



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO**  
**CURSO DE ECONOMIA**

**PRISCILA LOREN DE FREITAS CHAVES**

**GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESA AÉREA ATUANTE NO AEROPORTO**  
**INTERNACIONAL DE FORTALEZA/CE.**

**FORTALEZA-CEARÁ**  
**2022**

PRISCILA LOREN DE FREITAS CHAVES

**GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESA AÉREA ATUANTE NO AEROPORTO  
INTERNACIONAL DE FORTALEZA/CE.**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado,  
Executivo, como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Economia.

Orientador: Professor Dr. José de Jesus Sousa Lemos.

FORTALEZA – CEARÁ  
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- C439g Chaves, Priscila Loren de Freitas.  
GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESA AÉREA ATUANTE NO AEROPORTO INTERNACIONAL DE FORTALEZA/CE. / Priscila Loren de Freitas Chaves. – 2022.  
46 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Ciências Econômicas, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. José de Jesus Sousa Lemos.
1. Gestão de pessoas, liderança. I. Título.

CDD 330

---

PRISCILA LOREN DE FREITAS CHAVES

**GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESA AÉREA ATUANTE NO AEROPORTO  
INTERNACIONAL DE FORTALEZA/CE.**

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Economia, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Economia, outorgada pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Nota obtida: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

\_\_\_\_\_  
Prof. José de Jesus Sousa Lemos  
Professor Orientador  
Departamento de Economia Agrícola

Nota: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. (a): Profa. Nirleide Saraiva Coelho  
Departamento de Contabilidade da UFC

Nota: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Prof. (a): Profa. Elizama Cavalcante de Paiva  
Doutoranda em Economia Rural  
Departamento de Economia Agrícola

Nota: \_\_\_\_\_

Às pessoas mais especiais, que fazem parte da minha vida e que são os maiores responsáveis por cada passo dado para a conclusão deste curso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o que seria de mim sem a fé que eu tenho N'ele.

A minha família pela educação e princípios e que não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

Ao meu orientador, pela paciência na orientação e incentivo que tornaram possível a conclusão do término do meu curso, por seu apoio e inspiração no amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram à execução e conclusão deste trabalho.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e pelo apoio constante.

A todas as pessoas que apoiaram e colaboraram com esta pesquisa, de forma direta ou indireta e aquelas que dividem grande parte do meu dia e que se solidarizaram, através de incentivo e apoio para que eu não desistisse deste trabalho.

“Uma coletânea de pensamentos é uma farmácia moral onde se encontram remédios para todos os males.”

*Voltaire*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar a importância da gestão de pessoas nas organizações, abordando seus benefícios, o papel do líder, tipos de lideranças e as teorias motivacionais. O núcleo do trabalho concentra-se na importância da liderança e sua motivação, elementos essenciais para a obtenção de resultados positivos, quando é abordado o desempenho humano. Desenvolve-se esta relação à capacidade dos indivíduos em realizar tarefas, ao tempo que mantém sua motivação. Desta feita, entende-se que uma liderança eficaz é aquela que motiva os colaboradores, ao tempo que demonstra para cada um o seu papel e sua importância dentro da organização. Agindo dessa forma, o líder transmite credibilidade e consegue extrair melhores resultados de seus colaboradores. Essa dinâmica tem sido bastante discutida no universo organizacional, pois retrata a importância da gestão de pessoas para o sucesso das organizações, para a qualidade de vida dos colaboradores e para o alcance da excelência. Esta pesquisa utilizou dados primários mediante aplicação de questionários pré-codificados. Os questionários foram enviados via plataforma Google-Forms, sendo obtidas 56 respostas. Calculou-se os percentuais das respostas por categorias e avaliou-se as faixas de renda dos entrevistados. As evidências encontradas mostraram que o maior percentual dos entrevistados tem renda entre 1 e 2 salários mínimos e que as rendas são motivadoras dos desempenhos dos entrevistados conforme verificado da pesquisa.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação.

## **ABSTRACT**

The present work aims to present the importance of people management in organizations, addressing its benefits, the role of the leader, types of leadership and motivational theories. The core of the work focuses on the importance of leadership and its motivation, essential elements for obtaining positive results when human performance is approached. Resourcefulness is related to the ability of individuals to perform tasks, while maintaining their motivation. This time, it is understood that effective leadership is one that motivates employees, while demonstrating their role and importance within the organization to each one. By acting in this way, the leader transmits credibility and manages to extract better results from his collaborators. This dynamic has been widely discussed in the organizational universe, as it portrays the importance of people management for the success of organizations, for the quality of life of employees and for the achievement of excellence. This research used primary data through the application of pre-coded questionnaires. The questionnaires were sent via the Google-Forms platform, and 56 responses were obtained. The percentages of answers by categories were calculated and the income ranges of the interviewees were evaluated. The evidence found showed that the highest percentage of respondents has an income between 1 and 2 minimum wages and that income motivates the performance of respondents as verified in the survey.

**Keywords:** People Management. Leadership. Motivation.

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo presentar la importancia de la gestión de personas en las organizaciones, abordando sus beneficios, el rol del líder, tipos de liderazgo y teorías motivacionales. El núcleo del trabajo se centra en la importancia del liderazgo y su motivación, elementos esenciales para la obtención de resultados positivos cuando se aborda el desempeño humano. El ingenio está relacionado con la capacidad de los individuos para realizar tareas, manteniendo su motivación. En esta ocasión, se entiende que el liderazgo efectivo es aquel que motiva a los empleados, al mismo tiempo que demuestra a cada uno su rol e importancia dentro de la organización. Al actuar de esta forma, el líder transmite credibilidad y logra extraer mejores resultados de sus colaboradores. Esta dinámica ha sido ampliamente discutida en el universo organizacional, ya que retrata la importancia de la gestión de personas para el éxito de las organizaciones, para la calidad de vida de los empleados y para el logro de la excelencia. Esta investigación utilizó datos primarios a través de la aplicación de cuestionarios precodificados. Los cuestionarios se enviaron a través de la plataforma Google-Forms y se obtuvieron 56 respuestas. Se calcularon los porcentajes de respuestas por categorías y se evaluaron los rangos de ingresos de los entrevistados. La evidencia encontrada mostró que el mayor porcentaje de encuestados tiene un ingreso entre 1 y 2 salarios mínimos y ese ingreso motiva el desempeño de los encuestados como se verificó en la encuesta.

**Palabras clave:** Gestión de personas. Liderazgo. Motivación.

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gráfico 1:</b> Quanto a contribuição do líder para o desenvolvimento profissional ..... | 33 |
| <b>Gráfico 2:</b> Quanto ao alcance de metas .....                                         | 34 |
| <b>Gráfico 3:</b> Quanto a motivação .....                                                 | 34 |
| <b>Gráfico 4:</b> Quanto a influência do líder .....                                       | 35 |
| <b>Gráfico 5:</b> Quanto a qualidade de vida no trabalho .....                             | 36 |
| <b>Gráfico 06:</b> Quanto a gestão de pessoas .....                                        | 37 |
| <b>Gráfico 7:</b> Faixa salarial .....                                                     | 39 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1:</b> Teoria ERC de Alderfer – Necessidades Humanas .....                           | 19 |
| <b>Figura 2:</b> Princípio da regressão .....                                                  | 20 |
| <b>Figura 3:</b> Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Fatores Higiênicos e Motivacionais ..... | 20 |
| <b>Figura 4:</b> Teoria X e Y de McGregor .....                                                | 21 |
| <b>Figura 5:</b> Teoria de Fixação de Metas de Locke e Latham .....                            | 22 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1:-</b> Estilos de liderança e suas características .....                                                         | 28 |
| <b>Tabela 2:</b> Respostas positivas (SIM) aos questionamentos da pesquisa .....                                            | 38 |
| <b>Tabela 3:</b> Renda em salário mínimo (SM) dos entrevistados de acordo com os tipos de questionamentos da pesquisa ..... | 38 |

## SUMÁRIO

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                  | <b>14</b> |
| <b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>                       | <b>17</b> |
| <b>2.1 Motivação: conceito e principais teorias .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>2.2 Liderança: conceitos e principais teorias .....</b> | <b>25</b> |
| <b>3 METODOLOGIA .....</b>                                 | <b>30</b> |
| <b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS .....</b>         | <b>33</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>                                   | <b>40</b> |
| <b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                  | <b>43</b> |
| <b>APÊNDICE .....</b>                                      | <b>45</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O avanço globalizado assim como a abertura dos mercados de tecnologia têm feito com que as organizações trabalhem com múltiplas e diversificadas demandas, novos sistemas de produção com menor custo e maior produtividade no sentido de se manter no mercado competitivo uma vez que o advento da Internet proporcionou aos clientes a oportunidade para que se tornem mais exigentes, mesmo porque passaram a dispor de tudo ao seu alcance e em qualquer lugar, além de uma variedade muito grande de novos produtos (KOTLER; KELLER, 2018).

Tudo isso se iniciou ainda no final do século passado no qual se deram profundas mudanças que fizeram com que as organizações tivessem um novo olhar para os mercados, os clientes, os concorrentes, as novas estratégias, o novo tipo de relacionamento com seus empregados, colaboradores e, em especial, com seus clientes (CHIAVENATO, 2018).

Apesar da atual crise econômica que se abateu devido e que ainda se abate sobre o país desde o início deste século XXI, o que se tem observado é que novos cenários estão surgindo no mercado de trabalho, apesar da alta taxa de desemprego, tendo as organizações procurado inserir, em seus quadros de funcionários, pessoas com mais experiências e que se dispõem a reintegrar ao processo produtivo com sua capacidade laborativa (MONTENEGRO, 2017).

Sabe-se que a crise econômica não está sendo exclusividade do Brasil, mas de todas as nações. Por essa razão tem-se procurado estabelecer novos posicionamentos, buscando não só diversificar a produção, como também sair em busca de novos mercados consumidores. O mercado de trabalho requer profissionais com qualificação suficiente para atender de forma mais adequada e eficiente a essas necessidades que estão sendo impostas ao momento atual (MONTENEGRO, 2017).

No que concerne às empresas aéreas a crise é igualmente significativa tendo em vista que se trata de companhias apenas prestadoras de serviços e que sua clientela é diretamente vinculada ao desenvolvimento da economia. Se os demais segmentos da economia não estão tendo um desenvolvimento satisfatório, as empresas de aviação logo sentem seu impacto, mesmo porque os seus custos são basicamente fixos e bastante elevados. Grandes empresas aéreas como: Varig, Vasp, Transbrasil, BRA, Webjet, Avianca Brasil, entre outras, tiveram seus segmentos interrompidos em face dos elevados custos fixos e da pouca mobilidade de passageiros provocada pelas dificuldades experimentadas pelos outros setores da economia (MONTENEGRO, 2017).

No caso mais recente, a Itapemirim, que entrou no setor de aviação em plena pandemia, enfrentou sérias dificuldades financeiras e não conseguiu se manter no mercado.

Desta feita, os conceitos de motivação e liderança estão expostos na presente Monografia, conceituando que o sucesso e a capacidade de liderança de um administrador está diretamente ligada à gestão de pessoas, onde influencia diretamente nos resultados da empresa.

Ancorado nesses fundamentos, este estudo busca responder ao seguinte questionamento: Como relacionar e aplicar a motivação e a liderança numa empresa aérea que opera no Aeroporto Internacional de Fortaleza/CE?

Para responder a esse questionamento a pesquisa tem como objetivo geral “Relacionar os conceitos de motivação e liderança e suas aplicabilidades em uma empresa aérea que atua no Aeroporto Internacional de Fortaleza/CE”.

Nos objetivos específicos procurou-se apresentar a importância da motivação nas organizações; identificar o papel da liderança nas empresas; analisar a relação entre motivação e liderança e o salário recebidos nas companhias aéreas.

O nível de engajamento dos trabalhadores é refletido diretamente na excelência da prestação dos serviços oferecidos aos clientes, assim é nítida a concepção de que o fator motivacional dos colaboradores, especial do setor aéreo deve ser foco de estudo e sobretudo priorizado

Justifica-se pelo fato de que o fator motivacional dos colaboradores no setor aéreo deve ser priorizado pelas empresas atuantes neste segmento, tendo em vista que o nível engajamento destes, refletirá diretamente na excelência da prestação de serviços.

Observa-se que as empresas continuamente mantêm o foco no aumento de lucros, da produção, da produtividade, da eficiência, na utilização recursos físicos e financeiros, além da restrição de custos. No entanto, são as pessoas que trabalham nessas empresas, as responsáveis para que todos estes desenvolvimentos possam acontecer (CHIAVENATO, 2018). Logo em se tratando de gestão de pessoas, para as organizações, tendo em vista que os recursos fundamentais são os seres humanos, pois são elas que realizam e encontram as soluções e resoluções para os problemas das empresas para as quais trabalham.

Nesse sentido, faz-se necessário que haja uma série de fatores que possam contribuir para essa motivação, pois todo investimento que se faça para alcançar os objetivos da empresa, serão recompensados através de uma melhor qualificação dos colaboradores, além de se extrair deles um maior empenho e dedicação para o crescimento da empresa.

A escolha deste tema se deu em querer mostrar os aspectos motivacionais dentro de um ambiente de trabalho, avaliando o nível dessa motivação e liderança em relação aos colaboradores e da própria empresa aérea que opera no Aeroporto Internacional de Fortaleza/CE, além dos resultados que os fatores como, a motivação e a liderança poderão proporcionar para a empresa.

A metodologia foi realizada por meio de um Estudo de Caso, de cunho bibliográfico e um olhar qualitativo. Logo, se entende que, a pesquisa se dá, pela curiosidade de um determinado tema, que se deseja saber, um meio de buscar e construir novos pensamentos. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

O trabalho está dividido em capítulos, apresentando a Introdução, no primeiro tópico. Em relação aos capítulos, na Revisão de Literatura estão distribuídos da seguinte forma:

**No segundo capítulo** apresenta “Motivação: conceito e principais teorias, dando mais foco na teoria que será abordada no trabalho”.

**No terceiro capítulo** versa sobre “O Marco Metodológico” onde se delineou as técnicas utilizadas e os meios de entrevista.

**No quarto capítulo** descreveu-se os resultados obtidos com a aplicação do questionário aos sujeitos da pesquisa confrontando com a literatura vigente em relação ao objetivo principal do estudo em questão.

**No quinto capítulo** se discorreu à Conclusão em que foi feita uma síntese do estudo, descrevendo que os objetivos expostos na Introdução foram atingidos, proporcionando ao leitor uma maior clareza do trabalho.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura será apresentada, com base em autores que têm conhecimento sobre motivação e liderança, proporcionando sempre ênfase às teorias que serão abordadas no trabalho.

### 2.1 Motivação: conceito e principais teorias

A palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa mover. Assim encerra a noção de dinâmica, desta feita o caráter motivacional do psíquico humano abrange os diferentes aspectos inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado. Robbins (2005, p. 132) afirma que:

A motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional e compreendê-la tem sido um desafio para os administradores. Várias pesquisas sobre motivação têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Analisando as pesquisas a respeito do assunto pode-se deduzir que existem ainda muitas polêmicas sobre o que é motivação.

Várias redes comerciais costumam trabalhar remotamente e sua motivação torna-se crucial. Uma pessoa desmotivada que está a centenas de quilômetros de distância é difícil motivar e envolver. Por essa razão, é conveniente que o gerente comercial saiba o que fazer para motivar sua equipe.

Robbins (2005, p. 133) relata que:

A motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. A motivação se refere às forças dentro de uma pessoa responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido ao trabalho. Onde o nível é a quantidade de esforço que a pessoa emprega. Contudo, não é capaz de levar resultados favoráveis a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. A direção é o que a pessoa opta por fazer quando tem diante de si muitas alternativas. Persistência se refere a quanto tempo a pessoa continua numa determinada ação.

Fatores como o comprometimento e motivação da equipe, a coesão do grupo, uma comunicação aberta e honesta, além do emprego eficaz das habilidades psicológicas e técnicas de cada membro da equipe, representa ingredientes-chave para o sucesso do projeto (SILVA, 2007 p, 73). Observa-se então, que o comprometimento e motivação da equipe, assim como as decisões e atitudes do gerente afetam cada uma das partes envolvidas no projeto (GOES, 2011).

A motivação no trabalho conforme Maximiano (2011) refere-se à capacidade de uma empresa manter seus colaboradores envolvidos para oferecer o máximo desempenho e,

assim, atingir os objetivos de negócio estabelecidos pela organização. Essa motivação no trabalho é fundamental para aumentar a produtividade do negócio e o trabalho em equipe nas diferentes atividades que desenvolve, além de cada integrante se sentir realizado em seu trabalho e se identificar com os valores da empresa. É a melhor forma de os trabalhadores se considerarem uma parte importante da empresa e dar o seu melhor por ela.

Para Chiavenato (2016) uma das coisas mais produtivas que as equipes de Recursos Humanos (RH) e os gerentes de RH podem fazer é criar uma cultura forte que ajude os funcionários a serem eles mesmos no trabalho.

Quanto mais se estuda os fatores de motivação, maior o fascínio na medida em que se descobre o grau de complexidade com que tais fatores estão relacionados. Assim, para Koppe (2015), a motivação pode ser conceituada como tudo aquilo que seja capaz de impelir alguém a determinada forma de comportamento, um impulso que leva as pessoas ao entusiasmo, uma força que a pessoa recebe como resultado de uma satisfação psicológica. Especificamente na prática docente, o estudante motivado representa a condição essencial para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

Em relação às Teorias Motivacionais, observa-se a existência de duas classificações que são: teorias de conteúdo e teorias de processo, como elucida Sá (2022).

As teorias de conteúdo se concentram nas necessidades internas que motivam o comportamento. Esses modelos também são chamados de estáticos, porque observam apenas pontos no tempo e, assim, são orientados para o passado ou para o presente. Embora essas teorias não possam prever necessariamente a motivação ou o comportamento, elas podem oferecer uma compreensão básica sobre o que motiva os indivíduos (SÁ, 2022, p. 07).

As teorias de conteúdo são classificadas como: Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, Teoria ERC de Alderfer, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e Teoria X e Y (ROBBINS, 2009).

Segundo Abraham Maslow (1970), na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, a satisfação das necessidades humanas é importante tanto para o vigor físico como para o mental. Após satisfazer uma necessidade ela deixa de ser motivadora, por isso, procura-se subir o nível das necessidades para satisfazer a próxima.

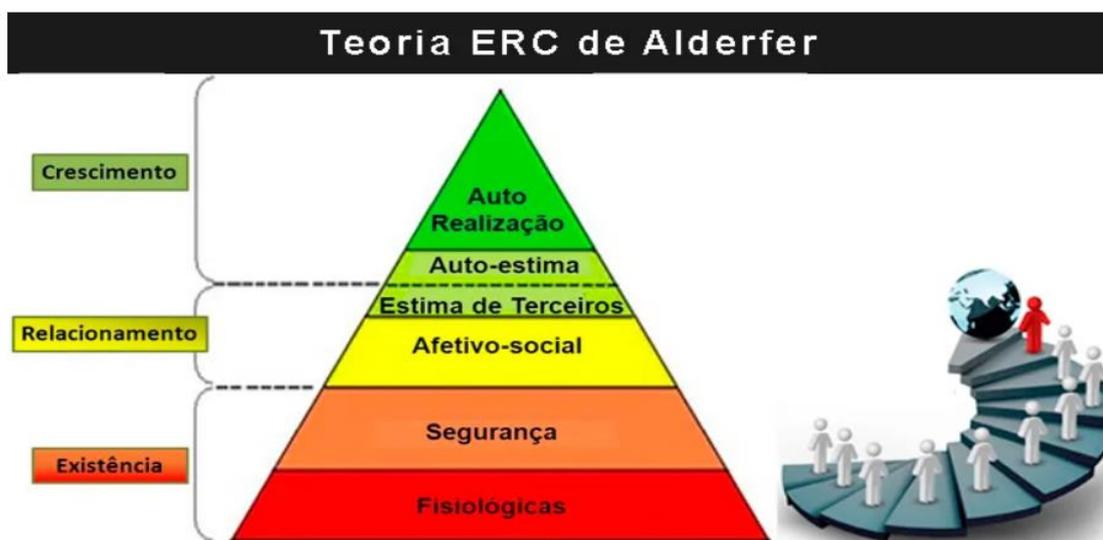
Assim, observa-se a existência de cinco (5) níveis de necessidades que Maslow classifica como: necessidades básicas ou fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de status e necessidades de autorrealização.

Na Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland ensina que as necessidades

são aprendidas e adquiridas socialmente, são moldadas através do ambiente que o indivíduo se encontra. E podem ser divididas em três: necessidades de realização, que é o desejo do indivíduo de alcançar algo difícil que exija um padrão de sucesso, necessidades de filiação que é a vontade de ter relações pessoais e a necessidade de poder, o desejo de ser responsável por outros, ter autoridade e influência sobre outras pessoas (SÁ, 2022).

Esclarece Sá (2022), que a Teoria ERC, que é uma teoria das necessidades humanas, em que foi diminuído para três os níveis dessas necessidades, que seriam: existência (E), relacionamento (R) e crescimento (C). As pessoas sobem e descem dentro da hierarquia das necessidades, ou seja, por essa teoria, uma necessidade inferior pode ser ativada quando uma necessidade mais elevada não pode ser satisfeita e também salienta que mais de uma necessidade pode ser focalizada de uma única vez, conforme Figura 1:

**Figura 1:** Teoria ERC de Alderfer – Necessidades Humanas



**Fonte:** <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-erg-erc-de-alderfer-o-que-e/>.

A teoria ERC de Alderfer (1973) divide essa teoria em três necessidades: 1) necessidades de existência, em que o indivíduo tem os seus desejos fisiológicos fundamentais à sua sobrevivência; 2) necessidades de relacionamento, que diz respeito aos desejos de relações interpessoais; 3) as necessidades de crescimento, que estabelece que a pessoa tem desejos criativos e produtivos sobre você ou sobre o ambiente. Para Marcondes (2021, p. 7) “Alderfer acredita que esses três objetivos existam numa relação em sequência, como na hierarquia das necessidades de Maslow”.

Marcondes (2021, p. 8) esclarece que para “Alderfer (1972), as pessoas podem se sentir motivadas por um determinado nível e subir para um próximo nível em um processo de “Progresso” ou regredir para um nível inferior em um processo de “Regressão”. O

progresso ocorre durante a Satisfação e a Regressão durante momentos de frustração”, como apresentado na Figura 2:

**Figura 2:** Princípio da regressão



Fonte: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-erg-erc-de-alderfer-o-que-e/>.

Herzberg (1959) conseguiu classificar a Teoria dos Dois Fatores através de aspectos que causam satisfação e insatisfação nas pessoas, que são os fatores higiênicos e motivacionais, conforme Figura 3:

**Figura 3:** Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: Fatores Higiênicos e Motivacionais



Fonte: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-erg-erc-de-alderfer-o-que-e/>.

Sá (2022) informa que os fatores motivadores ou intrínsecos têm relação com o trabalho em si e fatores de higiene ou extrínsecos têm relação com o ambiente.

Assim como Maslow, Alderfer sugere que esses três objetivos existam também numa relação sequencial, vindo assim, sucessivamente: necessidades de existência, que englobam tanto as necessidades básicas fisiológicas como as de

segurança; as necessidades de relacionamento, que dizem respeito a ser significativo e lograr bom relacionamento pessoal; finalmente as necessidades de crescimento, entendidas como as de mais alto nível que incluem a auto-estima e a auto-realização (BERGAMINI, 1997 *apud* MARCONDES, 2021, p. 10)..

Para Chiavenato (2016), se forem oferecidos aos trabalhadores mais fatores higiênicos, até pode-se evitar a insatisfação do indivíduo, contudo não será suficiente para que os seus funcionários trabalhem mais ou com mais eficiência, pois os efeitos obtidos com o aumento dos fatores higiênicos são temporários, ou seja, não são uma estratégia sólida de motivação.

Por fim, observa-se a existência da Teoria X e Y de McGregor, em que a Teoria X são as convicções incorretas sobre a conduta humana e a Teoria Y é baseada na interpretação do comportamento das pessoas sem preconceito ou julgamentos, conforme Figura 4:

**Figura 4:** Teoria X e Y de McGregor



Fonte: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-erg-erc-de-alderfer-o-que-e/>

As teorias de processo são classificadas em: Teoria da Expectativa de Vroom, Teoria da Equidade de Adams, Teoria do Reforço de Skinner e Teoria da Fixação de Metas de Locke & Latham. A Teoria da Expectativa de Vroom, diz que “a motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos voluntários alternativos, a relação entre expectativas e recompensas.” (SÁ, 2022, p. 17).

A Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor refere-se a duas visões opostas de estilo de direção acerca da natureza humana e de suas causas motivacionais. Estas teorias evidenciam dois tipos bem diferentes de profissionais: na Teoria X as pessoas são por natureza preguiçosas, sem iniciativas, indolentes, evitam o trabalho e a responsabilidade. já na Teoria Y, as pessoas são proativas, esforçadas, competentes, colaborativas, aceitam responsabilidades e são automotivadas (MARCONDES, 2021, p. 12).

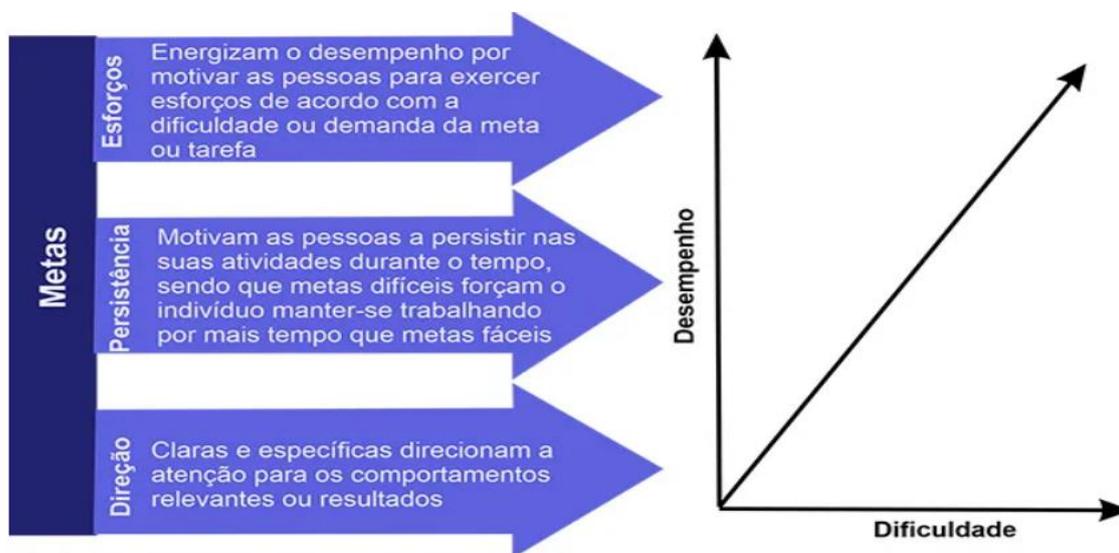
Na Teoria da Equidade de Adams, as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou de justiça nas suas relações com outras pessoas ou com as organizações. (Sá, 2022).

As teorias de processo objetivam explicar o processo pelo qual se inicia, mantém e termina a motivação. Elas operam com variáveis do processo e explicam a participação de cada uma e a natureza da interação, bem como procuram analisar, na sua sequência, o processo motivacional e os fatores que dirigem o comportamento. As teorias de processo foram desenvolvidas para explicar plenamente o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento, ou seja, como os indivíduos são motivados (SÁ, 2022, p. 07).

Segundo Sá (2022, p.18) “A Teoria do Reforço, de Skinner, enfatiza que as ações com consequências positivas sobre o indivíduo que as praticam tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado.”

A Teoria da Fixação de Metas de Locke e Latham, diz que as pessoas são motivadas por suas intenções e seus objetivos que podem estar relacionados com comportamentos específicos conforme Figura 5, (SÁ, 2022).

**Figura 5:** Teoria de Fixação de Metas de Locke e Latham



**Fonte:** <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-fixacao-de-objetivos-e-metas-definicoes-e-conceitos/>.

Explana Chiavenato (2016), que uma compreensão da verdadeira natureza da motivação mostrará que os fatores de satisfação e contra satisfação são os verdadeiros determinantes do comportamento humano positivo ou negativo.

Seguindo essa linha de raciocínio, deve-se considerar a motivação como um verdadeiro processo, isto é, um conjunto de causas que precisa ser rigorosamente planejado, com objetivos claramente definidos em bases lógicas.

Todas as vertentes do pensamento das chamadas ciências do comportamento humano convergem para um único ponto em termos dos seus propósitos, que é a busca da conquista de atitudes mentais positivas, com aplicação ampla.

Assim, a motivação segundo Marcondes (2021) pode ser conceituada como tudo aquilo capaz de impelir alguém a determinada forma de comportamento, um impulso que leva as pessoas ao entusiasmo, uma força que a pessoa recebe como resultado de uma satisfação psicológica. Especificamente na prática docente, o estudante motivado representa a condição essencial para o desenvolvimento do processo de ensino e aprendizagem.

A motivação está assim definida: “Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou não), de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando a sua vontade e interesse para uma tarefa ou ação conjunta. A motivação surge de dentro das pessoas, não há como ser imposta”. Segundo os autores a motivação é um fator psicológico e intrínseco que nasce no indivíduo, não podendo ser incentivada ou trabalhada. Por ser fator psicológico o próprio indivíduo despertará ou não o interesse em fazer uma tarefa (MACEDO; PÓVOA FILHO, 1994, p. 43).

Segundo Chiavenato (2016, p. 121),

A motivação relaciona-se à ideia de que todo comportamento humano tem uma causa, ou seja, um motivo que, por sua vez, é tudo aquilo que estimula o ser humano a agir ou pensar de determinada maneira. Todo o comportamento humano é motivado. A motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento.

Jamais se poderá saber o potencial de uma pessoa se não lhe for incutida uma motivação dinâmica e criativa. É que não existe pessoa que não possa conseguir uma performance mais efetiva sem que haja uma combinação capaz de abrir a porta e deixar fluir a verdadeira personalidade do indivíduo.

Ao levar em conta todos os diferentes enfoques teóricos e todas as conclusões que nasceram de pesquisas pseudocientíficas sobre o tema da motivação é que se consegue detectar sua parcialidade e insuficiência na explicação das múltiplas faces do fenômeno.

Os motivadores são os seres energizantes do comportamento, mas eles não são o seu real determinante, em termos de direção do comportamento. Uma compreensão desses principais postulados é essencial para dissipar o mito da motivação. É dentro desse espírito de escrúpulo em não se satisfazer com a explicação mais simples e imediatista que atualmente tem-se buscado trabalhar sobre o tema da motivação humana, especialmente em situação de aplicação (MATOS, 2009).

As pessoas evidenciam claramente interesses diferentes umas das outras. Chiavenato (2016) declara que conseqüentemente, é razoável imaginar que não estejam

fazendo as mesmas coisas pelas mesmas razões. É justamente dessa diversidade que advém a imensa riqueza e a principal fonte de entendimento do paradoxal fenômeno da motivação humana.

Observando as pessoas, nota-se que individualmente, possuem orientações e características motivacionais diferentes. Dar prioridade às ações tentando resolver de forma rápida, para que os resultados logo apareçam, traduz o comportamento daqueles que são motivados principalmente pelo desafio de novas experiências.

Existe outro grupo de pessoas que prefere a precaução em suas decisões por acreditar que a boa qualidade das decisões repousa, sobretudo, naqueles critérios ditados pela boa lógica, portanto, procurar sistematizar e organizar os fatos.

A partir destas colocações, pode-se então, entender a motivação como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar, é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo (SILVA, 2012).

As pessoas são gerenciadas segundo as teorias, cuja tônica são os aspectos econômicos instrumentais, observáveis e quantificáveis. Para esse modelo, inspirado nas ciências naturais e exatas, o homem e o universo seriam mais bem compreendidos se fossem tratados como um mecanismo objetivo, fato que influenciou decisivamente as estruturas e os processos organizacionais, caracterizado pelo planejamento exaustivo do trabalho, pela produtividade sem preocupações com a motivação e pelo respeito às normas, disciplina e obediência (COX *et al*, 2016).

O modelo administrativo e gerencial atual reflete uma incompreensão profunda da natureza humana e do fenômeno organizacional e, portanto, precisa ser modificado. A dimensão subjetiva não deve ser ignorada, pois é cada vez mais perceptível que ela dirige, canaliza e influencia a ação das organizações, tanto ou mais do que as estratégias elaboradas de forma intencional e racional. A partir de muitas concepções filosóficas muitas foram as estratégias ao longo da história para domesticar, controlar, excluir, disciplinar e renunciar as emoções. Estas deveriam ser freadas por uma instância ordenadora iluminada - a razão - pelas crenças na incapacidade de guiarem a si próprios, negando-lhes uma orientação intrínseca e discernimento (KOTLER; KARTAJAYA; SETIWAN, 2017).

A motivação é o carro-chefe do sucesso organizacional e as pessoas só se comprometem com o que elas entendem e fazem a partir dos seus interesses. O importante é que todos os colaboradores entendam, na sua própria linguagem, a visão e a missão da

organização em que trabalham, para que possam alinhar os seus objetivos profissionais e pessoais aos objetivos da empresa.

## 2.2. Liderança: conceitos e principais teorias

O conceito de liderança tem uma posição imprecisa no método organizacional como na teoria. No início das averiguações metódicas referente a liderança, concentraram-se na busca de um contexto de descrições que diferenciavam o líder dos seus colaboradores. Essas constitutivas buscadas variavam desde as características físicas e constitucionais, as desenvolturas, personalidade e seu histórico vivenciado ao longo de sua vida.

Na década de 1940, Rensis Likert<sup>1</sup> e os pesquisadores da Universidade de Michigan, fizeram uma pesquisa sobre o comportamento de liderança para identificar os padrões de liderança que proporcionam desempenho eficaz. Entrevistaram grupos de elevado e de baixo desempenho em diferentes organizações e encontraram duas formas básicas de comportamento de liderança. A liderança centrada no emprego, que trata da liderança focada nas relações humanas no trabalho e a liderança centrada na produção, que trata da liderança focada nos resultados no trabalho.

De acordo com Stogdill (1974) a expressão "Liderança" apareceu em meados dos anos 1300 da era cristã, mesmo sendo usado há duzentos anos na língua inglesa. Na filosofia de Platão a ideia de liderança já existia, incluída às suas observações referente a preparação dos líderes políticos.

Pesquisadores identificaram duas dimensões similares aos resultados encontrados nos estudos de Michigan:

- 1) Consideração com as pessoas;
- 2) Foco na estrutura do trabalho.

A conclusão dos pesquisadores mostra que um líder com elevada consideração e calor sócioemocional tem subordinado altamente satisfeitos ou de melhor desempenho (GALBRAITH, 1989, p. 362).

---

<sup>1</sup> **Rensis Likert** (1903 - 1981) foi um professor de sociologia e psicologia e diretor do Instituto de Pesquisas Sociais de Michigan. Durante mais de 40 anos, desenvolveu uma série de estudos sobre estilos de liderança e gerência, dedicando-se à realização de experiências e à análise de informações obtidas em experimentos de outros estudiosos, na tentativa de relacionar o sucesso alcançado por determinadas organizações com o sistema de liderança e a política de gestão de pessoas por elas adotada. Disponível em [wikipédia.gov](https://pt.wikipedia.org/wiki/Rensis_Likert). Acessado em: 10 nov. 2022.

Robbins (2005) acentua que,

Os líderes atuam dentro de uma organização com a função de planejar, organizar, dirigir e controlar as tarefas que são realizadas pelos demais funcionários. Os gerentes estabelecem uma liderança formal esclarecendo as pessoas sobre o que se espera que elas façam e facilitam a coordenação (ROBBINS, 2005, p. 29).

Atualmente a liderança é um dos principais desafios para as empresas, pois são necessários líderes preparados e qualificados para a condução adequada da empresa e das equipes buscando alcançar qualidade, produtividade, competitividade e atender às exigências do mercado.

A evolução tecnológica assim como a globalização, possibilitou a existência de um mercado sem fronteiras e extremamente competitivo. As estruturas formais de liderança, tais como, a autoritária, a competitiva e a individualista se desfizeram. Mesmo a mais atual forma de liderança, que procura unir competição e colaboração, está destinada a desaparecer ante a força dessas mudanças (SILVA, 2018).

O progresso tecnológico presume inúmeras transformações, desde a característica do produto como nas diretrizes empresariais, sejam elas da área da indústria, comércio e serviço, ocorrendo a necessidade dos acertos do setor comercial, gerando informações para medidas, decisões e domínio dos procedimentos internos da empresa (SILVA, 2018).

Para Maximiano (2011, p. 326) liderança “é processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Portanto, trata-se do processo de influenciar pessoas para a realização de um objetivo comum, ou seja, a liderança está presente em toda situação em que alguém procura influenciar o comportamento de outro indivíduo.

“Liderança é a influência interpessoal realizada em uma ocasião e por meio do processo de comunicação humana para alcançar um ou mais objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2018, p.05).

Na visão de Prentice (1984 *apud* Maximiano, 2011, p. 326) a “liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores”. Portanto, em essência, a liderança envolve o cumprimento de objetivos através de pessoas, caracterizando-se como um processo dinâmico.

O líder busca resultados por intermédio de pessoas devendo investir na qualidade das relações em seu ambiente de trabalho, desenvolver as pessoas que compõem sua equipe, colaborar para a motivação da equipe e ter comunicação clara e objetiva, pois a forma como

o líder se comunica com sua equipe, tem impactos definitivos sobre a equipe e os resultados que ela trará para a organização.

Entretanto, não se pode confundir chefia ou gerência com liderança. A gerência exerce o poder sobre os indivíduos valendo-se do poder que sua autoridade formal lhe proporciona, enquanto o líder consegue comandar uma equipe sem precisar utilizar tais mecanismos.

Ainda segundo Maximiano (2011), quando a autoridade é carismática, a personalidade do líder legitima-a. Crença e visão impulsionam os liderados, o que não assegura que o líder conduza as pessoas a bom porto, pois a liderança estritamente carismática não é saudável do ponto de vista organizacional. Portanto, o líder é aquele que exerce influência combinando carisma e perícia com o amparo dos mecanismos legais-racionais.

Nesse processo o consentimento exerce uma função primordial, pois este tipo de comportamento é diferente da obediência produzida pela autoridade formal. “Consentimento pressupõe identidade de interesses. A liderança ocorre quando há congruência entre a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo, ou problema que o grupo precisa resolver, criando disposição para fazer o que o líder propõe” (MAXIMIANO, 2011, p. 327). Portanto, o líder é alguém que apresenta a maneira correta na hora certa, sua eficiência é medida pelo número de pessoas que ele influencia.

Assim, cita-se que liderar não é sinônimo de mandar, mas de influenciar pessoas para realizarem suas tarefas e obrigações de acordo com os padrões pedidos pela organização para que os objetivos sejam alcançados.

A liderança caracteriza força e imponência, embora as pessoas que possuem esse ‘dom’ não sejam comuns no dia-a-dia das organizações e no seu grupo social.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 103):

Outros autores com uma visão mais abrangente afirmam que liderar significa compartilhar objetivos, debater, ouvir sugestões, delegar poderes, informar, mobilizar esforços, persuadir indivíduos a se engajarem e a se comprometerem com um determinado objetivo, é interagir, transformando equipes em um time dos sonhos (*dream time*), é promover gestão participativa, e, ainda, descobrir, incentivar e possibilitar o crescimento de talentos dentro de uma organização.

Dessa forma, com os diversos conceitos apresentados, liderança é a habilidade de conduzir as pessoas em direção ao cumprimento de certas metas ou objetivos, dando apoio e incentivando as pessoas. A liderança eficaz está relacionada à capacidade de exercer o

controle através da argumentação e da persuasão, sem que seja necessário recorrer à autoridade formal.

Dada a sua eficácia, a liderança é uma necessidade que está presente em toda atividade e em todo lugar por ser um dos componentes indispensáveis para o desenvolvimento de objetivos, visando o crescimento, a capacidade individual e coletiva. Ela se faz presente nas mais diversas culturas, mesmo com convicções diferenciadas. Liderança é algo nato da pessoa no que concerne ao agrupamento de pessoas e até mesmo no inconsciente coletivo.

O líder foi, e será sempre, uma peça decisiva na humanidade e atualmente a liderança tornou-se imprescindível para a obtenção de sucesso das organizações, pois o líder causa um profundo impacto dentro das organizações, e por isso, a complexidade que envolve o assunto em questão tem motivado o surgimento de teorias e explicações acerca da liderança, tais como: a teoria dos traços de personalidade, a contingencial, a comportamental, a transacional, a situacional, entre outras. No entanto, para a pesquisa em questão, a teoria comportamental será o foco abordado no trabalho.

De acordo com Maximiano (2000, p. 34) “o estilo de liderança representa a forma pela qual o indivíduo líder se relaciona com os membros da sua equipe, seja de maneira grupal ou individual”. Seus estilos autocráticos, democráticos, ou liberais, bem como seus conceitos e disfunções podem ser observadas na Tabela 1 abaixo:

**Tabela 1.** Estilos de liderança e suas características

| <b>Autocrática</b>                                                                                                                      | <b>Democrática</b>                                                                                                           | <b>Liberal (laissez-faire)</b>                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo                                                                          | As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.                                         | Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.                            |
| O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo | O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. | A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.                         |
| O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho                                                           | A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.             | A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. |
| O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.                                                    | O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios. | O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.             |

Fonte: Chiavenato (2000).

Segundo Chiavenato (2000), uma abordagem comportamental do tipo behaviorista, se caracteriza por advir de uma teoria das relações humanas. Sua ênfase está no comportamento humano dentro de um contexto organizacional de forma mais ampla, pois abrange a influência do comportamento numa organização como um todo, além das perspectivas criadas dentro das organizações.

Para Maximiano (2000, p. 343) “os estilos de liderança baseadas na teoria comportamental podem ser definidos de forma resumida” conforme se vê abaixo:

(a) autocráticos: quanto mais concentrada a autoridade no líder, mas autocrático seu comportamento ou estilo; (b) democráticos: quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o líder; (c) liberais; o líder transfere sua autoridade para os liderados, conferindo-lhes o poder de tomada de decisão.

O autor afirma que esses estilos são reconhecidos desde a antiguidade e seus conceitos não mudaram, o que se busca atualmente, em termos de liderança, é aplicação mais correta desses conceitos.

Para enfatizar as diferenças entre os diversos estilos de liderança, faz-se necessário ressaltar alguns destes estilos para facilitar a compreensão da abrangência relacionada ao assunto. Os estudos realizados acerca da liderança apontam para uma correlação entre seus estilos e a personalidade do líder. Portanto, cabe a organização selecionar aquele que condiz com as diretrizes e metas a serem alcançadas e que possibilitem a eliminação dos pontos fracos da equipe.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, discorre-se a respeito dos caminhos que desenharam a construção do objeto de pesquisa, o tipo de estudo, os delineamentos utilizados, os instrumentos usados para coleta e análise dos dados e os aspectos éticos respeitados.

Com intuito de atender aos objetivos propostos, foi utilizado um método quali-quantitativo, em que se analisa o conhecimento de trabalhadores do Aeroporto Internacional Pinto Martins localizado em Fortaleza-Ce., sobre motivação e liderança e as ações acerca do tema proposto, e para esse fim, adotou-se uma abordagem de pesquisa de campo por meio de questionários via *Google Forms* e posteriormente a análise de conteúdo.

A pesquisa buscou identificar a importância de estratégias de motivação e liderança para os entrevistados. A aproximação com o objeto de pesquisa se deu pelo fato de a pesquisadora ter contatos com alguns funcionários do Aeroporto.

A pesquisa se desenvolveu na cidade de Fortaleza/CE, no mês de outubro de 2022, por meio de um questionário aplicado aos entrevistados. O processo de contato com os participantes se deu por intermédio de telefonemas e agendamento diretamente com eles, no qual foram analisadas todas as possibilidades de tempo e disponibilidade das partes.

O levantamento foi realizado por meio da ferramenta *Google Forms*, onde os participantes responderam 16 (dezesesseis) quesitos sobre sua vida pessoal, financeira, patrimonial, liderança no ambiente de trabalho e seus impactos na motivação e realização profissional por meio do questionário aplicado.

O questionário é uma ferramenta que ao ser utilizado demonstra o nível de satisfação ou insatisfação dos colaboradores, considerando diversos aspectos. O questionário permite que o pesquisador conheça algum objeto de estudo. Ainda sobre os questionários é preciso esclarecer que este pode ser considerado, na compreensão de Marconi e Lakatos (2017, p. 65):

[...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito. O questionário apresenta vantagens como economia de tempo, obtém grandes números de dados, atinge maior número de pessoas simultaneamente, obtém respostas rápidas e precisas, há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato, há mais tempo para responder e em hora mais favorável.

Para a continuidade e avanço no estudo, fez-se necessário, utilizar da pesquisa exploratória onde segundo Gil (2017), “visa propiciar a visão geral de determinado fato através da aproximação”.

É importante salientar que o trabalho exploratório oferece ao pesquisador subsídios, para que o ele possa e saiba se posicionar diante dos problemas levantados, tendo em vista seu caráter qualitativo. A pesquisa exploratória, de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 53): “Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudo de caso”.

Os dados coletados na pesquisa qualitativa são predominantemente descritivos. A preocupação com processo é muito maior do que com o produto. As pesquisas descritivas “[...] têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2017, p. 27).

O material obtido nessas investigações é rico em relatos de pessoas, em situação e acontecimento, incluindo transições de entrevistas e de depoimento.

Na pesquisa bibliográfica, as informações foram obtidas por meio de estudos em fontes teóricas, em que, o levantamento bibliográfico, foi feito a partir da análise de fontes primárias, onde se percebeu o primeiro grau de dados e secundários, onde obteve-se os resultados necessários, sendo este originalmente delineado pelos autores.

A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem se torna particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço. Por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre a população ou renda *per capita*; todavia, se tem à sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas. A pesquisa bibliográfica também é indispensável nos estudos históricos. Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados senão com base em dados secundários (GIL, 2017, p. 70).

A pesquisa teve a participação de 55 sujeitos, sexo feminino e masculino, com idade entre 18 e 50 anos colaboradores da Empresa Gol Linhas Aéreas, lotados no Aeroporto Internacional de Fortaleza. Os entrevistados participaram na resolução do questionário no prazo esperado, contribuindo sobremaneira para a antecipação da coleta e análise dos dados.

Inicialmente, conversou-se com os entrevistados acerca da necessidade da investigação e da grande importância da participação na geração das informações necessárias. A partir das informações coletadas nestes diálogos, captaram-se dados e posteriormente transformados em escritos, que deu origem a este trabalho.

Solicitou-se a autorização do coordenador do Aeroporto Internacional Pinto Martins para concretização dos questionários e das entrevistas com permissão para utilização das informações pertinentes à coleta de dados da referida pesquisa.

No que concerne aos aspectos éticos aos sujeitos do estudo, foi garantido total sigilo de informações e anonimato de acordo com as normas éticas da investigação científica. Os nomes não foram divulgados no questionário em pauta, sendo estes identificados por códigos. Foi dada a possibilidade de escolha aos entrevistados de não responder ao questionário. Os participantes não tiveram nenhuma despesa nem ressarcimento pela sua participação.

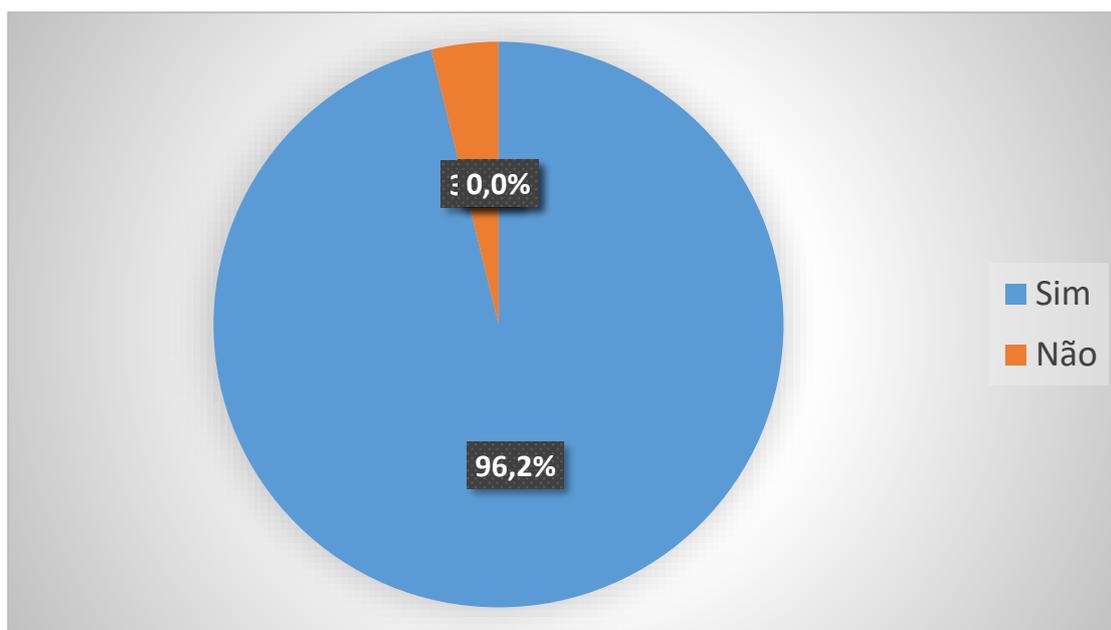
#### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Ao final do desenvolvimento do trabalho, foi disponibilizado por meio da ferramenta *Google Forms*, um questionário com a finalidade de averiguar a impressão dos colaboradores sobre seus líderes, a organização em que trabalham, sua qualidade de vida dentro do trabalho e o nível de satisfação.

Os resultados encontrados na pesquisa de campo estão sintetizados na Tabela 2 e nos Gráficos 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

No que se refere ao primeiro questionamento da pesquisa que se referia à contribuição do líder para o desenvolvimento profissional, observou-se que 96,2% responderam que seus líderes colaboram com o seu desenvolvimento profissional.

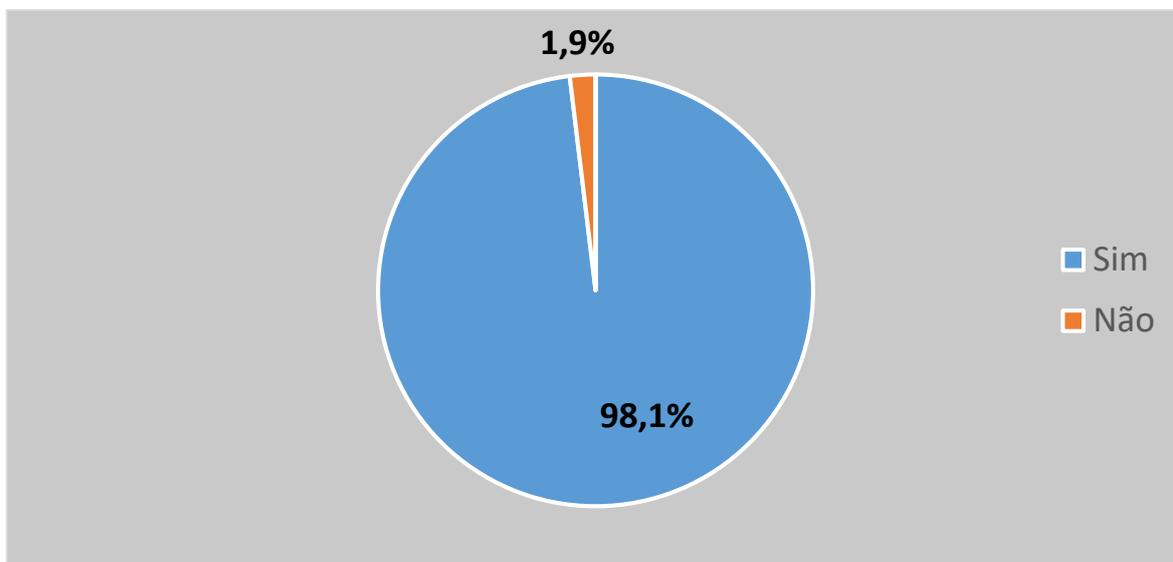
**Gráfico 1:** Quanto a contribuição do líder para o desenvolvimento profissional.



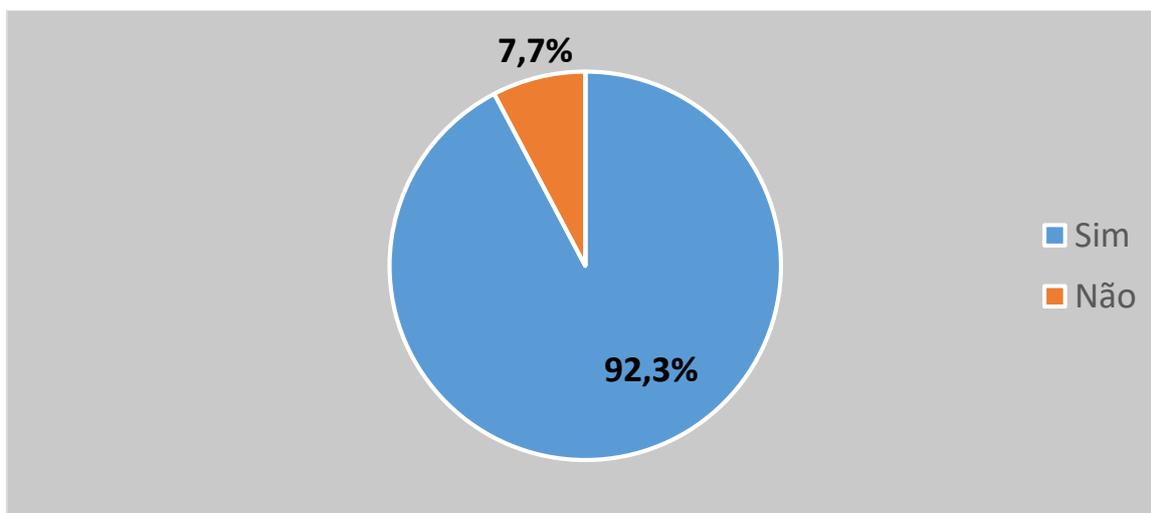
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Sendo assim, pode-se concluir que o líder coopera para a equipe ter um desenvolvimento constante e está contribuindo com o aperfeiçoamento das competências e habilidades de cada colaborador.

Em relação ao segundo questionamento da pesquisa que buscava saber se as metas investigadas na empresa foram atingidas, as evidências mostraram que 98,1% responderam positivamente, o que confirma planejamento e objetivos estruturados trazidos pelo líder, além da sua colaboração em relação ao desempenho e produtividade dos colaboradores, conforme Gráfico 2:

**Gráfico 2:** Quanto ao alcance de metas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

**Gráfico 3:** Quanto a motivação

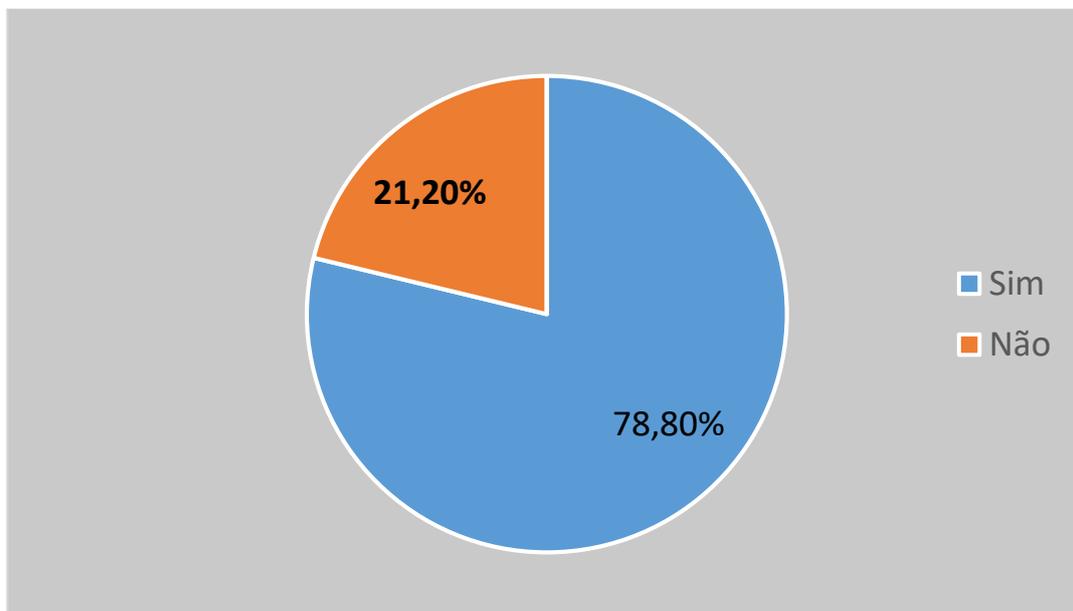
Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A motivação no trabalho refere-se à capacidade de uma empresa manter seus colaboradores envolvidos para oferecer o máximo desempenho e, assim, atingir os objetivos de negócio estabelecidos pela organização (CHIAVENATO, 2018).

Essa motivação no trabalho é fundamental para aumentar a produtividade do negócio e o trabalho em equipe nas diferentes atividades que desenvolve, além de cada integrante se sentir realizado em seu trabalho e se identificar com os valores da empresa. É a melhor maneira de os trabalhadores se considerarem uma parte importante da empresa e dar o seu melhor por ela.

Ao serem questionados acerca da influência que os seus líderes no ambiente de trabalho exerciam, o percentual que respondeu positivamente de 78,8% foi alto, mas o menor em todos os questionamentos que a pesquisa buscava. Em relação ao que foi estudado até aqui, foi visto que o líder tem papel essencial dentro das organizações, pois ele se torna o elo entre os colaboradores, os objetivos e metas das organizações, conforme Gráfico 4:

**Gráfico 4:** Quanto a influência do líder.



Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

O líder possui como uma de suas responsabilidades, a execução das funções dos colaboradores para o alcance dos objetivos e para que as metas sejam atingidas. Ou seja, foi encontrado um ponto que precisa ser melhorado dentro das empresas, pois apesar de não ser um percentual tão baixo, foi o menos positivo dentro do questionário.

Conforme Runte (2011) na área comercial, a necessidade de investigar é uma maneira de evoluir e mudar por intermédio do conhecimento profundo de um assunto. As grandes empresas têm sido o produto de um poder criativo baseado em profundo conhecimento e experimentação constante de seus líderes. É necessário o treinamento do líder no campo científico, a fim de fornecer as ferramentas que lhe permitem exercer uma crítica sistemática das características em relação a problemas.

A identificação das percepções, conhecimentos e atitudes de um líder é de grande importância. A percepção do ambiente é um processo que ocorre nos indivíduos com base na novidade, complexidade e incongruência. Este processo baseia-se em atividades de exploração, seleção, classificação e comparação de diferentes estímulos que possibilitam a orientação e o desenvolvimento de estratégias adaptativas necessárias para satisfazer as

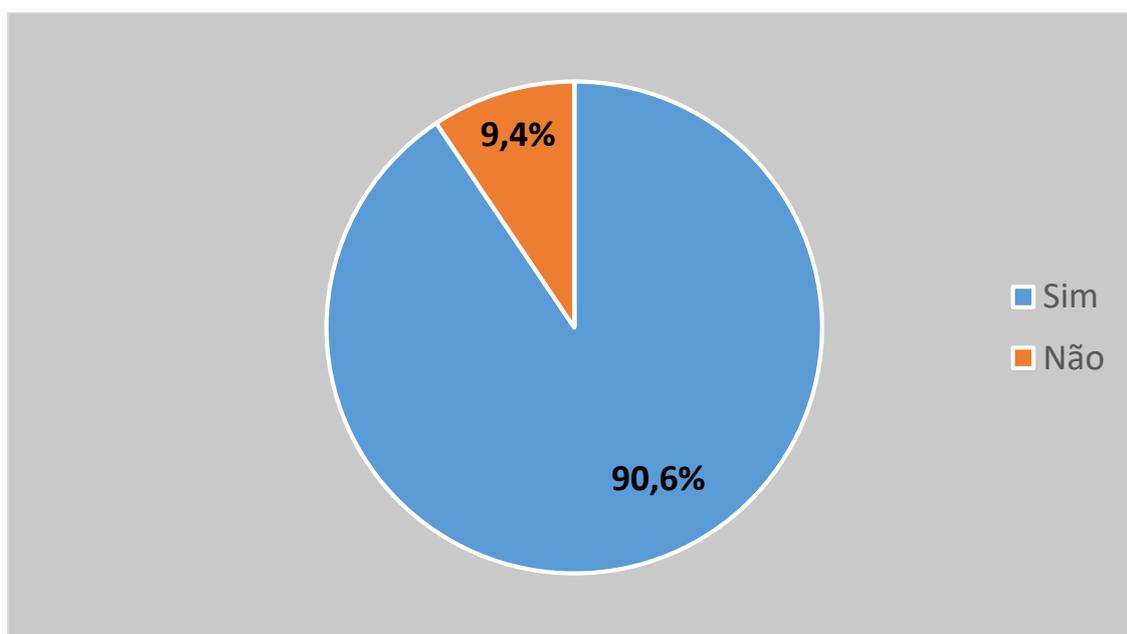
demandas e necessidades da vida cotidiana (CARDOSO; RAMOS.; D'INNOCENZO, 2014).

Para se obter um gerenciamento em excelência, é preciso haver um setor comercial com profissionais qualificados, que saibam decifrar a representação dessas informações, entretanto, deve-se ter uma boa direção, pois é importante ter um sistema que promova a estruturação de toda essa gama de informações e que contribua e forneça vários gêneros de relatórios (KRAUSZ, 2007).

Com o conhecimento e as ferramentas corretas, o líder poderá modificar o núcleo central de sua atividade diária, de seu desenvolvimento, de seu relacionamento com os colaboradores e até, e mais importante, com os diferentes sujeitos com os quais lida todos os dias, de tal maneira que possa avançar exponencialmente os procedimentos obrigatórios.

No que se refere a qualidade de vida no ambiente de trabalho, observou-se que 90,6 % reconheceram que seria positiva essa qualidade de vida, conforme Gráfico 5:

**Gráfico 5:** Quanto a qualidade de vida no trabalho.



Fonte: Dados da pesquisadora, 2022.

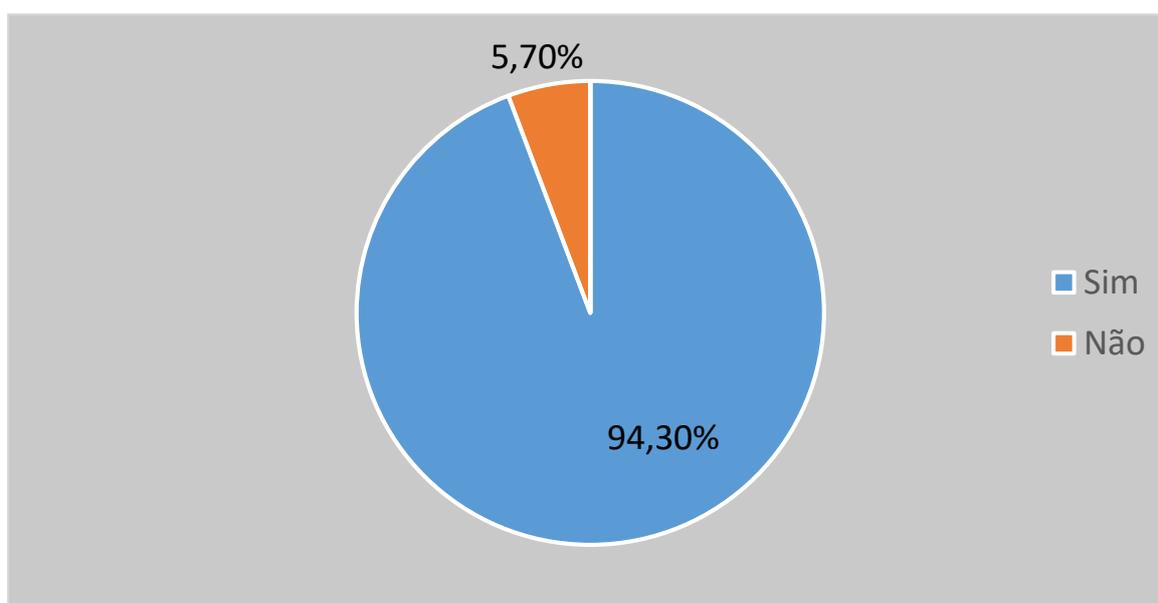
Percebeu-se por meio do questionário que todas as respostas tiveram elevado percentual de aceitação pelos entrevistados. Observa-se que com exceção ao item que se referia à influência dos líderes na coleta de bons resultados, o percentual foi acima de 90%.

Isso pode significar que os colaboradores encontram nas organizações apoio para seu desenvolvimento profissional, sentem-se motivados para alcançar suas metas, encontram qualidade de vida em seus trabalhos e possuem um líder que influencia seus colaboradores.

Dentro da gestão de pessoas, a qualidade de vida no ambiente de trabalho refere-se às satisfações dos colaboradores, levando em consideração o ambiente corporativo, e pelo percentual obtido, pode-se dizer que os colaboradores estão satisfeitos, sentem-se valorizados e importantes para a empresa.

Finalmente, no quesito de gestão de pessoal, um percentual de 94,3% se manifestou positivamente ao comportamento das lideranças das empresas, conforme Gráfico 6:

**Gráfico 06:** Quanto a gestão de pessoas



Fonte: Dados da pesquisadora, 2022.

A gestão de pessoas é um conjunto de competências, técnicas e métodos para garantir que os colaboradores de uma empresa se envolvam na sua atividade e encontrem as melhores condições possíveis para desempenharem o seu papel nessa organização.

A gestão de pessoas é definida como um conjunto de práticas que englobam processos como: aquisição de talentos, otimização de talentos e retenção de talentos. Ao mesmo tempo, a gestão de pessoas deve fornecer suporte e orientação empresarial contínuo para os trabalhadores de uma empresa (MAXIMIANO, 2011).

A gestão de pessoas é um subconjunto chave da gestão de recursos humanos. Bem, abrange todos os aspectos de como as pessoas trabalham, se comportam, participam e crescem no emprego.

Os sistemas usados para gerenciar pessoas afetam o funcionamento geral da organização. Portanto, eles devem ser seguidos como peças dinâmicas de um quebra-cabeça individual, sem perder de vista a empresa como um todo.

Os entrevistados foram questionados sobre o tempo de empresa, em que cerca de 40%, trabalha há mais de 10 anos na empresa e que a média salarial dos é de R\$ 1.200,00 (hum mil e duzentos reais) a R\$ 2.400,00 (dois mil e quatrocentos reais), correspondente a 71% dos entrevistados.

**Tabela 2-** Respostas positivas (SIM) aos questionamentos da pesquisa

| Questionamentos                                                    | Respostas Positivas (%) |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Quanto à contribuição do líder para o desenvolvimento profissional | 96,2                    |
| Quanto ao alcance de metas                                         | 98,1                    |
| Quanto à motivação no ambiente de trabalho                         | 92,3                    |
| Quanto a influência do líder                                       | 78,8                    |
| Quanto à qualidade de vida no trabalho                             | 90,6                    |
| Quanto à gestão de pessoas                                         | 94,3                    |

Fonte: Dados da pesquisadora, 2022.

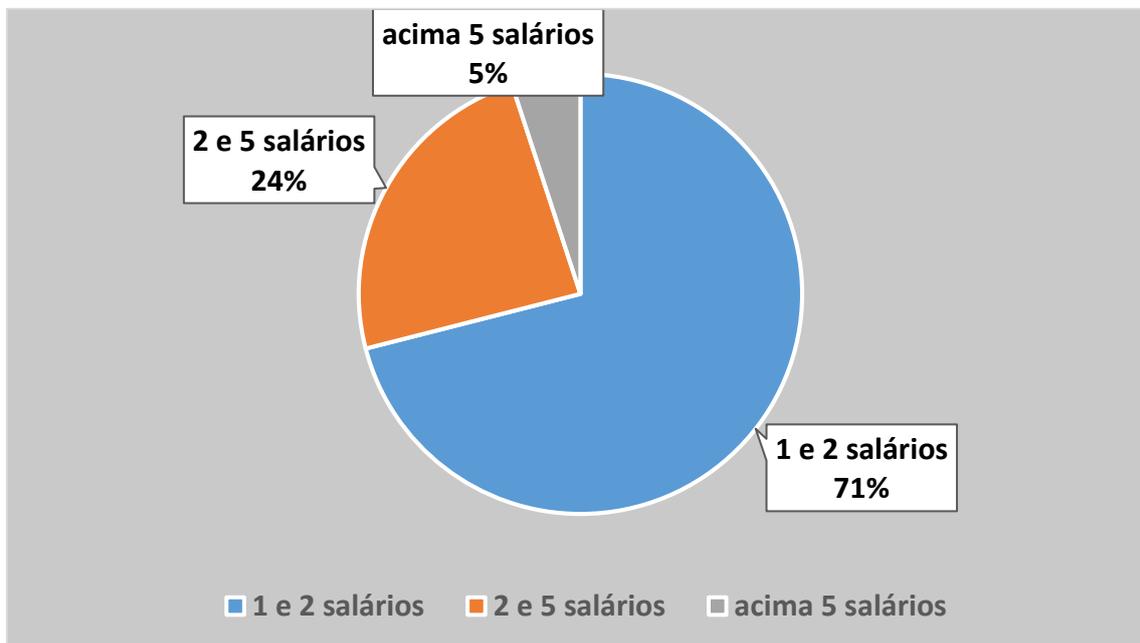
**Tabela 3 -** Renda em salário mínimo (SM) dos entrevistados de acordo com os tipos de questionamentos da pesquisa

| Questões                          | Respostas positivas em percentuais |              |            |
|-----------------------------------|------------------------------------|--------------|------------|
|                                   | 1 < SM<2 (%)                       | 2 < SM<5 (%) | SM > 5 (%) |
| Motivação no ambiente de trabalho | 67                                 | 62           | 100        |
| Realização com o trabalho         | 82                                 | 100          | 100        |
| Moradia própria                   | 87                                 | 100          | 100        |

Fonte: Dados da pesquisadora, 2022.

Na tabela 3, com ilustração do Gráfico 7, estão mostradas as conexões encontradas das faixas salariais com elementos subjetivos utilizados na pesquisa, quais sejam, a motivação e realização no ambiente de trabalho. Por questões didáticas iremos etiquetar as faixas salariais da seguinte forma:

O gráfico abaixo representa a distribuição da amostra considerando a faixa salarial recebida.

**Gráfico 7:** Faixa salarial

Fonte: Dados da pesquisadora, 2022.

Desta feita, pode-se diagnosticar um padrão interessante. Neste ponto específico, o fator financeiro demonstra relevância na pesquisa, pois se percebe que os colaboradores com faixa salarial mais baixa, protagonizam um menor percentual de motivação no ambiente de trabalho, como era esperado.

Nota-se que as duas primeiras faixas salariais, apontam 67% e 62% respectivamente de motivação no ambiente de trabalho, enquanto na faixa salarial mais alta, atinge um percentual de 100% no quesito motivação.

Outro ponto interessante a destacar, refere-se ao percentual de colaboradores que estão realizados no ambiente de trabalho. Neste quesito o índice positivo possui um crescimento, nos trazendo naturalmente uma distinção entre os critérios subjetivos de motivação e realização. Destarte, se pode atestar que os colaboradores pertencentes as faixas salariais mais altas, estão mais realizados com seu trabalho, restando nítida a influência financeira neste quesito, como também era esperado.

Ademais, é possível constatar um outro elemento, desta vez objetivo, onde a renda é fator determinante. Quando se verificou as duas faixas salariais mais elevadas, percebeu-se que 100% dos colaboradores possuem moradia própria, o que intrinsecamente pode estar associado à sua realização no trabalho.

## 5 CONCLUSÃO

Resta claro a importância de um líder que seja capaz de influenciar seus colaboradores, estimular seus desenvolvimentos e incentivá-los a crescer junto com a organização, pois o perfil do líder influencia diretamente no desempenho e na gestão das pessoas, o que é fator contribuinte para o sucesso da organização.

O mercado atual traz um nível de competitividade altíssimo, por conta disso é de suma importância que a organização, através do papel de seus gestores, traga qualidade de vida para seus colaboradores, um ambiente de trabalho harmonioso, para que a equipe se sinta valorizada, motivada, com foco em seus objetivos para que assim consigam somar forças, conhecimentos e talentos em busca do melhor desempenho da organização.

Ademais, deve-se destacar outro ponto importante neste ambiente, qual seja, o fator financeiro, pois como claramente demonstrado na pesquisa, é fator determinante nos quesitos que tratam dos elementos motivação e realização.

A maioria dos interessados nos princípios básicos da liderança tratam de estudar em detalhes as características como iniciativa, perseverança, criatividade, paciência, caráter, entre outros atributos.

A liderança é a influência de uma pessoa para outra ou para um grupo de acordo com uma determinada situação e é aplicada por meio do processo de comunicação humana.

A liderança entusiasma outras pessoas, mas de uma maneira positiva, alavancando recursos e orientando-os a alcançar os objetivos de qualquer empresa. A verdadeira essência começa a se formar a partir de um único sujeito que quer mudar e melhorar o que vê ao seu redor e possui habilidades, influência e carisma para transformar, motivar e inspirar outras pessoas a alcançar os propósitos declarados.

No intuito de alcançar os objetivos propostos, constatou-se que, exercer um estilo de liderança na vida empresarial garante que a escolha melhor é poder exercitar as qualidades e habilidades, de acordo com as circunstâncias ou problemas enfrentados por administradores, proprietários ou gerentes de negócios.

Os grandes líderes das empresas mais inovadoras têm planos e projetos, tomam decisões corretas e escolhem estratégias mais convenientes para o futuro da organização.

Observou-se que as variações estruturais que acontecem no universo e na sociedade contemporânea implicam modificações no modo de relacionamento das instituições. Para resistirem e transformarem-se competitivas precisam construir e arquitetar mecanismos que

colaborem no método de mudanças e que possibilitem, em um conjunto de canais de informação e dados, maior coesão e harmonia com os colaboradores envolvidos.

Analisou-se que os processos dentro de uma empresa são inúmeros, onde não existe uma regra para definir quantos e quais são os processos de uma organização. Esses processos abrangem várias áreas dentro da empresa. Como também, varia entre processos administrativos e operacionais, alcançados tanto para os diretores e gerentes das empresas como os trabalhadores a nível operacional.

Essas transformações podem surgir interna ou externamente, podendo trazer momentos catastróficos para as empresas de todos os ramos de atividade e em qualquer grau de propriedade se não forem devidamente estudadas.

A preocupação de preservar sua imagem supõe que as empresas adotem medidas de prática ambiental, visando ganhar competitividade no mercado externo, aumentando assim a qualidade de seus produtos, tornando-os competitivos, associando-os a práticas ambientalmente corretas, partindo do pressuposto que o consumidor leva isso em conta na hora de gastar seu dinheiro, tornando-se assim juiz das ações do fabricante ou prestador de serviço valendo-se do velho e bom poder econômico. No caso um gesto isolado, mas decisivo.

A motivação e o ambiente organizacional estão vinculados. Funcionários satisfeitos colaboram para um ambiente e clima prático. A cultura da organização pode ser transformada com a introdução de conceitos inovadores e investida de gestão de pessoas.

É importante saber como as pessoas estão organizadas, como estão distribuídas, sejam em grupos com características afins de natureza pessoal ou ligadas à tarefa a ser executada. A organização deve definir a melhor forma de organizar a força de trabalho em função da particularidade de suas especialidades, porte, localização e personalidade jurídica.

A gestão empresarial deve ser administrada de forma que todos se sintam à vontade a participar, pois uma administração autoritária vai de encontro com a democracia empresarial. O líder deve estar em constante busca pelo aprimoramento de seus conhecimentos, para que possa atuar com segurança favorecendo uma formação de qualidade aos colaboradores.

Portanto, é importante ressaltar que no ambiente de uma organização, a inovação requer do administrador habilidade e responsabilidade. Tendo em vista que é necessário capacitar os colaboradores para que estes possam oferecer aos clientes um atendimento de qualidade, alcançando um processo de satisfação e fidelização.

Diante disso, a constituição do conceito de uma empresa está unida a qualidade ofertada no atendimento de seus colaboradores e funcionários. O cliente não está somente buscando bons produtos, mas também um atendimento com excelência, que promova a ele boas e positivas experiências. Assim, atender bem ao cliente expressa interesse em satisfazer as suas necessidades e ansiedades, valorizando-o em qualquer momento.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri, SP: Manole, 2016,

COX, A., HAY, G., C., HOGARTH, T., BROWN, G., WRITING, G.B., & LIMMER, H. (2016). **Produtividade no setor de varejo: desafios e oportunidades**. Disponível em: <<http://www.employment-studies.co.uk/pdf/>>. Acesso em: 10 nov. 2022.

GALBRAITH, John Kenneth (1986). A View from the Stands: of people, politics, military power, and the arts. Boston, Houghton Mifflin Company Tradução brasileira: **Uma visão de Galbraith sobre pessoas, políticos, poder militar e as artes**. São Paulo: Editora Pioneira, 1989.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOIS, George da Silva. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações**. Administradores. ago, 2011.

HERZBERG, F., Mausner, B. and Snyderman, B. **The Motivation to Work**, Wiley, New York, NY. 1959.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

KOPPE, Carlos Pacheco. **Desenvolvimento de pessoas por meio do processo de coaching**. 2015. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1011/1/2015CassioPachecoKoppe.pdf>. Acesso em: 10 nov 2022.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

MARCONDES, José Sérgio (29 de julho de 2021). Teoria ERG (ERC) de Alderfer: O que é? Em Que consiste a Teoria ERG . Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-erg-erc-de-alderfer-o-que-e/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

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

MASLOW, A. H. **A teory of human motivation**. In: Vroom. Victor H. & Deci, Edward L., eds. Management and motivation. Baltimore, 1970.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação Empresarial sem complicação**. 2º ed. São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MONTENEGRO, Alana. **A influência de um bom atendimento para fidelização dos clientes**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-influencia-de-um-bom-atendimento-para-fidelizacao-de-clientes>. Acesso em: 09 nov. 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SÁ, ADRIEL. **Noções de administração de recursos humanos e gestão**. 1. ed. Brasília: Gran Cursos, 2022.

SILVA, Andressa Lemes da. **O engajamento e o desempenho organizacional a partir da relação entre valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso do Colégio Marista Assunção**. 2012. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/83501/000906641.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 nov. 2022.

SILVA, Márcia Lúcia da. **Motivação e liderança nas organizações: mecanismos de eficácia**. Belo Horizonte, 2007.

SILVA, Marcos Antonio da Conceição. **O Capital Humano e as Mudanças Tecnológicas nas Relações entre Educação e Mercado de Trabalho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 04, Vol. 04, pp. 99-115, Abril de 2018. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/capital-humano>. Acesso em: 09 nov. 2022.

STOGDILL, R. M., **Handbook of leadership**, N. Y., MacMillan/ Free Press, 1974.

**APÊNDICE A**  
**QUESTIONÁRIO**

1 Qual a contribuição do líder para o desenvolvimento profissional?

2 Você realiza suas metas?

3 Você tem motivação para o trabalhar?

4 O que acha da influência do líder?

5 Como você ver a qualidade de vida no trabalho?

6 O que você acha da gestão de pessoas?

7 Você acha sua faixa salarial compatível com suas funções?