O IMPACTO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO, SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS DO GRUPAMENTO DE APOIO DE PIRASSUNUNGA DA FORÇA AÉREA BRASILEIRA[1]

Daniel Bueno Cordeiro

Resumo: a relação do homem para com o trabalho sofreu sensível alteração, ou seja, estabilidade no emprego e salário deixaram de ser os únicos fatores de realização profissional e pessoal, pois cada vez mais a motivação do indivíduo também esta relacionada ao exercício de uma atividade que proporcione "sentido à vida". Um dos grandes desafios para as Organizações modernas, portanto, é motivar seus colaboradores, fazendo com que sejam atraídos por suas atividades. Nesse sentido, o líder em uma Organização Militar, por exemplo, assume papel primordial, pois ele deve ser capaz de desenvolver no liderado a sensação de que este é parte integrante do sucesso organizacional, influenciando-o a desempenhar as missões produtivamente. Considerando que o líder exerce influência na equipe sob seu comando, este estudo buscou compreender como o estilo de liderança afeta a motivação de uma equipe no âmbito de uma Organização Militar.

Palavras-chave: Motivação. Liderança. Equipe.

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um estado emocional essencial para que determinada equipe alcance os resultados esperados com eficiência e eficácia. Nesse sentido, Lopes Júnior (2016) explica que quanto mais alto for o nível de engajamento de uma pessoa, maior será a produtividade da mesma.

Em um ambiente organizacional, as pessoas geralmente estão inseridas em equipes, as quais são conduzidas por líderes para o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Lopes Júnior (2016) esclarece que a postura do líder em relação à sua equipe tem profundo impacto sobre a produtividade da organização, ou seja, a forma como um líder conduz as pessoas, afeta o grau de motivação das mesmas, influenciando

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Liderança e Gestão Organizacional, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Liderança e Gestão Organizacional.

diretamente no grau de desempenho delas.

Em geral, uma Organização Militar é composta por setores denominados Divisões, as quais têm atribuições específicas, visando ao cumprimento da missão organizacional. Cada Divisão tem sua respectiva equipe de militares que é liderada por um Oficial, o qual desempenha um estilo de liderança, que foi moldado por sua formação acadêmica, bem como por crenças e valores pessoais, desenvolvidos ao longo da vida.

Diante desse cenário e baseado no fato de que "são os líderes que destroem os sentimentos das pessoas e de seus liderados, mas também são eles os únicos capazes de reverter esse quadro e conduzir as pessoas ao máximo de seus potenciais [...]" (LOPES JÚNIOR, 2016, p. 8), o presente estudo teve por escopo identificar dentro do ambiente de uma Organização Militar denominada "Grupamento de Apoio de Pirassununga (GAP-YS)", qual é a relação entre estilo de liderança dos Oficiais responsáveis pelas Divisões do Grupamento e o nível de motivação das equipes lideradas por eles. Isto é, buscou-se analisar os perfis de liderança existentes na Organização Militar em comento, relacionando-os aos níveis de motivação dos liderados.

O referido Grupamento de Apoio é uma organização do Comando da Aeronáutica, cuja principal missão é executar as atividades administrativas de todas as Unidades Militares da Guarnição de Aeronáutica de Pirassununga, que, além do GAP-YS, é composta pela Academia da Força Aérea (AFA), Esquadrão de Demonstração Aérea (EDA), Prefeitura de Aeronáutica de Pirassununga (PAYS) e Fazenda de Aeronáutica de Pirassununga (FAYS). As principais atribuições do GAP-YS estão relacionadas às funções de licitações, almoxarifado, pagamento de pessoal, alimentação do efetivo, controle interno e infraestrutura.

A Organização Militar em foco é chefiada por um Oficial e existem Quatro Divisões subordinadas a ele, a saber: Administrativa, Infraestrutura, Obtenção e Controle Interno. Cada uma dessas Divisões é chefiada por Oficiais com a devida formação acadêmica e profissional. Cada Oficial desenvolve certo estilo de liderança, o qual está relacionado a um dos três tipos indicados por Chiavenato (1993): autocrático, democrático ou liberal. Os referidos estilos refletem de maneira distinta no nível de

motivação das equipes da organização.

O presente trabalho não teve por objetivo identificar ou estabelecer qual é o melhor estilo de liderança para a Organização em tela, uma vez que não se pretendeu questionar a forma como determinado Oficial conduz a equipe sob sua responsabilidade. Ou seja, buscou-se por meio desta pesquisa simplesmente estabelecer uma relação entre o estilo de liderança no ambiente de uma determinada Organização Militar e o nível de motivação dos membros das equipes da mesma.

O estudo em tela foi baseado em coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, cujos sujeitos foram militares das quatro divisões do Grupamento de Apoio de Pirassununga. A fim de obter dados consistentes, realizou-se entrevistas com 30% do efetivo de cada Divisão, ou seja, foram entrevistadas 20 pessoas em um universo de 60.

As entrevistas foram baseadas em perguntas prévias (apêndice A), por meio das quais se buscou compreender como o estilo de liderança influencia a motivação das equipes da Organização Militar.

Todas as entrevistas foram iniciadas com um breve esclarecimento ao interlocutor acerca do teor do trabalho de pesquisa e da sua importância, a fim de contextualizar o entrevistado. Explicou-se a ele, também, que as informações obtidas seriam trabalhadas de maneira discreta, mantendo-se o sigilo acerca da identidade dele. Tal postura visou garantir que o entrevistado se sentisse à vontade para responder aos questionamentos de maneira natural e sincera.

O questionário da entrevista foi composto por 11 perguntas, seguindo-se a estrutura abaixo:

- 1ª Parte: questões de número 1, 2, 3, 4 e 5, que visavam identificar o perfil do entrevistado, coletando informações acerca do tempo de serviço do mesmo no Grupamento de Apoio de Pirassununga, nível de formação acadêmica e profissional e principal área de atuação na carreira.
- 2ª Parte: pergunta de número 6, a qual objetivou compreender se o entrevistado sentia-se preparado ao assumir a principal atribuição desempenhada na carreira e

se, em algum momento, o mesmo obteve alguma ajuda ou orientação do líder, no sentido de aperfeiçoar as rotinas de trabalho.

- 3ª Parte: questão de número 7, a qual foi relacionada ao ambiente de trabalho do entrevistado. Buscou-se por meio desta pergunta compreender o cotidiano do interlocutor, a fim de verificar se o mesmo tem a oportunidade de assessorar o líder, se tal assessoramento é ouvido e aceito e qual é o sentimento daqueles que tem abertura para com o chefe, bem como dos que não possuem tal condição.
- 4ª Parte: pergunta de número 8, cujo objetivo era de que forma a postura do líder pode ser capaz de influenciar o grau de motivação do entrevistado.
- 5ª Parte: questões de número 9, 10 e 11. O objetivo da pergunta 9 foi identificar se o interlocutor tinha certo grau de conhecimento acerca dos três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal (laissez-faire). Caso o entrevistado não conhecesse tal assunto, este pesquisador faria um breve relato da teoria em comento, a fim de elucidar a mesma ao interlocutor. Já o foco da questão 10 era verificar se o entrevistado identificava e reconhecia a existência dos três estilos de liderança no ambiente do Grupamento de Apoio de Pirassununga. Por fim, fez-se a pergunta 11 com o escopo de analisar a opinião do entrevistado acerca de como cada um dos três estilos de liderança existentes na Organização interferiam no grau de motivação das equipes.

Os tópicos seguintes deste trabalho apresentam uma análise detalhada dos resultados das entrevistas, demonstrando, no âmbito do Grupamento de Apoio de Pirassununga, a maneira como determinado estilo de liderança afeta o nível de motivação de uma equipe.

2 O ESTILO DE LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Atualmente a sociedade vive em um mundo, no qual o acesso à informação é constante e instantâneo. Tal cenário modificou as relações de trabalho nas Organizações, ou seja, o colaborador atual não se satisfaz somente com uma carreira sólida que o remunere bem. Ele, às vezes, busca trabalhar em algo que dê sentido a sua existência, isto é, a motivação parece estar em fazer algo significativo, capaz de fazer alguma diferença para si e para o público alvo da Organização.

Silva et al. (2011) afirmam que a motivação humana tem sido um dos principais desafios da gestão organizacional moderna e vários estudiosos tentam e explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. Ou seja, existe a preocupação estratégica, por parte das Organizações, em motivar seus colaboradores, a fim de que os mesmos atuem de forma eficiente, produzindo os resultados necessários ao crescimento organizacional.

Covey (2005) explica que as pessoas não estão mais dispostas a trabalhar apenas pelo salário em si, mas sentem a necessidade de envolverem-se de maneira integral em sua atividade profissional, buscando assim sua voz interior. O mesmo autor conceitua voz interior como resultado da junção de seu talento, da necessidade da organização, da consciência do que precisa ser feito e da paixão por exercer sua atividade, ou seja, a base da motivação do trabalhador é fazer com que o mesmo tenha a consciência e paixão por produzir algo significativo para si próprio e para a Organização.

Um dos grandes desafios para as Organizações na era moderna, portanto, é motivar seus colaboradores, fazendo com que eles se sintam apaixonados por suas atividades, uma vez que uma pessoa motivada facilmente se engaja na execução de rotinas de trabalho.

Silva et al. (2011) explicam que através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais, isto é, a motivação pessoal faz com que o indivíduo produza resultados eficientes, os quais contribuem sensivelmente para o sucesso e a grandeza organizacional.

As Organizações são compostas por equipes, as quais são dirigidas por um líder. Sendo assim, uma das atribuições deste é a condução daquelas ao alcance das metas e objetivos organizacionais.

Lopes Júnior (2016, p. 6) expõe que as pessoas da sociedade atual “não querem mais simplesmente realizar uma tarefa repetidas vezes, à exaustão, a fim de subir os níveis de produtividade, mas querem contribuir como seres integrais para o

desenvolvimento da grandeza das organizações [...]". Isto é, o líder deve ser capaz de desenvolver no liderado a sensação de que este é parte integrante do crescimento e sucesso organizacional, influenciando-o a desempenhar as tarefas de forma produtiva.

Chiavenato (1993) explica que o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas. Ou seja, o desempenho dos líderes pode ser compreendido como um fator motivacional de seus liderados. Sendo assim, deduz-se que o estilo de liderança adotado na condução de equipes afeta o grau de motivação de seus membros.

Bernardinho (2006) relata que ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor, isto é, a conduta do líder parece refletir no desempenho do liderado, uma vez que as atitudes daquele norteiam o comportamento deste. Neste sentido, a postura inapropriada do chefe pode influenciar negativamente a produtividade do subordinado, contribuindo para desmotiva-lo na condução das rotinas de trabalho. De maneira inversa, pode-se entender que o líder motivador é aquele cujo comportamento é bem aceito perante os liderados.

Silva et. al (2011) expõem que as empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, isto é, aqueles devem ser capazes de trabalhar junto com outros colegas e liderados, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias ao alcance dos objetivos e metas de maneira produtiva.

Portanto, a sobrevivência e o crescimento das Organizações da era moderna dependem de pessoas capazes de conduzir as equipes à produção de resultados eficientes, os quais somente serão alcançados por meio de colaboradores motivados, que desempenham atribuições com afinco e disposição. Tal circunstância demonstra que o estilo de liderança está diretamente ligado ao grau de motivação de uma equipe e este parece ser a locomotiva que conduz a Organização ao sucesso.

Diversos estudiosos buscaram identificar os principais tipos comportamentais dos líderes no ambiente organizacional, a fim de definir possíveis estilos de liderança.

Nessa área de estudo, destaca-se a abordagem de Chiavenato (1993), por meio da qual, o mesmo indica a existência de três estilos de liderança:

a) **Autocrático:** também conhecido como autoritário ou diretivo. Nele o líder está focado apenas nas tarefas e decide de forma individualista, sem considerar a opinião de subordinados. A principal característica desse estilo é que o líder é dominador determina as providências para a execução das tarefas, fixando metas e diretrizes sem a participação de qualquer membro do grupo.

b) **Democrático:** também denominado participativo ou consultivo. Em tal estilo, a liderança é voltada para as pessoas e os subordinados participam do processo decisório. A divisão das tarefas fica a cargo do próprio grupo e o líder procura figurar-se como um membro normal do mesmo, o qual estimula o grupo a debater e decidir as metas e diretrizes.

c) **Liberal:** conhecido também como laissez-faire. Nesse tipo de liderança os membros da equipe têm mais liberdade na execução das atividades, ou seja, o líder tem participação mínima na definição de metas e diretrizes.

As Instituições Militares, cujos pilares básicos são a hierarquia e disciplina, organizam-se em estruturas bem definidas, denominadas organogramas. Em geral, uma Organização Militar é constituída por Divisões, as quais são lideradas por Oficiais com formação acadêmica, crenças e valores de vida. Tais características permeiam o estilo de liderança do Oficial na condução de uma equipe.

Conforme exposto anteriormente, a motivação do trabalhador da sociedade atual parece também estar relacionada ao nível de consciência e paixão pelas atividades por ele desempenhadas. A condução deste trabalhador, a fim de que o mesmo reconheça a importância de seu papel na organização, identificando-se com suas tarefas esta a cargo do líder. Tal contexto pode ser aplicado em qualquer tipo de Organização, civil ou militar. Sendo assim, o líder militar (Oficial), através de um estilo de liderança, é o responsável por conduzir a tropa sob seu comando, a fim de que a mesma esteja motivada e engajada no cumprimento da missão, isto é, as atitudes e decisões de um

Oficial influenciam diretamente o grau de motivação da equipe sob sua responsabilidade no tocante ao cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

2.1 O TRABALHADOR DA ERA ATUAL

O avanço da tecnologia tem proporcionado às pessoas acesso instantâneo às informações, potencializando o grau de conhecimento delas. Tal cenário contribuiu para que a relação do indivíduo com o trabalho sofresse sensível alteração, isto é, os avanços tecnológicos das últimas décadas fizeram com que as organizações passassem atribuir maior valor a seus colaboradores, diferentemente do que ocorria na "Era Industrial", em que as pessoas, segundo Covey (2005), eram conduzidas ao alcance de metas e objetivos, por meio da realização de tarefas repetitivas e exaustivas, a fim de incrementar os níveis de produtividade.

Pilatti (2007) explica que o novo mundo do trabalho é marcado por fantásticos avanços científicos e tecnológicos. Segundo, o mesmo autor, a valorização das pessoas, agora tratadas como capital humano faz parte do discurso da sociedade atual que é repleta de oportunidades e ameaças. Ou seja, no mundo moderno as pessoas são consideradas como ativos importantes das organizações e, cada vez mais, o sucesso das corporações está atrelado ao nível de engajamento de seus membros para com o alcance das metas e objetivos.

Até meados da década de 1990, as pessoas procuravam trabalhar em atividades que assegurassem carreiras estáveis com bons salários. Naquele período era comum identificar pessoas labutando na mesma organização por mais de vinte anos, ou seja, os trabalhadores daquela época consideravam o salário e a estabilidade no emprego como fatores primordiais de realização profissional e pessoal.

Atualmente a estabilidade no emprego e o salário deixaram de serem os únicos fatores de realização profissional e pessoal. Ou seja, além de tais fatores o indivíduo parece buscar exercer uma atividade que proporcione "sentido à vida", alimentando a "voz interior", ou seja, o trabalhador atual também tem a necessidade de sentir-se apaixonado pelo trabalho, executando-o de maneira a gerar uma contribuição significativa para si e para a sociedade, na qual está inserido.

A 1ª parte da entrevista teve como objetivo de compreender, no âmbito do Grupamento de Apoio de Pirassununga, se houve a evolução dessa relação de trabalho do mundo moderno. Sendo assim, buscaram-se interlocutores com tempos de serviço distintos e de diferentes níveis de instrução acadêmica. As tabelas a seguir ilustram os perfis dos entrevistados no tocante ao tempo de carreira e ao grau de instrução:

Tabela 1: Tempo de Serviço dos Entrevistados.

Tempo de Serviço na Organização	Quantidade de Entrevistados	Percentual em Relação ao Total de Entrevistados
Menos de 10 anos	6	30%
Entre 10 e 15 anos	8	40%
Mais de 15 anos	6	30%
Total	20	100%

Tabela 2: Grau de Formação Acadêmica dos Entrevistados.

Grau de Formação Acadêmica	Quantidade de Entrevistados	Percentual em Relação ao Total de Entrevistados
Nível Técnico	20	100%
Nível Superior	13	65%

Os dados da tabela 1 mostram que foram entrevistados militares que já integravam o efetivo da Organização na década de 1990, bem como contemplou alguns que ingressaram no serviço militar no início dos anos 2000 (período marcado pela rápida evolução da rede mundial de computadores) e envolveu, também, militares recém-incorporados ao efetivo do Grupamento.

Já as informações da tabela 2 demonstram o perfil do grau de instrução profissional e acadêmico dos entrevistados. Verifica-se que mais da metade possui nível superior de escolaridade, os quais foram concluídos por vontade própria dos mesmos em instituições publicas ou particulares, as quais não possuem qualquer vínculo com o Grupamento de Apoio de Pirassununga. Em tais casos, questionou-se o porquê da busca de uma complementação acadêmica e a principal resposta foi a de que a formação superior não só representa um aperfeiçoamento do nível de conhecimento, como também pode trazer ferramentas úteis ao cotidiano, a fim de melhorar as rotinas de trabalho do setor em que atua.

Nota-se que as entrevistas foram direcionadas a um grupo de militares heterogêneo, com perfis de idade e escolaridade variados, a fim de compreender como é a relação de cada entrevistado com o trabalho por ele executado. Ou seja, julgou-se importante investigar tal aspecto, a fim de constatar se houve, no ambiente do Grupamento de Apoio de Pirassununga, a evolução na relação entre homem e trabalho.

Nas entrevistas com os militares observaram-se diferentes perfis de comportamento entre os que possuíam menos de 10 anos de serviço e aqueles com mais 15 anos de trabalho.

Embora não houvesse nenhum tipo de pergunta direta relacionada ao tema, no transcorrer das entrevistas abordou-se o assunto e verificou-se que, para os mais antigos, a estabilidade no trabalho sempre foi essencial para suas vidas, porém eles reconheciam que os relacionamentos no ambiente de trabalho mudaram, ou seja, eles entendem que o foco dos militares mais jovens não é somente a estabilidade no emprego e o salário, tanto que muitos deles buscam aperfeiçoamento profissional e, em alguns casos, deixam o serviço militar, migrando para outras carreiras.

Quanto aos militares mais jovens, verificou-se que os mesmos buscam realização profissional, por meio da execução de tarefas que façam sentido em suas vidas, isto é, eles anseiam em trabalhar em algo significativo.

Os dados obtidos com a primeira parte das entrevistam indicam que houve, no ambiente pesquisado, evolução acerca da relação entre o militar e o trabalho, a qual parece estar diretamente atrelada às mudanças do mundo moderno, por conta dos constantes avanços tecnológicos.

2.2 O PAPEL DO LÍDER NA ERA ATUAL

Um dos fatores que motivam o trabalhador da atualidade é o desempenho de tarefas que alimentem sua “voz interior”, ou seja, ele busca desenvolver atividades significativas, que lhe despertem paixão por aquilo que está sendo executado. Nesse sentido, um dos desafios das Organizações na atualidade é motivar seus colaboradores, fazendo com que os mesmos se sintam envolvidos por suas atividades, pois um indivíduo motivado é plenamente capaz de se engajar na execução de rotinas de trabalho, alcançando melhores índices de produtividade.

Um ambiente organizacional é composto por várias equipes, as quais são gerenciadas por líderes, cuja principal atribuição é a condução dessas ao pleno alcance de metas e objetivos, de maneira eficiente e eficaz.

Bernardinho (2006) explica que liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum, ou seja, o verdadeiro líder deve ser capaz de influenciar o comportamento do liderado, conduzindo-o à realização das tarefas organizacionais.

Percebe-se que o comportamento do líder tem influência direta nas rotinas de trabalho da equipe, Félix et al. (2013) afirmam que os líderes são agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos. Nesse sentido, entende-se que o líder deve ter a habilidade motivar os liderados, entusiasmando-os na realização das tarefas, buscando o alcance de resultados de forma eficiente e eficaz.

O cenário ora exposto norteou a segunda, terceira e quarta parte das entrevistas realizadas, envolvendo a questões de número 6 a 8. Após identificar o perfil do entrevistado (questões 1 a 5), passou-se à segunda parte da entrevista (questão 6), a qual foi alusiva à verificação do grau de preparo do mesmo, no momento em que começou a desempenhar sua principal atribuição na Organização Militar e se ele recebeu algum tipo de orientação por parte do líder naquela época. Os dados obtidos foram os seguintes:

Tabela 3: Grau de Preparo dos Entrevistados.

Grau de Preparo do Entrevistado	Quantidade de Entrevistados	Percentual em Relação ao Total de Entrevistados
Sentia-se preparado o suficiente para assumir a função.	2	10%
Não se sentia preparado o suficiente para assumir a função.	18	90%
Total	20	100%

A análise da tabela 3 indica que 90% dos entrevistados não sentiam pleno preparo e segurança ao iniciar a principal função da carreira. Desse percentual, cerca de

38% não receberam a devida orientação por parte do líder, enquanto que os demais (62%) foram orientados pelo chefe.

Tabela 4: Orientação por parte do líder.

Orientação por parte do Líder	Quantidade de Entrevistados	Percentual em Relação ao Total de Entrevistados
Militares que não se sentiam preparados para assumir a função e que receberam orientação do líder no início da mesma.	11	62%
Militares que não se sentiam preparados para assumir a função e que não receberam orientação do líder no início da mesma.	7	38%
Total	18	100%

Todos os militares que não se sentiam preparados para assumir a função e que não receberam assessoramento do líder no início da mesma alegaram que gostariam de ter sido orientado pelo chefe, pois acreditam que isso facilitaria a adaptação dos mesmos às rotinas da nova função.

Quanto aos demais, ou seja, aqueles que não se sentiam preparados para assumir a função e que receberam orientação do líder, constatou-se um sentimento de gratidão deles para com o chefe. Além disso, muitos afirmaram que a referida ajuda os encorajou a desempenhar a nova função, trazendo maior segurança e tranquilidade na execução das atividades.

A terceira parte do diálogo (questão 7) referia-se ao atual ambiente de trabalho do militar. Assim sendo, buscou-se identificar se o líder dele permite ou não qualquer tipo de assessoramento e qual seria o sentimento do entrevistado acerca do comportamento do chefe. A as informações obtidas podem ser ilustradas da seguinte forma:

Tabela 5: Possibilidade de Assessoramento ao Líder.

Possibilidade de Assessoramento ao Líder	Quantidade de Entrevistados	Percentual em Relação ao Total de Entrevistados
Líder permite o assessoramento.	13	65%
Líder não permite o assessoramento.	7	35%
Total	20	100%

A tabela acima indica que a maioria dos entrevistados (65%) tem a possibilidade de assessorar o líder e, em todos os casos, eles entendem que o chefe escuta a opinião do liderado. Em tais circunstâncias, percebeu-se que o sentimento do interlocutor com relação ao líder era de respeito e gratidão, uma vez que este fazia com que aquele se sentisse parte importante da equipe, ou seja, verificou-se que o entrevistado, que tinha participação no processo decisório, sentia-se mais motivado no desempenho de suas atribuições.

Quanto aos que não tinham a possibilidade de assessoramento junto ao chefe (35%), verificou-se que existe certo sentimento de desânimo. Muitos destacaram que tal postura do líder parecia denotar que ele não confiava no trabalho dos liderados. Além disso, todos afirmaram que gostariam de ter a oportunidade de participar do processo decisório no âmbito da equipe.

O objetivo da quarta parte da entrevista (questão 8) era compreender se a postura do chefe seria um fator de motivação para que o interlocutor desempenhasse as rotinas de trabalho, bem como quais seriam, segundo o entrevistado, os comportamentos do líder que motivam o trabalho do liderado. Todos os entrevistados afirmaram que a postura do daquele que conduz a equipe é um fator motivacional no ambiente de trabalho e destacaram os seguintes comportamentos do líder motivador:

- Comprometimento;
- Educação, serenidade e seriedade;
- Saber interagir com os subordinados, a fim de gerenciar as rotinas de trabalho, buscando ter pleno conhecimento do andamento do setor;
- Dar retorno (feedback) ao liderado, acerca do desempenho deste nas atividades;
- Fazer com que liderado se sinta parte integrante do grupo; e

- Demonstrar que está apto a ajudar a equipe sempre que necessário.

Os dados obtidos por meio da segunda, terceira e quarta parte das entrevistas indicam que o papel do líder perante o trabalhador da atualidade, no sentido de motivar uma equipe, parece estar atrelado a um estilo de comportamento agregador, isto é, o chefe deve ser acessível, comprometido, demonstrando ser capaz de compreender as demandas da equipe, orientado o liderado no alcance das metas e objetivos. Além disso, ressalta-se a importância do retorno ou *feedback*, ou seja, verificou-se ao longo do estudo que o liderado deseja saber o que o chefe pensa a seu respeito, com o objetivo de receber orientações acerca de como melhorar seu grau de produtividade, buscando resultados cada vez mais eficientes e eficazes.

2.3 OS ESTILOS DE LIDERANÇA E A INFLUÊNCIA DELES NAS EQUIPES

Os resultados das quatro primeiras partes das entrevistas geraram um panorama acerca do perfil dos militares do Grupamento de Apoio de Pirassununga, bem como elucidaram que o comportamento do líder pode ser considerado como um fator de motivação para o desempenho de uma equipe no alcance eficiente e eficaz das metas e objetivos da Organização.

Com base nesses pressupostos, buscou-se, por meio da quinta parte do diálogo (questões 9, 10 e 11), esclarecimentos acerca de como o estilo de liderança influencia o nível de motivação das equipes do Grupamento de Apoio de Pirassununga. Para o estudo em tela, considerou-se o estudo de Chiavenato (1993), que definiu três estilos de líder: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*). Do total de entrevistados, 60% afirmaram conhecer a referida teoria (questão 9). Para os demais (40%), que alegaram desconhecimento do assunto, foi necessário esclarecer a referida teoria, antes de prosseguir para as perguntas de número 10 e 11.

Os dados obtidos na última parte da entrevista revelaram que todos os entrevistados consideram existir os três estilos de liderança no ambiente do Grupamento de Apoio de Pirassununga. No tocante à maneira como cada estilo influencia no grau de motivação das equipes, os resultados podem ser representados conforme tabela abaixo:

Tabela 6: Estilos de Liderança X Efeito no Grau de Motivação.

Estilo de Liderança	Respostas mais comuns
Autocrático	Afeta negativamente a motivação da equipe
Democrático	Gera um efeito positivo no grau de motivação do grupo. A equipe mostra-se mais engajada em atingir as metas e objetivos.
Liberal (*laissez-faire*)	Atrapalha a motivação, pois gera uma administração às vezes caótica, resultando em retrabalho para a equipe, em alguns casos.

As respostas elencadas na tabela 6 foram as mais comuns dentre todas as entrevistas. Nota-se, portanto, que o estilo que melhor afeta o grau de motivação das equipes na Organização em estudo parece ser o democrático, segundo opinião dos entrevistados.

Entretanto, salienta-se que, em alguns casos, os interlocutores afirmaram que o referido estilo pode prejudicar o grau de motivação de uma equipe se o líder não souber conduzir o grau de liberdade que é dado aos liderados, ou seja, o chefe precisa conhecer a equipe profundamente, a fim de saber "dosar" o nível de liberdade concedido aos subordinados, mantendo-se o distanciamento necessário a estrutura militar, a fim de evitar atos de indisciplina ou de quebra de hierarquia.

No tocante aos demais estilos, verificou-se, no âmbito da Organização em estudo, que o autocrático danifica o grau de motivação da equipe, pois o líder age muitas vezes de forma autoritária, sem respeitar a opinião do liderado. Tal condição gera desconforto, pois o subordinado não se sente importante e, conforme anteriormente exposto, um dos fatores que motivam os trabalhadores da atualidade é a sensação de estar sendo ouvido pelo líder, atuando como parte integrante da equipe no alcance das metas e objetivos.

Acerca do estilo liberal, a consideração mais comum obtida por meio dos diálogos foi a de que tal estilo atrapalha a motivação, pois pode gerar uma administração caótica, resultando em retrabalho para a equipe, em alguns casos. Ou seja, o chefe liberal, no âmbito do Grupamento em estudo, parece desmotivar a equipe, pois aparenta exercer uma liderança sem comando, na qual cada membro da equipe conduz o trabalho sem orientação e *feedback*.

Em situações nas quais a equipe é composta por militares inexperientes, recém-incorporados ao serviço ativo, tal estilo de liderança pode gerar insegurança, causando erros e retrabalho na condução das atividades do setor.

3 CONCLUSÕES

Por meio do presente estudo, verificou-se que boa parte dos militares do Grupamento de Apoio de Pirassununga procuram a realização profissional por meio da execução de um trabalho apaixonante, que ofereça algum significado à vida dele. Nesse sentido, a postura do líder é fundamental, pois ele é o principal condutor da equipe, devendo atuar para motivá-la e engajá-la no alcance eficiente e eficaz de metas e objetivos.

Contatou-se que o comportamento do líder atrelado a seu estilo de liderança afeta o grau de motivação de uma equipe, facilitando ou dificultando a realização dos trabalhos do setor.

As respostas das entrevistas permitiram concluir que, no âmbito da Organização Militar em estudo, os estilos autocrático e liberal, de certa maneira, afetam negativamente a motivação das equipes de trabalho, enquanto que o democrático parece ser capaz de aumentar o índice motivacional de um grupo, desde que este tipo de líder seja capaz de conduzir com sabedoria o grau de liberdade que é dado aos liderados.

Por fim, ressalta-se que o presente estudo não teve por escopo identificar ou estabelecer qual é o melhor estilo de liderança para a Organização em comento, tampouco questionar a forma como os Oficiais conduzem uma equipe sob sua responsabilidade. Tal abordagem só seria possível em outro trabalho, haja vista que para se obter qualquer tipo de conclusão acerca do tema outros aspectos da doutrina militar devem ser pesquisados.

LIDERSHIP STYLES AND MOTIVATION

Abstract: the relation of the man and his job suffered a sensible alteration, in other words, stability and salary ceased to be the only factors of professional and personal accomplishment, because more and more the personal motivation is related to do an activity that provides "meaning to his life". One of the great challenges for modern

organizations, therefore, is to motivate their employees, making them attracted by their activities. In this sense, the leader in a Military Organization, for example, assumes a primordial role, because he must be able to develop in the lead the sense that he is an integral part of organizational success, influencing him to perform the missions productively. Considering that the leader exerts influence on the team under his command, this study sought to understand how leadership style affects the motivation of a team within a Military Organization.

Keywords: Motivation. Leadership. Team

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Competências em Liderança:** livro digital. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.

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

COVEY, Stephen R. **O 8º Hábito:** Da eficácia à grandeza. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4 ª ed. São Paulo: Makrons Books, 1993.

FELIX, Clóvis et al. **Estilos de Liderança**. 2013. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2017.

LOPES JUNIOR, Derson da Silva. **Fundamentos da Liderança:** texto digital. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.

LOPES JUNIOR, Derson da Silva. **Inspire Confiança e Esclareça Propósitos:** texto digital. Palhoça: UnisulVirtual, 2016.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de Vida e Trabalho:** Perspectivas na Sociedade do Conhecimento. 2007. Disponível em: <http://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/tecnologia_cap5.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da et al. **A Influência da Liderança na Motivação da Equipe**. 2011. Disponível em: <http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/files/13/artigos/17_RobertaeCaroline_ProfRuiz_VF.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2017.

APÊNDICE A – Questionário das entrevistas para coleta de dados

O presente questionário refere-se às perguntas prévias das entrevistas realizadas com militares do Grupamento de Apoio de Pirassununga para a elaboração do trabalho de conclusão de curso do Curso de Especialização em Liderança e Gestão Organizacional.

1) Você está no serviço militar há quantos anos?

2) Qual é sua formação acadêmica obtida na Escola de Formação da Aeronáutica?

3) Além da formação recebida Escola de Formação da Aeronáutica você possui alguma outra, qual?

4) Há quanto tempo você trabalha nesta Organização?

5) Durante tal período, qual foi sua principal área de atuação: licitações, pagamento de pessoal, gestão de pessoas, controle interno ou almoxarifado?

6) Ao iniciar tal função, você sentia-se capaz o suficiente para desempenhá-la? Caso negativo, você obteve algum tipo de ajuda ou orientação do seu líder (chefe), a fim de desenvolver a capacidade para desempenhar tal função?

a) Você gostaria de ter sido orientado pelo seu líder (chefe)? – *Tal pergunta será feita se o entrevistado responder negativamente à pergunta 6.*

b) Como você se sentiu ao ser ajudado pelo seu líder (chefe)? – *Tal pergunta será feita se o entrevistado responder positivamente à pergunta 6.*

7) Em seu ambiente de trabalho você sente que tem a oportunidade de assessorar seu líder (chefe)?

a) Você considera que sua opinião é acatada pelo líder (chefe)? – *Tal pergunta será feita se o entrevistado responder positivamente à pergunta 7*.

- Como você se sente em relação a isso? – *Tal pergunta será feita independentemente da resposta obtida na letra "a" da pergunta 7*.

b) Você gostaria de ter a oportunidade de assessorar seu líder (chefe)? Por quê? – *Tal pergunta será feita se o entrevistado responder negativamente à pergunta 7*.

8) Você entende que a postura do líder (chefe) é um fator de motivação para que você desempenhe as rotinas de trabalho? Por quê?

a) Quais são os comportamentos do líder que você considera serem importantes para motivar você no trabalho?

9) Alguns estudiosos afirmam que existem três tipos de estilo de liderança, autocrático, democrático e laissez-faire. Você conhece tais estilos? – Caso o

entrevistado responda negativamente a essa pergunta, este pesquisador fará uma breve explicação acerca da diferença dos estilos citados.

10) Considerando o ambiente do Grupamento de Apoio de Pirassununga, quais tipos de estilo de liderança você considera que existem na Organização?

11) Com base na resposta da pergunta anterior, qual é sua opinião acerca do grau de motivação das equipes em relação ao perfil de liderança de seus chefes?