

LIDERANÇA COMO SINÔNIMO DE MOTIVAÇÃO: IMPACTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

Ruana Raila de Freitas Araújo Almeida*

Ieda Isabella de Lira Souza**

RESUMO: Os temas liderança e motivação têm sido muito discutidos dentro das organizações como aspecto de maior produtividade. A desmotivação é vista como grande vilã no ambiente de trabalho e cabe aos líderes influenciarem na motivação dos seus liderados. Este artigo foi desenvolvido tendo como objetivo mostrar como o papel do líder tem o poder de influenciar na motivação dos funcionários seja de maneira positiva, ou negativa. Os conceitos utilizados como referencial teórico, que serviram para guiar o presente estudo, foram primeiramente a definição de liderança assim como os estilos de liderança classificados em democrático, autocrático e liberal e em quais destes estilos, o líder estudado se encaixa, bem como a relação entre motivação e liderança e os impactos de uma liderança bem sucedida ou falha, na equipe. Quanto à natureza, trata-se de um estudo de caso de caráter quali-quantitativo, efetuado na organização X onde, usou-se de observação direta extensiva, utilizando-se a aplicação de questionários. A análise dos resultados apontou que o estilo do líder estudado se caracteriza como democrático e é amplamente aprovado pelos funcionários, com o qual afirmam sentirem-se mais motivados para produzir, criar e se relacionar.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Líder.

ABSTRACT: The themes of leadership and motivation have been much discussed inside organizations like aspect of a greater productivity. The demotivation is seen as a major problem at workplace and it is up to the leaders influence on motivation of their subordinates. This article was developed aiming to show how the role of the leader has the power to influence the motivation of employees is positive, or negative. The concepts used as theoretical framework, which served to guide this study, were first the definition of leadership as well as the leadership styles classified into autocratic, democratic and liberal, which of these styles, the leader studied fits, as well as the relationship between motivation and leadership and the impact of a successful or failed leadership, on the team. As character it is a case study of quali-quantitative character, conducted in the organization X, used extensive direct observation using the application of questionnaires. The analysis of the results pointed out that the style of the leader studied is characterized as democratic and is widely adopted by employees, with which claim to feel more motivated to produce, create and relate to.

Keywords: Leadership. Motivation. Leader.

* Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Facex. Contato: ruanaaalmeida@hotmail.com

** Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), na área de Políticas e Gestão Pública, possui mestrado em Administração pela UFRN na área de Gestão Organizacional e graduação em Administração pela Faculdade do Vale do Ipojuca (2005). Tem experiência na área de Gestão Organizacional e Pública. Atualmente é professora da graduação de Administração do Centro Universitário - FACEX. Contato: isabella.lira@unifacex.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

O líder é aquele que tem o objetivo principal de transformar um grupo de pessoas comuns em uma equipe eficaz que produz resultados positivos. Resultados esses, que só serão obtidos caso haja uma boa liderança, o que vai influenciar de maneira positiva ou negativa na motivação dos funcionários.

De acordo com Nanus (2000), liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo o compromisso dos seguidores de forma voluntária. Assim, a liderança é um processo de influência intencional - direta ou indireta – e explícita de uma pessoa sobre outras, com a finalidade de guiar, estruturar e facilitar atividades e relacionamentos em grupo ou organização (YUKL,1989).

Um dos grandes desafios de um líder é o de manter uma equipe motivada. Segundo Chiavenato (2004), a motivação é algo que está contida nos indivíduos, mas que pode ser influenciada por fatores externos. Já para Bergamini (1997, p.54):

A motivação é um aspecto intrínseco às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como fenômeno comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa busca o seu próprio referencial de auto-estima e autoidentidade.

Portanto, motivação é pessoal, mas pode ser influenciada por objetivos e interesses coletivos, fazendo com que as pessoas busquem satisfazer suas necessidades pessoais e que essa busca de satisfação gere um aumento da motivação, influenciando seu comportamento organizacional de forma positiva. A motivação no mercado de trabalho acontece quando o funcionário “veste a camisa” da empresa em que trabalha e se sente peça importante no processo produtivo. Quando um líder consegue despertar essa “paixão” do funcionário pelo trabalho, ele consegue aumentar sua produtividade, melhorar o clima na organização, diminuir a rotatividade e conseqüentemente, aumentar os lucros da empresa. Quando o líder falha em sua missão, ele tem uma equipe desestimulada, que não produz, falta ao trabalho ou simplesmente está ali para cumprir as horas.

Atentando-se para esse problema que comumente aparece nas organizações, este trabalho tem como objetivo principal entender como o estilo de liderança de um gestor tem o poder de influenciar na motivação dos seus funcionários, tendo como objetivo específico

entender como funciona o estilo de liderança na organização X e como o gestor é visto pelos seus liderados, bem como ampliar o conhecimento sobre as relações motivacionais estabelecidas entre líder e liderados neste setor de serviços.

Para alcançar tal objetivo, fez-se uso da observação direta extensiva, além de entrevistas semiestruturadas e aplicou-se um questionário baseado no referencial teórico, abordando o tema central do estudo, ou seja, a questão dos impactos da liderança na relação direta com seus funcionários.

A seguir, será mostrado o referencial teórico. Em seguida, a metodologia utilizada, na qual consta uma breve descrição da organização assim como a descrição dos cargos dos funcionários. Posteriormente, será apresentada a análise dos resultados e, finalizando, serão apresentadas as considerações finais.

2 CONCEITO DE LIDERANÇA

No contexto atual, a figura de um líder torna-se mais necessária, tanto para estar sempre motivando a equipe, e com isso melhorando resultados, quanto para servir de norte para seus liderados em busca de um objetivo comum. Segundo Chiavenato (2004, p.446) "A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes [...]". Dessa forma, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só à equipe em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem. Em troca, as pessoas que compõem a equipe devolverão ao líder respeito, reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas. De acordo com Stoner (1999, p.344) "liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo".

Um líder precisa ser, acima de tudo, leal à organização a qual pertence, assumir a responsabilidade pessoal pelo seu grupo, colocar o mais importante em primeiro lugar, defender princípios e negociar regras, valorizar os esforços da equipe, ser um mediador de conflitos. Precisa conhecer o funcionamento de todos os setores de sua organização, deve saber se comunicar e a forma de comunicar assuntos inerentes à equipe.

O líder precisa ser exemplo para seus liderados, saber ouvi-los e, do melhor jeito, resolver seus problemas dentro da organização da melhor maneira possível. O líder exerce influência no seu grupo para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros.

O grande pensador da administração, Drucker (2006, p.194) afirma: "A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras, outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes." E ainda, "O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim!" (DRUCKER, 2006, p.32). O líder é um grande transformador e influenciador, capaz de conduzir toda a equipe a lutar pelas mesmas causas.

2.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem várias teorias sobre os estilos de liderança utilizados nas mais diversas organizações, sempre com o objetivo de estudar a relação do líder com seus liderados, observando a maneira como o líder orienta e conduz seu estilo de liderança.

Segundo Chiavenato (1994) destacam-se três diferentes estilos básicos de liderança, a autocrática, a liberal e a democrática. Para Adair (1992) além destes três estilos acrescenta como básico, também, o estilo *laissez-faire* ou faça o que quiser que se assemelhe como modelo liberal. Na visão de Blanchard, Zigarmi e Zigarmi (1986, p.32) os estilos que se destacam são os da "[...] direção, do treinamento, do apoio e delegação". Porém, o que se percebe é que cada estilo tem seu devido valor dentro de sua área de atuação, como por exemplo, numa atividade militar, em que as pessoas precisam de uma liderança mais firme.

Quando a liderança é autocrática, o líder é quem toma as decisões e fixa as diretrizes, determina execuções de tarefas. Ele é dominador. O líder liberal é aquele que permite total liberalidade nas decisões, assumindo pouca participação inclusive na divisão de tarefas, se limitando apenas a fazer comentários sobre as atividades. O estilo de liderança democrático põe ênfase tanto no líder como nos liderados. As diretrizes são debatidas pelo grupo que sempre é estimulado e assistido pelo líder. Neste caso, a divisão das tarefas fica a cargo do

grupo, mas sob a supervisão do líder. O líder é objetivo e procura não se encarregar muito de tarefas, distribuindo-as entre os participantes. Estudos apontam o estilo democrático como sendo o que obtém melhores resultados no que se refere à qualidade no trabalho, clima e comprometimento.

A partir do estilo autocrático obtém-se maior quantidade de trabalho, porém com maior insatisfação e tensão no ambiente de trabalho. A liderança liberal apresentou pouca produtividade, baixa qualidade e alta desagregação do grupo (CHIAVENATO, 1999).

Quadro 1 - Aspectos e estilos de liderança

Autocrático	Democrático	Liberal (Laissez- Faire)
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate apenas material variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Drucker (2006).

Chiavenato (1999) enfatiza que na prática são utilizados os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas. O estilo do líder irá depender de igual forma, das características do grupo a ser liderado.

Maximiano (2000, p.344), em sua afirmação referente ao comportamento democrático assim se posiciona:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Vergara (1999) completa afirmando que um líder forma outros líderes onde, seus seguidores compartilham a missão, visão, objetivos, metas, estruturas, tecnologia e

estratégias. O resultado da confiança entre líderes e seguidores é uma maior propensão de ambas as partes em assumirem riscos e com isso têm suas experiências aumentadas atraindo assim, seus subordinados através de sua integridade, respeito e confiança.

Portanto, observa-se que o líder democrático toma suas decisões com o consenso do grupo incentivando a participação de todos na tomada de decisões. Delega autoridade para que seus liderados sugiram e executem os objetivos traçados, aceitando as decisões do grupo e não se esquecendo de usar o *feedback*.

3 MOTIVAÇÃO

Satisfação e motivação são conceitos que estão fortemente relacionados entre si, mas que devem ser diferenciados, pois possuem distintas especificidades (GONDIM; SILVA, 2004). Segundo estes autores, a satisfação diz respeito ao contentamento com as relações interpessoais no trabalho, com o sistema de remuneração e com a atividade executada. Wagner; Hollembeck (2003) abordam a satisfação no trabalho como um sentimento agradável, resultante da percepção que se têm do trabalho que fora realizado, ou da realização de valores importantes através do próprio trabalho.

Existem três componentes chaves na definição de satisfação no trabalho: valores, importância e percepção. Os valores dizem respeito aos valores propriamente ditos, ou seja, àquilo que uma pessoa deseja consciente ou inconscientemente. A importância é em relação às diferenças de valores que as pessoas atribuem ao trabalho, o que o trabalho representa para cada um deles, fator crucial na determinação do grau de satisfação no trabalho. O último componente é a percepção da situação atual em relação aos nossos valores, que responderia à questão: como está a minha satisfação?

Segundo Nascimento (2008, p.49) "motivação é uma força que nos impulsiona em busca de alguma coisa". Diz ainda que "ninguém pode motivar ninguém! A motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não de nossa vontade".

Já para Maximiano (2000, p.297):

Motivação abrange as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. No campo da administração, pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza.

Dessa forma, entende-se que a motivação é fundamental para se atingir objetivos, pois uma pessoa motivada pode superar obstáculos que venham a surgir no seu trabalho. Chiavenato (2004, p.80) esclarece o que vem a ser motivo dizendo que:

É tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.

Ainda sobre motivação, Maximiano (2000, p.299) afirma que "o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos)". A respeito do comportamento diz ainda que "qualquer ação ou manifestação observável das competências e diferenças individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada, é exemplo de comportamento".

Maslow apud Robbins (2002) tem sua teoria como uma das mais conhecidas quando o assunto é motivação. Para o autor, as necessidades dos seres humanos tem uma relação de hierarquia, ou seja, assim que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra em seu lugar, exigindo assim que as pessoas busquem meios para satisfazê-la. As necessidades humanas estão dispostas em forma de pirâmide dividida em cinco níveis, a base da pirâmide compreende o nível mais baixo, onde se encontram as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto representantes da busca de individualização do ser, são as necessidades sociais, estima e autorrealização. Robbins (2002) define cada um dos níveis hierárquicos da seguinte forma:

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002).

De acordo com Robbins (2002), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos nas organizações podem - se citar remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; no geral, pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas.

Já as necessidades de nível alto são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008, p. 45), refere-se à “necessidade de autorealização, que representa a busca de individualização...”, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

Partindo desses conceitos pode-se que as necessidades de nível alto jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se sempre como reduto de força motivacional.

3.1 IMPACTOS POSITIVOS: RESULTADO DE UMA EQUIPE MOTIVADA

O poder da posição que um líder ocupa é um fator situacional que exerce influência no seu comportamento ou no seu estilo de liderança. Quando o líder se sente aceito pela sua equipe e conhece as necessidades de cada componente, torna-se mais confiante para exercer sua função do que aquele que não é aceito pela equipe. Um líder, antes de qualquer coisa, precisa saber se posicionar, ter uma linguagem clara e objetiva de forma que consiga influenciar a equipe no qual está inserido visando alcançar o objetivo da organização da melhor maneira possível.

Quando há uma liderança democrática, os funcionários se sentem mais motivados, por terem voz nas decisões, se sentem parte daquele processo, assim, o resultado alcançado torna-se reflexo do desempenho de cada um para alcançar determinado objetivo.

De acordo com Maximiano (2004, p.269):

Motivação para o trabalho é o um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Pesquisas comprovam que indivíduos que possuem suas necessidades atendidas – pelos níveis considerados relevantes - trabalham mais contentes e satisfeitos, apresentando aumento em sua produtividade e conseqüentemente, retorno financeiro à empresa. Quando há intenção de promover uma melhora na motivação do trabalhador, de forma que o mesmo mude seu comportamento para atingir um objetivo pessoal, esta mudança comportamental representa um forte indício de que ele também atenderá aos objetivos organizacionais.

3.2 IMPACTOS NEGATIVOS: RESULTADOS DE UMA EQUIPE DESMOTIVADA

Da mesma forma que uma equipe motivada gera resultados, o contrário é iminente. Os principais sinais de uma equipe desmotivada são: absenteísmo, problemas interpessoais gerando fofocas e desentendimentos desnecessários, falhas de comunicação, falhas no planejamento e tudo isso leva a queda na produção e conseqüentemente prejuízo para empresa. Queiroz (1996, p.21) salienta alguns aspectos:

- a) Talvez um dos mais significativos pontos negativos do uso de estratégias de motivação seja a insatisfação das necessidades determinadas, o que resulta da frustração, porque esta se constitui um impulso poderoso para a ação humana. Comportamentos resultantes da frustração que podem afetar a organização são: fuga ou compensação (procura de outro emprego, filiação a uma associação profissional para defender seus interesses etc.); a resignação, que acontece quando um indivíduo se deixa abater pela sensação de fracasso e se entrega ao desânimo, não produzindo mais; e a agressão, representada por uma forma de ataque físico ou verbal, associado um sentimento de ira e hostilidade.
- b) A falta de capacitação necessária aos responsáveis pelo emprego e avaliação das estratégias (em geral, os administradores), pode acarretar em tomadas de decisões erradas. Aqui se inclui a falta de sensibilidade para perceber as reais necessidades e expectativas dos funcionários, o não reconhecimento quando uma estratégia não está apresentando os resultados necessários e necessita de mudanças, descontrole financeiro ao se propor planos de incentivos etc.

4 METODOLOGIA

O estudo em questão foi realizado na organização X que atende no ramo de serviços. A escolha da organização para realização do presente estudo deu-se de forma a entender como funcionam as estratégias utilizadas pelo líder para manter sua equipe motivada. A organização conta com um universo 20 funcionários, sendo 5 efetivos e 15 bolsistas. A amostra utilizada foi de 15 pessoas. Dentre os 5 efetivos está o líder, responsável por todos os outros funcionários e bolsistas.

Para atingir os objetivos definidos para este trabalho, foram utilizadas estratégias de pesquisa exploratória e descritiva, dentro de uma abordagem quali-quantitativa, estruturada em duas etapas. Na pesquisa qualitativa, primeiramente foram feitos levantamentos bibliográficos (fontes secundárias), por meio de livros, artigos e sites sobre os assuntos relativos a esta pesquisa.

O estudo de caso tem sido indicado para investigações de cunho mais explanatórios, que visem responder a questões do tipo **como** e **por que** e que representem acontecimentos aos quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2001).

Primeiramente foi utilizada a observação direta extensiva que segundo Lakatos (2007, p.203) “Observação direta extensiva realiza-se através de questionários, do formulário, de medidas de opinião e atitudes e de técnicas mercadológicas.” Além de entrevista não estruturada e não dirigida Lakatos (2007) demonstra que o entrevistador tem total liberdade em como proceder a entrevista, podendo explorar mais amplamente a questão com perguntas abertas. E não dirigida por haver liberdade por parte do entrevistado em expressar opiniões e sentimentos. Na pesquisa quantitativa, houve a aplicação de um questionário semiestruturado com perguntas fechadas e abertas que se encontra em anexo, no intuito de identificar como é percebido o estilo de liderança de seu superior qual sua influência na equipe.

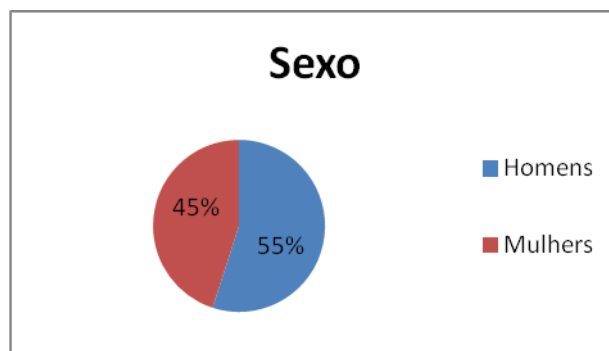
O questionário foi composto de 9 perguntas e foi entregue em mãos, ou enviado por e mail para todos os 19 funcionários e bolsistas, excluindo o líder. Dos 19 questionários enviados, 15 foram respondidos por pessoas de diferentes níveis hierárquicos, evidenciando um tipo de amostra não probabilística por conveniência, no qual se obtém grupos com características homogêneas em função da facilidade do acesso. Também foram realizadas observações no local de trabalho, buscando outros dados para a compreensão do tema em pesquisa.

Desta forma, as respostas dos questionários foram tabuladas na ferramenta Excel e em seguida analisadas tendo como base as teorias sobre liderança e motivação, já citadas no referencial teórico. Os resultados obtidos serão apresentados a seguir.

5 ANÁLISE DOS DADOS

As respostas foram analisadas com base na fundamentação teórica, objetivando ampliar o conhecimento de como a liderança é uma impulsionadora na motivação dos liderados, mais especificamente em como a postura do líder da organização estudada influencia no comportamento dos liderados e como estes percebem o estilo de liderança adotado pelo gestor.

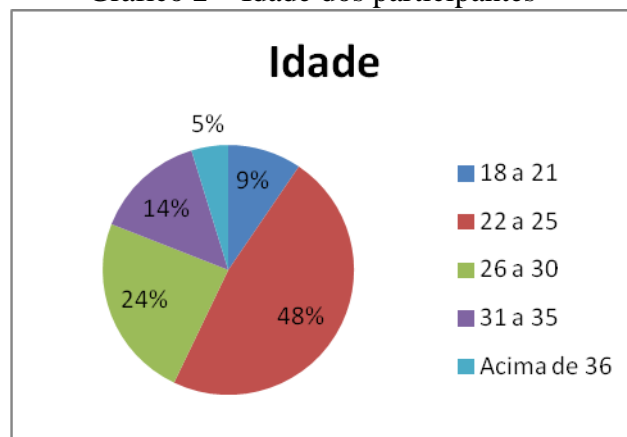
Gráfico 1 – Sexo dos participantes



Fonte: O autor (2014)

A população estudada é composta por 20 funcionários, sendo 11 homens e 9 mulheres.

Gráfico 2 – Idade dos participantes

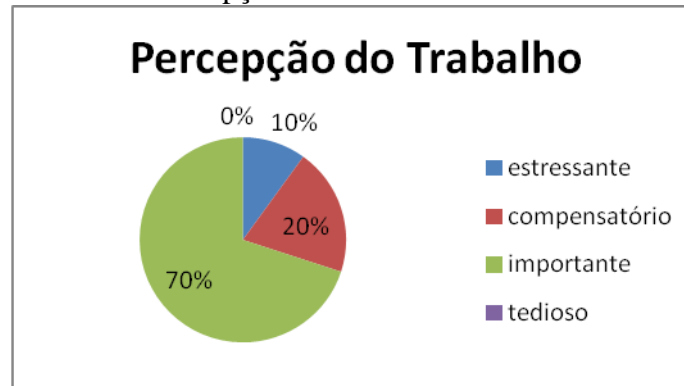


Fonte: O autor (2014)

A idade dos funcionários varia entre 21 e 36 anos. O tempo médio de trabalho entre os funcionários é com mínimo de 1 ano.

A primeira questão foi direcionada a forma como cada trabalhador percebe seu trabalho.

Gráfico 3 – Percepção dos entrevistados com o trabalho



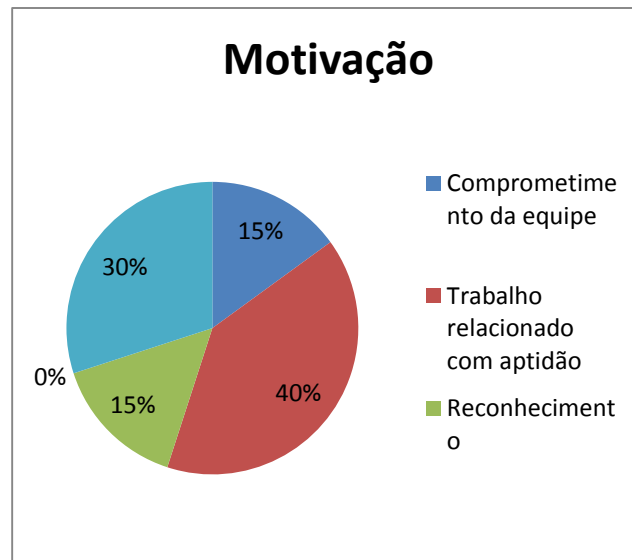
Fonte: O autor (2014)

Chega-se a quase 100% de conclusão que todos veem seu trabalho de forma importante, às vezes estressante, porém compensatório. Fazendo alusão ao que foi dito anteriormente no referencial teórico por Wagner; Hollenbeck (2003) ao abordar a satisfação no trabalho como um sentimento agradável, resultante da percepção que se tem do trabalho que fora realizado, ou da realização de valores importantes através do próprio trabalho. Entre os três aspectos vistos pelos autores como fatores de satisfação no trabalho, o que mais está relacionado com o resultado compilado é a questão da importância dos valores, ou seja, o que o trabalho representa ou significa para cada um.

Quando os funcionários respondem de forma unânime que enxergam seu trabalho de forma importante e compensatória, mesmo que estressante, estão firmando que se veem como parte importante do processo e se sentem satisfeitos por isso. Pois, conforme exposto por Maximiano (2000, p.299) ao dizer que o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna, que venha do próprio indivíduo, ou causas externas, do ambiente, as pessoas se sentem parte do processo e com isso ficam motivadas para exercerem suas funções.

Ao serem questionados sobre a interferência de sua chefia imediata em seu trabalho, 80% identificou seu líder como alguém participativo, colaborativo e democrático. Em uma conversa informal com o líder, pode-se perceber que se tratava de uma pessoa que se preocupa principalmente com o bem estar de cada funcionário e procura alocar cada pessoa de acordo com sua aptidão para executar determinada tarefa. Características estas presentes no comportamento dos líderes democráticos estudado por Chiavenato (1999) que identificou o estilo democrático como sendo de melhores resultados.

Gráfico 4 – Motivação dos entrevistados com o trabalho

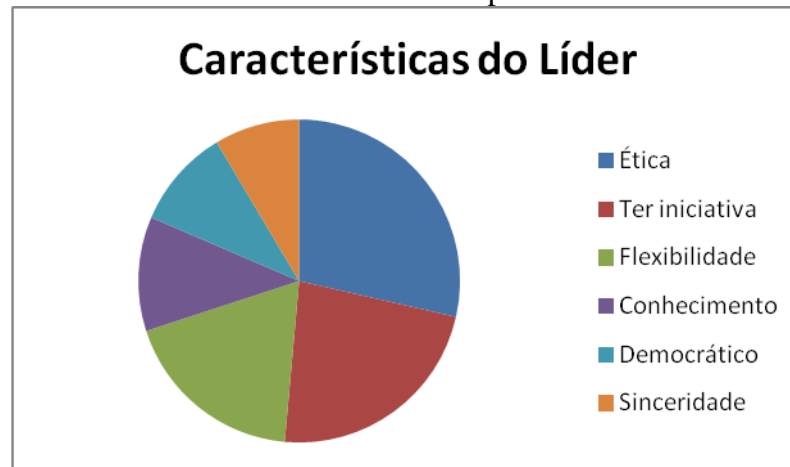


Fonte: O autor (2014)

Para entender sua motivação para o trabalho, foi listado 5 fatores: comprometimento da equipe, trabalho relacionado a aptidão, reconhecimento, remuneração e clima no trabalho. Tudo deveria ser enumerado de acordo com sua prioridade em cada fator. As respostas foram variadas, 40% acredita ser a relação do trabalho com sua aptidão, 30% aponta o clima no trabalho, 15% reconhecimento e 15% o comprometimento da equipe. Se for levar em consideração “fator motivacional” como desempenho, as respostas estão de acordo com Chiavenato (1994) que fala que o desempenho está relacionado à aptidão e habilidades.

A questão posterior seguiu o mesmo padrão da anterior, solicitava que fossem enumeradas algumas atitudes da chefia, conforme o grau de motivação que estas mobilizavam. As atitudes listadas foram: postura amigável, postura essencialmente profissional, auxílio no planejamento profissional, estar aberto para dar e receber feedbacks e comprometimento com a equipe. Houve uma aproximação de respostas entre “postura amigável” e “comprometimento com a equipe” com 40% e 35% respectivamente. O que vem a reforçar o que Chiavenato (2004) diz ao afirmar que um líder precisa tomar suas decisões com o consenso do grupo incentivando a participação de todos na tomada de decisões. Com isso, delega autoridade para que seus liderados sugiram e executem os objetivos traçados, aceitando as decisões do grupo e não se esquecendo de usar o *feedback*.

Gráfico 5 – Características importantes no líder



Fonte: O autor (2014)

Para poder analisar as características consideradas mais importantes num superior, listou-se as seguintes características: ética, autoritarismo, controle, ter iniciativa, sinceridade, flexibilidade, democrático, conhecimento, rigidez, comunicação, competência e liberal. As respostas apontam: 100% ético, 80% ter iniciativa, 65% flexibilidade, 40% conhecimento, 35% democrático e 30% sinceridade. As respostas apresentadas estão de acordo com a proposta de Oliveira (2006, p.89) que considera que “[...] do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos, e os mais importantes são o amor, a integridade e o sentido”. Já a ética pode ser interpretada como uma dimensão da liderança que não pode ser manipulada. Ética é uma questão de princípios individuais, utilizado em prol do grupo ao qual se está ligado, para o atendimento de determinados objetivos.

Em relação ao estilo do líder, todos relacionaram seu líder como alguém que motiva, envolve e desenvolve os funcionários além de possuir habilidades de exercer influência no grupo, mediante processos de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comum a todos. Maximiano (2000, p.344) diz em sua afirmação referente ao comportamento democrático que:

Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente.

Ao serem questionados sobre as características comportamentais que mais definem seu líder, 95% responderam que há liberdade completa para decisões grupais ou individuais, as

diretrizes são escolhidas e debatidas em grupo e há espaço para *feedback*. O que novamente vem ao encontro do perfil democrata, que põem ênfase tanto no líder como nos liderados. Não foi encontrado, através da compilação das informações fornecidas nos questionários, nenhum indício de desmotivação na equipe estudada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observado anteriormente, o estilo democrático é amplamente aceito e solicitado pelos funcionários. Ao ser feita a análise das respostas dos questionários juntamente com todo referencial teórico utilizado na pesquisa, chegou-se a conclusão de que quando o liderado participa do planejamento, ele se sente parte daquele processo e isso vai influenciá-lo na hora de executar suas funções. Partindo deste pressuposto, pode-se entender que em todas as respostas relacionadas à como as pessoas reconhecem seu trabalho, todas afirmam que se sentem peças importantes no processo e, quando questionados sobre a participação do líder na tomada de decisões, foi unânime dizer que todos têm participação direta em praticamente todas as decisões e processos de trabalho.

Isso demonstra que a relação entre subordinados e líder na organização estudada é motivadora, tendo em vista que o líder pertence à linha democrática, considerado o estilo ideal pela literatura.

A desvantagem de não se ter líderes eficazes é que os funcionários podem ficar desmotivados, inexistindo o trabalho em equipe trazendo assim, inúmeros prejuízos para a empresa ocasionando a perda de competitividade.

O resultado mostrou que o comportamento e a forma de gerir uma equipe podem influenciar de maneira positiva ou negativa e cabe ao líder aprimorar seus conhecimentos, se atualizando através de cursos e treinamentos já que eles são grandes motivadores de seus subordinados. Como resultados de uma equipe motivada tem-se uma vantagem competitiva por parte da empresa, já que funcionários motivados trabalham de maneira mais eficaz.

Os líderes devem ser criativos, inserindo mudanças, assim como devem ansiar coisas novas, definir e articular uma visão que englobe os diferentes valores e estilos de vida de todos os funcionários.

Uma limitação encontrada para se chegar ao resultado da pesquisa foi o fato de se tratar de um assunto subjetivo e tendencioso já que retrata a percepção que cada funcionário tem de seu superior, assunto esse que muitas vezes tende a fazer com que os entrevistados não respondam com verdade absoluta aos questionários por medo de alguma represália, porém ao ser feita a compilação das respostas dos questionários pode-se entender que houve veracidade já que as respostas foram similares mesmo sendo de aspecto positivo.

Finalizando, os resultados obtidos indicam um estilo de liderança que aciona a motivação nos funcionários influenciando diretamente no clima organizacional, tendo em vista que um dos itens mais apontados para influência de sua motivação seria a relação positiva com a equipe.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia e ZIGARMI, Drea. **Liderança e gerente minuto**. Rio de Janeiro: Record, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- _____. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron books, 1994.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Drucker: o homem que inventou a administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2006.
- GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6a.ed. São Paulo. Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. São Paulo: Atlas, 2006.

PIRÂMIDE de Maslow. 2012. Disponível em:< <http://flaviohorita.com/?p=587>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. 1996. Dissertação (Mestrado)-Departamento de Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996. Disponível em:<<http://ojs.ccsa.ufrn.br>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

STONER, James A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

YUKL, G.A. (1989). **Leadership in organizations** 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall.