho comemora quando algo bom acontece na sua empresa?
 Discordo plenamente

- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

7. Sempre que há oportunidade você fala sobre as coisas boas de trabalhar na sua empresa?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente


8. Você se sente ouvido quando tem uma ideia?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

9. Você considera que a sua equipe de trabalho aprende com seus erros?

- Discordo plenamente
- Discordo parcialmente
- Indiferente
- Concordo
- Concordo plenamente

ANEXO A

 UniFANAP CENTRO UNIVERSITÁRIO	TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DE ARTIGO CIENTÍFICO	Versão: 01 28/09/2020
---	--	--------------------------

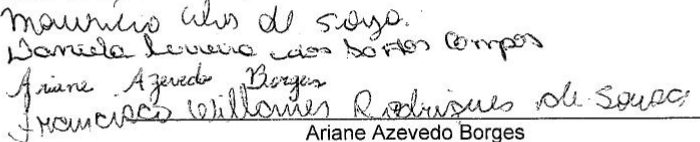
Eu, Francisco Willames Rodrigues de Sousa, Ariane Azevedo Borges, Daniela Ferreira dos Santos Campos, Maurício Alves de Souza, na qualidade de autor e titular dos direitos autorais do artigo científico intitulado **RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**, autorizo a **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA**, pessoa jurídica de direito privado, inscrita no CNPJ sob o nº 74.036.161/0001-71, a publicá-lo gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, em qualquer veículo de seu interesse.

Ao firmar o presente termo, declaro que o conteúdo do artigo **RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO** é de minha exclusiva autoria, não existindo sobre ele qualquer impedimento quanto à sua publicação, especialmente por não infringir as normas reguladoras do direito autoral, razão pela qual me responsabilizo por eventuais questionamentos judiciais ou extrajudiciais surgidos em decorrência de sua divulgação, eximindo a **ASSOCIAÇÃO NOSSA SENHORA APARECIDA** de qualquer responsabilidade nesse sentido.

Em acréscimo, declaro ainda assumir inteira responsabilidade pelo conteúdo do texto cuja publicação aqui autorizo, eximindo a **ASSOCIAÇÃO EDUCACIONAL NOSSA SENHORA APARECIDA** de qualquer responsabilidade pelas informações e opiniões contidas no mesmo.

Por fim, procedo a entrega do presente texto, estando o seu conteúdo já revisado gramaticalmente.

Aparecida de Goiânia / GO, 07 de Dezembro de 2020.



Ariane Azevedo Borges
 Daniela Ferreira dos Santos Campos
 Francisco Willames Rodrigues de Sousa
 Maurício Alves de Souza

ANEXO B

 UniFANAP CENTRO UNIVERSITÁRIO	TERMO DE CESSÃO GRATUITA DE DIREITOS AUTORAIS	Versão: 01 28/09/2020
---	--	--------------------------

Eu Francisco Willames Rodrigues de Sousa, Ariane Azevedo Borges, Daniela Ferreira dos Santos Campos, Maurício Alves de Souza, autorizo o Centro Universitário Nossa Senhora Aparecida - UniFANAP a publicar, Relatório de Estágio e/ou Artigo Científico de minha autoria, intitulado **RELAÇÃO ENTRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO**.

Em consequência, firmo o presente, sob o título de cessão gratuita de direitos autorais, referente ao supracitado documento, reservando tão-só a observância quanto a propriedade intelectual.

Declaro, ainda, ser de minha responsabilidade as ideias e conceitos nele emitidos.

Aparecida de Goiânia / GO, 07 de dezembro de 2020.

Maurício Alves de Souza
Daniela Ferreira dos Santos Campos
Ariane Azevedo Borges
Francisco Willames Rodrigues de Sousa

Ariane Azevedo Borges
Daniela Ferreira dos Santos Campos
Francisco Willames Rodrigues de Sousa
Maurício Alves de Souza