

LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Maria das Graças Castro Pinto
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Patrícia Whebber

RESUMO

O processo de liderança dentro de uma organização é de extrema importância. O gestor tem que ser um líder capaz de motivar as pessoas que trabalham com ele, influenciando e estimulando para realização da missão, visão e objetivos da organização. Estudos comprovam que uma pessoa motivada realiza qualquer tarefa com disposição. Um líder eficaz será aquele, capaz de ajudar os liderados a identificarem suas próprias necessidades e ajudá-los, ou até mesmo conduzi-los, até a fonte de satisfação. Ele deve evitar que frustrações venham a romper a motivação e comprometer o desempenho dos liderados. Assim as empresas têm buscado desenvolver programas de gestão cada vez mais adaptável e flexível à nova realidade contextual.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Organização.

LEADERSHIP AS A MOTIVACIONAL FACTOR IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

ABSTRACT

The leadership process inside an organization is extremely important. The manager has to be a leader able to motivate his team, influencing the mission, vision and objectives of the organization. Previous studies have demonstrated that motivated individuals have an inclination to perform any task. An efficient leader is capable to help his staffs to identify their need, and also conduct them to fulfill their expectation. He should avoid that any frustration breaks the motivation and compromise the performance of the team. Companies have tried to develop managing programs that are more flexible to the actual demand.

Keywords: Leadership, Motivation, Organization.

¹ Bacharela em Administração e aluna do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN – email mgccastro@gmail.com

² Prof^a. Dr^a. Patrícia Whebber mestre em Administração e doutora em Educação pela UFRN – email patriciawhebber@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

O mundo está mudando a um ritmo tão acelerado que são necessárias muitas pessoas com idéias, valores, energia e coragem nos diversos níveis organizacionais que tomem decisões e atuem rápida e adequadamente, respondendo assim aos desafios da concorrência global.

Nesse contexto surge a crescente necessidade de pessoas bem treinadas e, sobretudo motivadas, dentro das organizações. Os gestores estão sendo cada vez mais desafiados a valorizar e motivar seus funcionários, atingindo níveis de competitividade indispensáveis, não só a sobrevivência da empresa, mas ao seu desenvolvimento. Saber lidar com a habitual resistência a mudanças, descobrir as reais aptidões e orientá-las para os objetivos da empresa, utilizando modernas técnicas de liderança e motivação fundamental ao sucesso de qualquer gestor.

A liderança é um assunto que sempre despertou interesse, os estudos em torno dela remontam desde a “A República”, de Platão, aos diversos livros do Antigo e Novo Testamento, da Bíblia, passando por vários autores e obras ao longo dos séculos (BERGAMINI, 1994).

Apesar de ser tema estudado desde a antiguidade, as questões centrais para a liderança – motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação – permanecem as mesmas de 3.000 anos atrás. Stogdill e Mann (1974 apud BERGAMINI, 1994, p. 31) “concluíram que não se sabe mais a respeito desses assuntos hoje em dia do que se sabia quando toda a confusão teve início”.

Robbins (2010) define “liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos”, ressaltando que “nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes”.

Este trabalho estuda a liderança como um antecedente para a motivação dos indivíduos de uma organização. Para Bergamini (1994), o aprofundamento dos estudos de liderança mostra cada vez mais como este conceito está ligado ao de motivação, a ponto de não se poder falar de um sem tocar no outro.

A empresa estudada é a Prontoclínica de Olhos Ltda., fundada em 1979 com o objetivo de fomentar um maior desenvolvimento técnico e científico da oftalmologia Norte-Riograndense. A empresa hoje se encontra com um corpo clínico de 20 oftalmologistas, 02 anestesistas e um quadro de funcionários de 44 (quarenta e quatro) pessoas, distribuídas em vários setores como: recepção, administração e serviço de apoio. Ao passar de 34 anos, a Prontoclínica de Olhos continua fiel aos princípios iniciais que nortearam a sua criação, desenvolvimento técnico, científico e humano dentro dos princípios éticos. Baseando-se nestas considerações, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre o comportamento dos líderes e o nível motivacional dos colaboradores da empresa Prontoclínica de Olhos Ltda?

Portanto o objetivo do estudo é compreender a relação entre o comportamento dos líderes e o nível de motivação na Prontoclínica de Olhos Ltda. Buscando alternativas que melhore as relações formais e informais, conduzindo a organização a alcançar seus objetivos.

Além desse capítulo introdutório o artigo é composto por mais cinco capítulos como apresentado a seguir. O segundo capítulo traz a revisão teórica sobre o tema investigado e está dividido em duas partes. A primeira parte mostra a constituição do processo motivacional, desde os seus conceitos até as teorias de motivação. A segunda parte analisa a liderança, apresentando seus conceitos, as características do líder e sua influência nos elementos motivacionais de uma equipe de trabalho. O terceiro capítulo mostra a metodologia utilizada, em que é apresentado um estudo de caso exploratório. O setor escolhido foi o de atendimento com um universo de 20 colaboradores. O tipo de amostra adotado é caracterizado pelo tipo não probabilístico, onde será realizada uma entrevista, tratando-se os dados de uma forma qualitativa. No quarto capítulo é apresentada a análise dos resultados, onde foi identificada a forma com que a influência impacta nos resultados dos indivíduos no contexto organizacional. O quinto e último capítulo apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO

A motivação, um dos temas mais estudados e debatidos na prática organizacional, pode ser definida como a ação ou efeito de motivar. É a geração de causas, motivos, sentidos ou razão para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações. É o mecanismo que justifica, explica e estimula, caracteriza e antecipa fatos (CASTRO, 2002).

Cada indivíduo se sente motivado de um jeito diferente, dependendo de como foi criado, do ambiente cultural em que vive e do jeito que encara sua vida. Determinadas pessoas ficam satisfeitas com algumas coisas que para outras não são tão importantes, por isso a empresa tem que conhecer os seus funcionários, conceitos e aplicações sobre a motivação, para que com isso possa adequar o jeito certo de motivar cada indivíduo.

Como alguns pesquisadores tomaram uma visão global e outros adotaram uma perspectiva mais específica, situacional, é difícil criar um esquema totalmente abrangente para simplificar o estudo da motivação. (BOWDITCH; BUONO, 2002, p. 39)

Dentro de um processo de autoconhecimento e busca de automotivação é importante compreender as bases conceituais de motivação e como elas foram estudadas pelos pesquisadores e pensadores de nossa época.

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que as organizações possam contar com um comportamento participativo e acima de tudo motivado por parte de todos os empregados, e assim atingir as tão sonhadas metas de eficácia e eficiência (CHIAVENATO, 1999). Para melhor compreensão desse tema, é importante refletir sobre algumas definições de motivação.

Para se compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas (CHIAVENATO, 2000).

Para Robbins (2010) “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização sob a

condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Para Stone e Freeman (1999, p.6), motivação são “os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Segundo Minicucci (1995, p.227), “o termo motivo vem do elemento mov = mover. Daí vem à ação de mover, isto é, motivação”.

Bergamini (1997) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais a realizarem os objetivos da organização.

Diante de tais conceitos pode-se identificar que motivação é um processo em que se encontra o indivíduo. É através dessas mudanças que se consegue vencer obstáculos, superar desafios e alcançar metas.

2.1.1 Constituindo o processo motivacional

A motivação é um fator de extrema importância para a realização de toda a ação individual, relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social incitando as pessoas a se superarem e a tenazmente persistirem na consecução do objetivo que visam (WEISS, 1991).

Na realidade, a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades. Ninguém motiva ninguém, simplesmente porque é impossível uma pessoa saber as necessidades de outra de forma a oferecer fatores que possam satisfazê-la (KONDO, 1994).

É neste ponto, que se deve trabalhar quando se tenta motivar uma pessoa, pois cada indivíduo possui motivos e necessidades diferentes. Portanto, não adianta agradar a todos numa organização através de um único incentivo ou benefício, pois pode ser que um indivíduo possua necessidades que este benefício venha a atender, porém outro indivíduo pode ter outras necessidades às quais esse benefício não atende. É difícil para um administrador saber quais as necessidades de seus subordinados, a cada momento, ou incutir necessidades nestes. Isso equivale a dizer que aquilo que

as pessoas buscam depende de suas necessidades, no momento, daí a dificuldade em se tentar oferecer condições que respondam de forma adequada, a tais expectativas (BERGAMINI, 1990).

2.1.2 A motivação e seus fatores: extrínsecos, intrínsecos e transcendentes

Lopez (1986) propõe que a teoria da motivação deva apresentar basicamente, três motivos que movem as pessoas: extrínsecos, intrínsecos e transcendentes.

Em relação aos motivos extrínsecos, o autor (1986) diz que é qualquer tipo de incentivo que se faça em relação à ação de alguém. Por outro lado, os motivos intrínsecos dizem respeito aos resultados da execução da ação de uma tarefa para a pessoa que a realiza. Como exemplo, cita a satisfação de aprendizagem que as pessoas sentem em relação a um trabalho que executam. O terceiro tipo de motivos, os transcendentes, dizem respeito aos resultados que a ação provoca nas pessoas que observam a ação de outrem.

Para Bergamini e Coda (1997), a motivação é uma energia intrínseca ligada ao significado e a natureza da tarefa executada. Já a energia extrínseca é a satisfação ligada a aspectos como reconhecimento, salários, benefícios e outros.

A motivação é uma força poderosa, que reside no interior de cada ser humano, dando sentido a sua existência. Portanto, a qualidade motivacional de cada pessoa é precisamente determinada pela sensibilidade aos motivos de cada indivíduo (GONÇALVES, 2003).

2.1.3 Principais teorias motivacionais

A década de cinquenta foi um período fértil para o desenvolvimento de conceitos de motivação. Três principais teorias foram formuladas nesse período, a Hierarquia das Necessidades, as teorias X e Y e a teoria dos dois Fatores de Herzberg.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1971) é uma das mais conhecidas sobre motivação no estudo da administração e do

comportamento organizacional. Essa teoria defende que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de necessidades de cinco categorias e são desenvolvidas numa ordem, das “inferiores” as “superiores”. É o que se denomina PIRÂMIDE de MASLOW.

Figura 1: Pirâmide das Necessidades



Fonte: Chiavenato (1997)

Segundo Chiavenato (1997), as definições de cada nível de necessidade podem ser assim orientadas:

A primeira e mais básica, que ele chamou de fisiológica, inclui a satisfação das necessidades básicas do corpo. Logo após vem a segurança, que inclui a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. A terceira é a social, englobando as necessidades de afeição, aceitação e amizade. A quarta é a estima, que contempla respeito próprio, realização, autonomia, que chamamos de fatores internos de estima e ainda tem o status, o reconhecimento e a atenção que são os fatores externos de estima. A quinta e última é a auto-realização, que inclui o crescimento, o alcance do próprio potencial e o desenvolvimento (CHIAVENATO, 1997).

Na teoria X e Y, Douglas McGregor (1992) retorna alguns dos argumentos de Maslow para explicar o seu modelo, no qual ele relaciona os conceitos de motivação e liderança. Para este autor, há diferentes tipos de pressupostos sobre a natureza humana e suas motivações correspondem a diferentes estilos de liderança (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

McGregor (1992) trabalhou com duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana.

A primeira ele denominou de Teoria X, que engloba uma concepção tradicional de direção e controle, relacionada a um conjunto de pressuposições

de que o ser humano, de modo geral, tem aversão ao trabalho e o evita sempre que possível, por isso, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada e ameaçada de punição para que se esforcem para atingir os objetivos organizacionais.

A segunda, ele denominou de Teoria Y, que enfoca uma integração dos objetivos individuais e organizacionais, essa teoria considera a motivação como base de toda atividade administrativa e acredita que as organizações devem utilizar as Ciências Sociais a fim de tornar a organização verdadeiramente eficaz.

Na teoria dos dois Fatores de Herzberg as necessidades são divididas como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis.

Já as necessidades de motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa ou o trabalho, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais- liberdade, criatividade e inovação. Aguiar (1999) chega à conclusão que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização.

2.2 LIDERANÇA

O que é "liderar"? - Esta é uma das mais antigas questões na administração de empresas e na gestão de pessoas.

O bom líder é aquele que desperta no outro à vontade de fazer e vencer. Ele preocupa-se com a convivência da sua equipe, proporcionando aos membros um sentimento de bem estar profissional e pessoal (MAXIMIANO, 2000)

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações". (MAXIMIANO, 2000, p.326)

Rhinesmith (1993) afirma que o líder deve ser uma pessoa com conhecimento do negócio e do ambiente competitivo no qual o negócio se insere, sensibilidade e capacidade de avaliação, julgamento de situações, habilidade reflexiva e flexibilidade. Outra característica pessoal apontada por Rhinesmith (1993) é a disponibilidade para aprender continuamente.

Liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los por uma causa, no caso, atrelados às escolhas da empresa. Espera-se que o líder da nova era possua múltiplas habilidades, tanto de natureza comportamental quanto técnica que, ancoradas em valores e atitudes, lhe permitam lidar adequadamente com ambigüidades. (RHINESMITH, 1993, p.234)

Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. (VERGARA,1990).

Segundo Resende (2004, p.33) “uma qualidade que faz com que alguém seja capaz de influenciar ou conduzir pessoas para um objetivo”.

A influência exercida pelo líder se traduz na busca em atingir os propósitos, missão e estratégias estabelecidas pela empresa.

Segundo Robbins (2010), os líderes traçam caminhos a serem seguidos pela equipe, engajando as pessoas e inspirando-as a superar os obstáculos.

2.2.1 Características do líder

Um líder eficaz será aquele capaz de ajudar os liderados a identificarem suas próprias necessidades e ajudá-los, ou até mesmo conduzi-los, até a fonte de satisfação. Com habilidade suficiente, poderá despertar aquelas necessidades latentes, mas terá sempre presente que não poderá criar carências onde elas não existem. Eles deverão evitar que frustrações venham a romper a motivação e comprometer o desempenho dos liderados. É relevante à participação do líder para o ajustamento dos indivíduos ao meio com que se relacionam.

Grande parte dessas informações tem origem no comportamento do líder. É a partir dessas ações e palavras que os líderes serão percebidos positiva ou negativamente por seus subordinados. [...] Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo algum sentido naquilo que se está fazendo. (BERGAMINI, 1994, p.97)

Apenas o indivíduo que se conhece suficientemente tem condições de desempenhar esse papel. Em primeiro lugar, evitará confundir suas próprias necessidades com as dos subordinados, projetando neles o que lhe é próprio. Em segundo, desenvolverá sensibilidade interpessoal que lhe permita identificar as necessidades e objetivos dos liderados. Dessa forma, terá condições de junto com eles, encontrar caminhos adequados à satisfação almejada (BERGAMINI, 1994).

2.3 A INFLUÊNCIA DO LÍDER NOS ELEMENTOS MOTIVACIONAIS DE SUA EQUIPE DE TRABALHO

O verdadeiro líder encontra nas relações humanas os elementos de que precisa para refletir, articular e compartilhar com os seguidores a própria dinâmica grupal. Uma visão mais abrangente desta atuação em equipe confere a compreensão de que o papel do líder é crucial na gestão de talentos, a partir da influência que exerce sobre cada seguidor, além de ser influenciado também (GUIMARÃES, 2002).

Bergamini (1994) acrescenta que o líder possui a habilidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho e à organização como um todo. Atribui-lhe, assim, um poder de interferência na cultura da empresa.

De acordo com a autora (1994), sempre que se tenta influenciar o comportamento de outras pessoas, envolve-se em um ato de liderança. Portanto, liderança é um ato de influência. Caso tenha-se interesse em desenvolver os recursos humanos e criar um ambiente motivador, que resulte em altos níveis de produtividade e traga satisfação às pessoas a curto e longo prazo, então se precisa pensar no estilo de liderança, priorizando as atividades e atitudes que induzem um comportamento positivo nos colaboradores.

A liderança motivacional enfoca o esforço contínuo para manter um ambiente positivo e otimista, que busca a melhoria contínua de seus resultados através da motivação da equipe e do envolvimento desses colaboradores. Ao motivar, este líder dá a direção ao mesmo tempo em que energiza a equipe.

O líder facilita o desenvolvimento do potencial criativo de seus liderados, parabeniza sua equipe pelos acertos e se responsabiliza pelos erros (PONTES, 2005).

O líder deve estar disposto e ciente que enfrentará uma enorme diversidade marcada por diversos cenários, por isso as organizações devem estar constantemente capacitando seus líderes.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) com a capacitação, os líderes tornam-se estratégicos, adquirindo habilidades necessárias que irão ajudar a desenvolver o capital humano da organização.

Segundo Robbins (2010), “líderes competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas.”

3 METODOLOGIA

Como todo estudo científico este trabalho utiliza-se de métodos científicos para garantir sua consolidação no campo da ciência. Neste caso, de acordo com os procedimentos utilizados, a metodologia fundamenta-se nas características de um estudo de caso. Assim, Vergara (1997, p.25) afirma que:

O estudo de caso caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. O propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser por exemplo, um líder sindical, uma empresa que vem desenvolvendo um sistema inédito de motivação.

Baseando-se na necessidade de se descrever a relação existente entre a motivação e a liderança na empresa investigada, este estudo se pautará quanto à natureza em uma pesquisa qualitativa. Segundo Godoy (1995) esse tipo de pesquisa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

O tipo de amostragem adotado nesse estudo é caracterizado pelo tipo não probabilístico, no qual Lakatos e Marconi (1996) afirmam que esses tipos

de pesquisas “[...] não podem ser objetos de certo tipo de tratamento estático.” Esse tipo de amostragem se caracteriza pela liberdade que o pesquisador tem para escolha dos elementos que lhe for conveniente para atingir os objetivos da pesquisa

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevista, que segundo Gil (2002) conceitua a entrevista como “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Também foi utilizada a técnica de observação, que segundo Rodrigues (2006) consiste na observação e registro, de forma direta, sobre o fenômeno ou fato estudado. É uma das mais antigas técnicas utilizadas pelas ciências; sendo utilizada tanto pelas Ciências Naturais como pelas Ciências Sociais.

A população do estudo representa o número total de sujeitos pesquisados, o que para Lakatos e Marconi (1986, p.152) “representa o conjunto de seres animados e inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

O presente estudo foi realizado na Prontoclínica de Olhos Ltda. e o processo de escolha deste universo se dará pela necessidade de analisar a liderança como fator motivacional de seus funcionários, dessa forma o universo populacional será composto por 44 funcionários pertencentes ao corpo operacional.

Com a escolha da população, o próximo passo será a escolha da amostragem. A amostragem de uma pesquisa consiste em uma parcela da população escolhida de forma que possa ser o mais representativa possível do todo (LAKATOS; MARCONI, 1996).

Para esse estudo, o tipo de amostragem adotado é caracterizado pelo tipo não probabilístico intencional, no qual Lakatos e Marconi (1996) afirmam que esses tipos de pesquisas “[...] não podem ser objetos de certo tipo de tratamento estático.” Esse tipo de amostragem se caracteriza pela liberdade que o pesquisador tem para escolha dos elementos que lhe for conveniente para atingir os objetivos da pesquisa.

Esse método justifica-se por razões relacionadas à viabilidade do estudo no que diz respeito tanto ao tempo, como aos recursos utilizados para a

execução da pesquisa e a disponibilidade da organização em ceder às informações necessárias para que se possam atender as necessidades da pesquisa. Desta forma a amostra foi composta por 13 (treze) membros que fazem parte da recepção da Prontoclínica de Olhos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Durante o período da pesquisa, observou-se que os funcionários que compõe o setor da recepção da Prontoclínica de Olhos sentem-se satisfeitos e motivados com a empresa. Esta motivação está relacionada com a forma de liderança existente na organização, fato percebido durante as entrevistas. O estilo de liderança predominante no setor de recepção da empresa estudada é o democrático, onde o gerente possui características como, estimular o grupo a tomar decisões, apoiar e pertencer ao grupo utilizando o diálogo como forma de atingir as metas coletivas, proporcionando assim um ambiente harmonioso onde todos se sentem comprometidos.

A maioria dos entrevistados caracteriza o gerente de forma positiva quando questionados a respeito dos elogios feitos a trabalhos bem executados e o reconhecimento dos esforços feitos dentro da empresa. Esse fato mostra o empenho do líder em trabalhar os fatores no qual Herzberg (1973), classifica em sua teoria como motivacional buscando produzir efeitos duradouros de satisfação.

Outro fator importante observado foi com relação à liderança dentro da organização como um todo. Para todos os entrevistados é importante o gerente ter um papel de liderança, para manter a motivação da equipe. Esse enfoque está de acordo com o pensamento de Bergamini (1997) quando diz que um líder tem que contribuir para o aumento da motivação dos liderados, desenvolvendo um ambiente de trabalho onde o indivíduo possa despertar sua motivação intrínseca.

Ao serem questionados quanto à interferência da chefia no seu trabalho todos os entrevistados responderam que sentem-se à vontade no exercício de suas funções, que o seu gerente age de forma participativa, orientando a todos de forma democrática. Este resultado reforça a teoria de Chiavenato (1999), que relaciona melhoria na motivação ao estilo de liderança

democrático, no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento, esse estilo é o que obtém melhores resultados.

Ao serem solicitados a falar de como o líder se posiciona frente a um problema, todos responderam que “as providências a serem tomadas são sempre debatidas e decididas em grupo”, o que reforça a afirmação de Bergamini (1994), onde ela diz que o líder incentiva a participação democrática das pessoas, fazendo com que os seus liderados se sintam mais à vontade para suas entregas.

Em relação da percepção dos liderados no que diz respeito ao perfil do gerente, todos responderam que consideram seu líder motivador, positivo, envolvido e sempre atraindo coisas boas para a equipe. Esse resultado reforça o pensamento de Bergamini (1994), quando diz que o líder pode influenciar mudanças nas atitudes dos membros de uma organização.

Foi observado o não reconhecimento dado pela alta administração aos esforços de seus subordinados. Esse fato é de grande relevância e foi avaliado pelos entrevistados de forma bastante negativa, embora isso não cause interferência no nível motivacional dos funcionários se sabe que é essencial o incentivo da alta administração não só com os gerentes, mas com a organização como um todo. É importante que todos se sintam parte da equipe e conseqüentemente dispostos a alcançar as metas propostas, pois segundo Herzberg (1973), entre os elementos motivacionais dos indivíduos estão presentes o enriquecimento de cargos e funções. Quando esses fatores motivacionais não são cumpridos gera uma situação de descomprometimento no qual a organização passa a vivenciar vários problemas operacionais. Segundo Kelly e Goulart (1995), uma empresa só se transforma quando os indivíduos que nela trabalham também mudam, portanto a transformação só ocorrerá quando a organização alterar seu relacionamento com seus colaboradores.

5 CONCLUSÃO

Cada vez mais se torna evidente a importância que as pessoas possuem no complexo organizacional de uma empresa. Sem dúvida alguma, a liderança e a motivação são importantes ferramentas para uma organização alcançar seus objetivos.

É onde entra a importância do líder, que é visto como alguém que pode trazer benefícios não somente para o grupo como um todo, mas também para cada membro desse grupo em particular. É através de uma liderança eficaz que os membros de uma organização responderá de forma positiva ou negativa às expectativas expostas a eles

Portanto, o presente trabalho procurou identificar se a liderança influencia os níveis motivacionais dos seus subordinados. O líder deve conhecer os objetivos almejados por seus liderados e facilitar o percurso que os leva até esses objetivos. Diante desse cenário é de vital importância o líder fazê-los perceber que sua ação tem como direcionamento principal criar situações que permitam estimular a motivação de seus subordinados aumentando as oportunidades de satisfação pessoal.

Um dos fatores limitantes da pesquisa pode-se apresentar a inibição de alguns funcionários em responder a entrevista. Esse fator não interferiu nos objetivos da pesquisa, onde ficou comprovado que a necessidade contínua de desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe sabendo explorar as individualidades em favor do grupo, além da disposição em lidar com as mais diferentes situações, sempre promovendo o desenvolvimento pessoal de todos os membros da equipe, com uma postura crítica, construtiva, visão de futuro e priorizando o capital humano, são qualidades presentes na liderança da Prontoclínica de Olhos o que proporciona um grau de motivação satisfatório.

Dessa forma, considera-se que essa pesquisa foi bastante enriquecedora para a pesquisadora, pois os resultados obtidos explicam a importância da liderança como fator motivacional dos indivíduos e de uma equipe, levando-se em consideração que cada vez mais as organizações dependem do conhecimento, habilidades, criatividade e motivação da sua força de trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. F. M. **Psicologia Aplicada à Administração**: teoria crítica e a questão ética nas organizações. São Paulo: Excellus, 1999.

BERGAMINI, C. W. **Liderança, administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional – motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.

CASTRO, A. P. C. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração – teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 2000.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun., 1995.

GONÇALVES, P. J. **Apostila síntese motivação**. Rio de Janeiro, 2003.

GUIMARÃES, C. P. S. F. **Liderança eficaz**: pessoas motivadas e felizes, organizações saudáveis. São Paulo: 2002.

HERZBERG, F. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, D.R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973, p. 54.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

KELLY, J.; GOULLART, F. **Os três pilares da renovação**. Revista de administração da EAESP / FGW. Rio de Janeiro, jan./mar. 1995.

KONDO, Y. **Motivação humana**: um fator chave para o gerenciamento. 3. ed. São Paulo: Gente, 1994.

LOPEZ, J.A.P. **As motivações humanas**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamento da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MASLOW, A. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa – uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

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

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson, 2002.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem métodos de avaliação individual e de equipes. 9. ed. São Paulo: LTr, 2005.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências, conecta e integra**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RHINESMITH, S. **Guia geral para globalização**. Rio de Janeiro, 1993.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RODRIGUES, A. J. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SALVADOR, A.D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográficas**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, S.C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S.C. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEISS, D. **Motivação e resultado** – como obter o melhor de sua equipe. São Paulo: Nobel, 1991.