

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA EXERCIDA NO NÍVEL DE MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DE UMA ORGANIZAÇÃO NO RAMO DE TELECOMUNICAÇÃO MOVÉL

Antonia Maria Gimenes¹, Mateus Toledo Bechara², Hellen Cristina Ferreira³, Renata Tassi⁴.

RESUMO

O presente artigo busca analisar a relação entre a liderança exercida e o nível de motivação dos funcionários de uma organização. A intenção do presente artigo foi averiguar de que forma a liderança exercida afeta o nível de motivação dos colaboradores em uma organização. Como objetivos específicos têm-se: Analisar o conceito de liderança dentro de um contexto organizacional, levantar as principais teorias sobre liderança e a relação que há entre liderança e motivação. A relevância do presente estudo está na importância em se compreender como a liderança pode ser usada como ferramenta para gerar mais motivação no ambiente de trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso. O universo da presente pesquisa foi uma empresa de telecomunicação que se localiza em Londrina, não foi probabilística, composta por 20 dos 24 colaboradores que fazem parte da equipe. O instrumento de coleta de dados usado foi um questionário de 10 perguntas aplicado aos líderes e 11 perguntas aos colaboradores da empresa. Ao longo do estudo, percebeu-se que a liderança de fato exerce grande influência sobre o nível de motivação dos colaboradores de uma organização, e como a sugestão de melhoria, conclui-se que o Líder passe por um programa de Treinamento e Desenvolvimento, com ênfase em Coaching e especialmente focada em suas habilidades de comunicação e comportamento perante seus liderados.

Palavras-chave: Liderança, Motivação, Colaboradores.

This article seeks to analyze the relationship between their leadership and the level of motivation of employees of an organization. The overall objective of this paper was to verify how the exercised leadership affects the level of motivation of employees of an organization. The specific objectives, we have: To analyze the concept of leadership within an organizational context, to identify the main theories of leadership and the relation between leadership and motivation. The relevance of this study is the importance of understanding how leadership can be used as a tool to generate more motivation in the workplace. As for the methodological procedures, this research is bibliographic because seeks to explore the subject in order to validate the results you want. This research is also featured as a case study. The universe of this research was a telecommunications company that is located London, was not probabilistic, composed of 20 of the 24 employees who are part of the team. The data collection instrument used was a questionnaire of 10 questions applied to leaders and 11 questions to the company's employees. Throughout the study, it was realized that the fact that leadership has great influence on the level of motivation of employees of an organization, and as a suggestion for improvement, it is recommended that the leader undergo a program of Training and Development with emphasis in Coaching and especially focused on his communication skills and behavior towards his team.

Keywords: Leadership, Motivation, Employees.

¹ Especialista em Administração de Empresas, Consultora, Palestrante e Professora e Coordenadora do ensino superior de Londrina-FACULDADE INESUL e de Cursos Técnicos, ² Mestrando em Administração (UEL), Especialista em Gestão de Pessoas (Unopar), Graduado em Administração (UEL), ³ Acadêmica do Curso de Tecnologia em Gestão em Recursos Humanos pela Faculdade Inesul.

INTRODUÇÃO

Com a alta concorrência que as empresas enfrentam, as organizações têm inovado em diversos mecanismos para se tornarem mais eficientes e produtivas. O capital intelectual tem sido cada vez mais valorizado dentro da área organizacional, pois se constatou que as pessoas potencialmente têm uma capacidade muito grande de agregar valor a suas Organizações. Para que as pessoas desenvolvam bem seus trabalhos, é necessário que elas estejam preparadas para fazê-lo e que estejam motivadas a desempenhar suas funções.

Justamente por isso, os estudos sobre liderança estão sendo considerados muito importantes na promoção de um ambiente de trabalho bom e eficiente. Tanto que é comum a idéia de que o fracasso de muitas empresas não está na falta de conhecimento técnico, e sim, na maneira de lidar com as pessoas. O colaborador pode apresentar todos os atributos necessários para o desempenho do cargo, ter material essencial, o conhecimento, ser bem preparado e ter um bom ambiente de trabalho, mas se não tiver motivação de seus superiores, não apresentará bons resultados e a empresa será prejudicada com isto. Assim, entende-se que analisar como a liderança exercida influencia na motivação e, por conseqüência, na eficiência dos funcionários de uma organização, é uma questão não apenas de vantagem competitiva, mas também de sobrevivência no mercado altamente competitiva dos dias atuais.

O objetivo geral do presente artigo foi o de verificar de que forma a liderança exercida afeta o nível de motivação dos funcionários de uma Organização. Como objetivos específicos, têm-se analisar o conceito de liderança dentro de um contexto organizacional, levantar as principais teorias sobre liderança e a relação que há entre liderança e motivação.

A relevância do presente estudo está em analisar de que forma a liderança pode influir, negativa e positivamente, no nível de motivação dos funcionários de uma organização. Considerando a alta competitividade que praticamente todas as empresas enfrentam atualmente, se torna fundamental entender como a liderança exercida pode se tornar um importante agregador de valor, e principalmente, quais erros de comportamento um líder deve evitar cometer para não influenciar negativamente a motivação de seus liderados.

REFERENCIAL TEÓRICO

A Liderança é fundamental em todas as formas de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um dos seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções administrativas o administrador precisa

compreender a natureza humana e saber conduzir as pessoas isto é, liderar para os humanistas a liderança pode ser vista sobre diversos ângulos.

Bergamini, (1994) aponta dois aspectos em comum às definições de liderança: Em primeiro lugar, elas entendem comum acordo de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolvendo duas ou mais pessoas. “Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influencia proposital por parte dos líderes sobre seus seguidores”.

Conforme a autora, embora existam inúmeras definições para liderança, é possível encontrar dois elementos comuns em todas elas; por um lado é um fenômeno de grupo e, por outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas exercidas em um determinado contexto, através de um processo de comunicação humana com vista de obter determinados objetivos específicos. A mesma expõe a existência de duas abordagens na explicação do termo liderança: Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como simpatia e firmeza, de forma que esta abordagem, conforme a autora seja bastante restrita, pois se entende que a liderança seja um dom nato. Apreensão com aquilo que o líder faz: outros grupos de pesquisadores se concentraram na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, determinar a correlação entre o papel do líder, independente de suas particularidades pessoais e a eficiência na liderança. Foram relatados dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram encaixados os demais estilos de liderança.

Conforme Chiavenato (2004), os humanistas visualizam o fenômeno da liderança sob diversos ângulos: Liderança como fenômeno de influência interpessoal: o mesmo aponta que liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a realização de um ou mais objetivos específicos. Ainda segundo o autor, liderança é consequência de uma relação entre as pessoas dentro de um determinado grupo, porém não tem relação com traços de personalidade do líder. A influência é uma operação interpessoal, em que a pessoa age de uma forma que possa mudar o comportamento de outra de maneira intencional. Para o autor, neste contexto a liderança envolve diretamente conceitos como poder e autoridade. Liderança como um processo de redução de incerteza de um grupo: Segundo o autor da tese a liderança é um processo contínuo de escolha que permite à empresa buscar meios para atingir sua meta, mesmo enfrentando diversas perturbações internas e externas. Ainda segundo o autor, o grupo tende a escolher um líder que ajude no sentido de resolver problemas e fornecer melhores rumos para que o grupo possa desenvolver com maior eficiência e eficácia seus objetivos. Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: Para o autora liderança é uma função das

necessidades existentes em uma estipulada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo.

Conforme o autor, o líder é visto pelo seu grupo muitas vezes como a pessoa que tem os meios para conseguir satisfazer as necessidades da equipe. Assim, espera-se que ao seguir as suas orientações pode aumentar a satisfação de suas necessidades ou evitar sua diminuição. Desta forma o líder surge como uma espécie de estrategista, que guia sua equipe rumo a suas metas.

Liderança como um processo em função do líder, dos seus seguidores e de variáveis da situação: De acordo com [Chiavenato \(2004\)](#), liderança neste contexto é o procedimento de influenciar pessoas ou grupos no estímulo para a realização de objetivos em uma determinada situação. Ainda conforme o autor, liderança existe em função das necessidades, e trata-se de uma abordagem situacional. O líder é a pessoa capaz de possuir todas essas características e saber ajustá-las, e por isso, não existe um tipo único e exclusivo de líder para cada situação.

De acordo com [Robbins \(2005\)](#), liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar as metas. A liderança pode ser assumida por uma pessoa através do cargo que executa. Como o autor ressalta, nem todos os executivos são líderes e nem todos os líderes são administradores. O líder pode surgir naturalmente através de um grupo dentro da organização ou por indicação formal.

O autor da tese observa ainda que, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um grupo de liderados. Ainda conforme o autor, ele identifica quatro comportamentos de liderança sendo eles. Líder diretivo: os liderados sabem o que esperar de seus líderes e sabem também como se deve realizar as tarefas. Líder apoiador: ele é amigável e demonstra as necessidades de seus liderados. Líder participativo: ele consulta e utiliza sugestões dos liderados. Líder orientado para a conquista: estabelece metas desafiadoras para seus liderados, esperando que os mesmos façam o seu melhor.

[Para Maximiano \(2000\)](#), liderança é uma palavra que tem uma ligação importante com as pessoas. Porém, as pessoas que têm liderança são comuns em diversas situações nas organizações e na vida social como um todo. Ainda segundo o autor, a capacidade de liderar é importante não apenas para os chefes de estados, mas para todas as pessoas e todos os tipos de administradores de quaisquer organizações.

Contudo, alerta que a liderança não pode ser vista apenas como uma habilidade pessoal, que torna algumas pessoas aptas a influenciar as outras. Na maioria das vezes é ao contrário que ocorre. Um grupo precisa de um líder

e escolhe alguém para desempenhar este papel. Em outros casos, o autor destaca que o líder parece ser uma pessoa eficaz em determinado momento, cujo, o sucesso depende apenas que exista uma missão, quando a missão é concluída o líder torna-se desnecessário, e com isso é rejeitado pelo grupo.

Chiavenato, (2004) acrescenta que a liderança depende de diversas variáveis, como o líder, os subordinados e na situação vivenciada no momento; assim, entende-se que a existência da liderança ocorre em função da necessidade em determinada situação, conjugação e ajustes de características pessoais do líder e dos subordinados, sendo deste modo uma abordagem situacional.

Bergamini, (1994) considera que todas as teorias conservam o denominador comum de que a liderança abrange duas ou mais pessoas e se trata de um processo de influência exercido de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores. A autora situa como estímulos centrais da liderança: incentivar, motivar, inspirar, comunicar e sensibilizar.

Segundo Vergara (1999), a liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais. Como funções importantes do líder, a autora aponta esquadrihar o ambiente externo, estando atento a eventuais mudanças; contribuir para a formação de valores e crenças organizacionais dignificantes para satisfação das pessoas; e ser hábil em resolver problemas.

Na visão de Maximiano (2006), as características pessoais do gerente são as influências mais óbvias na eficácia da liderança. Essas habilidades gerenciais, conforme o autor consiste nas necessidades, habilidades interpessoais e técnicas do indivíduo, na motivação pessoal realizar, na experiência passada e no valor atribuído às recompensas oferecidas pela organização. Algumas dessas características podem ser relacionadas com herança ou traços de personalidade de uma pessoa, mas a maioria é aprendida.

O segundo fator, que influencia a eficácia da liderança, é a natureza do trabalho em si. Se as especificações do desempenho do cargo não forem claramente definidas, a liderança eficaz será muito difícil, pois carecerá direção e objetivo. O autor reforça que o trabalho altamente desafiador pode produzir melhor desempenho do que trabalhos maçantes e rotineiros. O nível de trabalho em equipe necessário para completar a tarefa também influenciará a natureza e a eficácia de um estilo de liderança. Por último, o autor lembra que as características do trabalhador, personalidades, valores, necessidades e nível de experiência dos trabalhadores influenciarão a escolha e a eficácia final do estilo de liderança do gerente.

Chiavenato, (2004) conceitua liderança como a arte de induzir as pessoas a cumprirem suas obrigações com zelo e correções. O autor afirma também que a liderança é dirigida no decorrer do processo da comunicação humana, para realização de um ou mais objetivos e pode ser dividida como: Liderança como influência: uma pessoa pode motivar outra em função do relacionamento existente entre as partes; Liderança que ocorre em determinada situação: ocorre em dada estrutura social decorrente da atribuição de autoridade para a tomada decisão; Liderança dirigida pelo processo de comunicação humana, capacidade de impulsionar o grupo a cumprir as obrigações atribuídas a cada um com cuidado e correção; Liderança visando à concepção de um ou de diversos objetivos específicos: o líder como meio para atribuir seus objetivos ou necessidades;

Assim, a liderança não deve ser confundida com direção ou gerência, que deve ser conduzida por um bom líder nem sempre ocupa o papel de diretor ou gerente dentro de uma empresa ou grupo. O líder deve estar em todos os níveis da hierarquia e em todas as áreas de atuação.

O mesmo observa também que, a liderança se faz necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. A liderança, para o autor, é um fenômeno social necessário para a funcionalidade de grupos. Ainda segundo Chiavenato (2004), a liderança é a relação existente entre as pessoas dentro de uma determinada estrutura social, não podendo ser definida apenas por traços e ações individuais. O autor ressalta ainda que a liderança exista apenas em função das necessidades, e trata-se de uma abordagem situacional. Assim, o líder é a pessoa capaz de possuir todas essas características e saber ajustá-las, portanto não existe um tipo único e exclusivo para cada situação.

Para o autor, a liderança é vista como a função de líder, o qual possui a capacidade de liderar; conforme o autor, espírito de chefia é uma forma de dominar as pessoas baseada em seu prestígio pessoal, no qual os subordinados aceitam e respeitam. A liderança quando bem traçada faz toda a diferença dentro da organização, pois o líder traça as metas e objetivos a serem alcançados e superados.

Segundo ainda o autor, a liderança é essencial a todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. A liderança é um fenômeno social necessário para a funcionalidade dos grupos. Segundo o mesmo, a liderança é a relação que existe entre as pessoas dentro de uma determinada estrutura social, não podendo ser definida apenas por traços e ações individuais.

Neste contexto, [Maximiano, \(2010\)](#) observa que a liderança não é apenas um atributo, mas uma combinação de quatro variáveis ou elementos, sendo eles: Características do líder: Conforme o autor é a representação da

função, papel, responsabilidade ou tarefa que a pessoa precisa desempenhar quando se é responsável pelo desempenho de uma equipe ou grupo.

Ainda ele destaca que, existem pessoas que possuem mais habilidades que outras no papel de líder pelo fato de serem mais motivadas do que outras para desempenhar esta função. Características dos liderados: são colaboradores para quem se exerce a liderança; sem eles, não existe missão e nem liderança. A ligação conforme o autor é inseparável entre o líder e as motivações dos liderados.

Existem ainda pelo menos dois tipos de liderados: Seguidores ou liderados fiéis, aqueles que se deixam seduzir pela mensagem que o líder transmite, por sua imagem, pela missão que propõe, pela instituição que representa ou por outros fatores e seguidores ou liderados mercenários, que vêm no líder a representação da obtenção de recompensas materiais ou psicológicas. Características da missão ou tarefa a ser realizada: são essas características que ligam o líder aos seus seguidores.

Mencionado ainda pelo autor, o líder potencial torna-se líder real através de um plano, objetivo ou idéia. Neste contexto, segundo o autor, o líder propõe dois tipos de missões: moral e calculista. A missão moral apresenta, segundo o autor, um desafio ou problema para o grupo resolver possui conteúdo moral. A liderança neste caso, não é um atributo do líder, mas da própria missão. Já na missão calculista, o líder estabelece metas e oferece incentivos para sua realização de resultados, recebendo incentivos e prêmios em troca de seu esforço. Conjuntura social: ela é representada pelos fatores históricos, culturais e organizacionais onde ocorre o processo de liderança.

Chiavenato, (2004) não desconsidera as teorias levantadas por Maximiano (2010), mas destaca que a liderança pode ser observada sobre diversos ângulos, a saber: Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: a liderança, na visão do autor, é uma influência interpessoal que é exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana. Ela decorre dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social.

Esta influência, como Chiavenato, (2004) ressalta, é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de maneira intencional a modificar o comportamento da outra. Liderança como um procedimento de redução da descrença de um grupo:

Segundo ainda, o indivíduo demonstra o grau de qualidade sobre a liderança não apenas em suas características, mas também na situação e momento em que se encontra.

A liderança é um processo contínuo que ajuda a empresa a caminhar em direção às suas metas e objetivos, ultrapassando as perturbações internas e externas, juntamente com seu grupo de subordinados. Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: liderança consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo como possuidor para satisfação de suas necessidades.

Neste ponto, a idéia levantada por Chiavenato, (2004) converge com a proposta por Maximiano (2010); há uma forte relação de interdependência entre líderes e subordinados ou liderados. Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: liderança é o processo de exercer influência sobre os subordinados ou grupos para a realização dos objetivos.

Neste contexto, Chiavenato, (2004) explica que a liderança depende de diversas variáveis como o líder, os subordinados e na situação vivenciada no momento; assim, entende-se que a existência da liderança ocorre em função da necessidade em determinada situação, conjugação e ajustes de características pessoais do líder e dos subordinados, sendo deste modo uma abordagem situacional.

MOTIVAÇÃO

Conforme Bergamini (1997), as pessoas são motivadas por necessidades e atingem suas satisfações primárias através de grupos com os quais interagem. Quando uma pessoa tem dificuldades de se relacionar com grupos ocasionam abaixamento moral, fadiga mais rápida e redução no desempenho. Os intervalos nos expedientes são importantes não só para descanso físico, mas para que permita que as pessoas interajam, formando grupos sociais.

A autora afirma que motivar outras pessoas consiste em criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem com você, realiza mesmo e entre si, e estar confiantes na satisfação de suas necessidades e ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

Segundo a autora, as pessoas são motivadas por necessidades e atingem suas satisfações primárias através de grupos com os quais interagem. Quando uma pessoa tem dificuldades de se relacionar com grupos ocasionam abaixamento moral, fadiga mais rápida e redução no desempenho. Os intervalos nos expedientes são importantes não só para descanso físico, mas para que permita que as pessoas interajam, formando grupos sociais.

Montana e Charnov, (2006) destacam que motivação é o método de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma

necessidade ou realizar uma meta estipulada. Perante desta afirmativa, ressalta que a motivação é o ponto de partida para a ação e a partir daí o ser humano busca satisfazer suas necessidades. Para Robbins (2005), a motivação é o processo responsável pela atividade, administração e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada finalidade. Ou seja, a motivação é uma força interna que se transforma dependendo da ocasião, e desta maneira os objetivos ganham eficácia, a motivação é algo interior significa que está dentro de cada pessoa, e por este motivo somente a própria pessoa tem a capacidade de motivar-se.

Segundo Robbins, (2005) afirma que, a motivação é o processo responsável pela direção, e esforços do individuo para se alcançar seus objetivos, ou seja, motivação é uma força ou desejo interno que muda de acordo com o momento, pois ela esta dentro de cada individuo e somente a própria pessoa tem a capacidade de se sentirem realizadas.

Já Maximiano, (2010) descreve que motivação é usada em diversos significados; a motivação é especifica as pessoas também se motivam para fazer coisas, que as levem a ter disposição para tudo, ou seja, ela indica as causas ou motivos que produzem determinados comportamentos em três propriedades: Direção: para onde a motivação leva o comportamento, Intensidade: Dimensão da motivação, Permanência: duração.

Assim, percebe-se que a motivação é um tema complexo porque lida basicamente com um processo bastante intrínseco, o que torna difícil muitas vezes determinar o que motiva ou desmotiva um funcionário dentro de uma organização.

Conforme Chiavenato (2004), a partir da teoria das relações Humanas, todo o acervo de teorias psicológicas acerca da motivação humana passou a se aplicada na empresa. Verificou-se, conforme o autor, que todo comportamento humano é motivado, que a motivação, no sentido psicológico a tensão persistente que leva o individuo a um comportamento visando satisfazer-se, de uma ou mais determinadas necessidades. Dai o conceito de ciclo motivacional.

O autor enfatiza que o ciclo motivacional percorre diversas etapas. Inicialmente, quando uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo causando insatisfação, desconforto ou desequilíbrio. Em seguida, o indivíduo é levado à realização de um comportamento ou ação. Caso este comportamento ou ação for eficaz, o individuo terá a necessidade satisfeita temporariamente, com isso voltando ao estado de equilíbrio interior.

Assim, o ciclo motivacional pode ser assim explicado: O organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico, até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade causa um desconforto

emocional em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão, segundo o autor, conduz a um comportamento ou ação capaz de atingir alguma forma de satisfação daquela necessidade.

Se satisfeita a necessidade, o organismo retornará ao seu estado de equilíbrio inicial, até que outro incentivo sobrevenha. Toda satisfação é como uma liberação de tensão aplicada anteriormente, essa descarga da tensão que permite o retorno ao equilíbrio anterior, assim o nome de ciclo motivacional um em constante com o anterior.

Frustração e compensação, de acordo com o autor, podem surgir com muita frequência, pois nem sempre a satisfação das necessidades é obtida. Podem existir algumas barreiras ou obstáculos ao alcance da satisfação de alguma necessidade. Segundo Chiavenato (2004), toda vez que alguma satisfação é bloqueada por alguma barreira ocorre frustração, havendo frustração, a tensão existente não é liberada através de descarga provocada pela satisfação; Essa tensão acumula no organismo mantêm o estado de desequilíbrio. Por outro lado, o ciclo motivacional pode ter outra solução além de satisfação da necessidade ou da sua frustração: a compensação ou transferência.

Isto ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer alguma necessidade complementar ou substitutiva. Assim, a satisfação de outra necessidade aplaca a necessidade mais importante e reduz ou evita a frustração. Desta forma toda necessidade aplaca toda necessidade humana pode ser satisfeita. Frustrada ou compensada, cada uma dessas soluções envolve uma infinidade de nuances e de variações intermediárias.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem metodológica, foi feita uma pesquisa quantitativa, pois na visão de Gil, (2006), as pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados de coleta de dados, como questionários, por exemplo. Quanto aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva, pois, conforme o autor, ela busca pesquisar, analisar e descrever fenômenos existentes em um determinado ambiente sem que seja exercida influência sobre os mesmos.

Quanto aos procedimentos, a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso. O universo da presente

pesquisa foi uma empresa de telecomunicações que se localiza na cidade de Londrina. A amostra foi não probabilística, composta por 20 dos 24 colaboradores que fazem parte da equipe.

O instrumento de coleta de dados usado foi um questionário de 10 perguntas aplicado aos líderes entrevistados e outro questionário com 11 perguntas aplicado aos colaboradores da empresa. Ambos buscaram verificar o impacto que a liderança exerce no nível de motivação dos funcionários da organização estudada.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O presente tópico irá apresentar a análise feita com a aplicação de dois questionários, um direcionado ao líder e outro aos colaboradores da empresa estudada.

Quanto às respostas dos líderes, foi detectado que, segundo o líder dessa empresa ele não tem estilo de liderança definido, a postura dele muda muito de acordo com a situação e de acordo com que a empresa precisa no momento

Na visão do líder, a equipe enxerga sua liderança: depende muito da situação e de que a empresa está vivenciando no momento, pois muitas vezes é preciso tomar medidas impopulares. Segundo o mesmo, a empresa dar espaço parcialmente, depende muito do momento em que a empresa está passando para ele expor e aplicar suas ideias e opiniões.

ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO DOS COLABORADORES

Já para os questionários dos colaboradores apresentaram seguintes resultados foi perguntado qual característica mais descreve o estilo de liderança por seus gestores

Em relação ao estilo de liderança exercida, 10% dos colaboradores disseram que é Democrático 50% consideraram Liberal e 40% informaram não há estilo definido.

Em relação ao foco de seu líder, 10% informaram que estava na execução de tarefas e 90% no comprimento dos objetivos da organização.

Quanto à satisfação da equipe com o líder, 50% se mostraram satisfeitos, 40% parcialmente satisfeitos e 10% insatisfeito. Nesta questão, 50% dos entrevistados relataram que o líder é grosseiro, não sabe passar instrução de forma clara. Reclamaram também de falta de feedback e comunicação, e falha em repreender pois nunca aborda diretamente os funcionários que causam problemas.

Quando questionados se a equipe considera importante que o líder **esteja** sempre presente, 30% disseram que sim, pois acreditam que a presença do líder passa segurança, mas 70% preferem apenas enquanto estão aprendendo novas rotinas ou procedimentos, pois julgam a presença do líder pouco útil.

Por fim quando questionados se, se sentiam motivados pela liderança exercida na empresa, 70% descreveram que se sentiam pouco motivados ou nada motivados, o que reflete o grande impacto que os problemas de liderança causam no nível de motivação dos funcionários na empresa.

Fazendo uma comparação geral entre os dois resultados, fica evidente que o líder da organização estudada precisa melhorar suas práticas, especialmente no que se refere à maneira como interage, se comunica e conduz sua equipe. Conforme foi mostrado, o próprio líder não considera que possui um estilo de liderança definido, e isto é algo que muitas vezes passa um sentimento de insegurança para seus subordinados, já que não sentem um padrão no comportamento de seu gestor. Outro ponto importante destacado é a falha na comunicação (falta de educação e também de didática ao passar instruções), no feedback e na repreensão feita de forma apropriada. Problemas como estes fazem com que a equipe se distancie do líder e que não cumpra suas atribuições com a eficiência possível, ou por não compreender o que deve ser feito ou por saber que não sofrerão nenhuma sanção direta. Por fim, um fato extremamente importante é que nenhum dos entrevistados afirmou que o foco do líder está nas pessoas com quem trabalha. Isto é algo que pode gerar, com o passar do tempo, forte desmotivação e falta de comprometimento nos colaboradores. Como consequência, boa parte dos entrevistados dispensa a presença do líder no dia-a-dia, pois considera que ele não agrega valor ou segurança nenhuma ao trabalho que estão desenvolvendo.

Todos estes problemas somados resultam em um nível relativamente baixo de motivação por parte dos colaboradores, como já era de se esperar, considerando as informações apresentadas no referencial teórico do presente estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi verificar de que forma a liderança exercida afeta o nível de motivação dos funcionários de uma Organização, e ele foi devidamente respondido tanto com a aplicação da pesquisa quanto com a análise teórica mostrada no referencial do artigo. Os objetivos específicos foram analisar o conceito de liderança dentro de um contexto organizacional, levantar as principais teorias sobre liderança e a relação que há entre liderança e motivação, e puderam ser também respondidos através da análise da pesquisa aplicada.

Conforme foi mostrado no estudo, a liderança exerce grande impacto no nível de motivação dos funcionários de qualquer organização, porque o líder é uma peça fundamental dentro das empresas. Na pesquisa aplicada, ficou evidente que os problemas de liderança levantados tiveram um impacto forte sobre o nível de motivação dos entrevistados. A relevância do presente estudo também ficou clara ao se definir de que forma a liderança pode influir, negativa e positivamente, no nível de motivação dos funcionários de uma organização. Este conhecimento é especialmente importante nos dias de hoje, pois, considerando a alta competitividade que praticamente todas as empresas enfrentam, é fundamental entender como a liderança exercida pode se tornar um importante agregador de valor, e principalmente, quais erros de comportamento um líder deve evitar cometer para não influenciar negativamente a motivação de seus liderados.

Como sugestão de melhoria, recomenda-se que se apliquem no líder algumas técnicas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) tais como: Coaching e Exercícios de Simulação..O coaching consiste em um treinamento direcionado para aprimorar habilidades de liderança, e neste caso, as habilidades a serem focadas devem ser a de comunicação, para que o líder

possa passar de forma mais clara aquilo que espera de seus subordinados, e a de relacionamento, para que o líder possa ser capaz de direcionar de forma mais eficiente e próxima sua equipe, melhorando assim o clima organizacional da empresa. Os exercícios de simulação consistem em estudos de caso simulados, nos quais o líder resolverá problemas propostos em uma prática que será de muita valia para agregar mais experiência prática. Os exercícios, neste sentido, devem estar focados em oferecer situações desafiadoras no âmbito comportamental, ou seja, devem estimular a capacidade do líder em coordenar e instruir seus subordinados de forma eficiente, clara e empática. Outro ponto importante que foi levantado na pesquisa foi que o foco do líder não está direcionado para seus funcionários, e isto está implicando em problemas de satisfação no ambiente de trabalho. Assim, é importante que, através destes programas de desenvolvimento, o líder tenha a oportunidade de se auto-avaliar e conseguir buscar maneiras de orientar mais sua liderança para as necessidades de sua equipe.

Sugere-se também a avaliação 360 para que a organização consiga avaliar comportamentos e competências consideradas essenciais para os colaboradores e líder, a fim de facilitar o alcance dos objetivos estratégicos.

A avaliação 360 consiste em um questionário específico realizado por todos os colaboradores, como subordinados, superiores clientes internos e externos. Neste tipo de avaliação também o colaborador avalia todos e a ele mesmo a fim de se chegar a um resultado mais amplo de suas competências.

Outra sugestão de melhoria é a aplicação da ferramenta 5W2H, que consiste em um plano de ação cujo a metodologia é a base é resposta a para estas sete perguntas essenciais, (what – o que será feito, why – por que será feito, where – onde será feito, when – quando, who por quem será feito, how – por quem será feito e howmuche – quanto custa). Em poder destas respostas o líder conseguira montar um plano de trabalho bem elaborado que ajudará a seguir todos os passos de um projeto mais claro e eficaz.

Desta forma, conclui-se que a liderança de fato exerce grande influência sobre o nível de motivação dos colaboradores de uma organização, e justamente por isso, é fundamental que os líderes sejam devidamente

Desta forma, conclui-se que a liderança de fato exerce grande influência sobre o nível de motivação dos colaboradores de uma organização, e justamente por isso, é fundamental que os líderes sejam devidamente treinados e desenvolvidos para que possam agregar valor ao trabalho de todos na empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3º Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6º Edição. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2ª Edição. São Paulo, Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11º Edição. São Paulo: Person Prendce Hall, 2005.

APENDICES

QUESTIONÁRIO PARA OS LÍDERES

1) Qual a sua faixa etária?

- a) 20 a 30 anos.
- b) 31 a 40 anos.
- c) 41 a 50 anos.
- d) Acima de 51 anos.

2) Qual o seu sexo?

- a) Feminino.
- b) Masculino.

3) Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Mestre (curso de mestrado acadêmico ou profissional completo).
- b) Especialista (curso de especialização ou MBA completo).
- c) Ensino superior completo.
- d) Ensino superior incompleto.
- e) Ensino médio completo.

4) Há quanto tempo você trabalha como gestor, liderando a sua equipe?

- a) Menos de cinco anos.
- b) Cinco a dez anos.
- c) Dez a vinte anos.
- d) Acima de vinte e um anos.

5) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- a) Menos de cinco anos.
- b) De cinco a dez anos.
- c) Acima de dez anos.

6) Você começou a trabalhar nesta empresa já em posição de liderança?

- a) Sim, já comecei na empresa em um cargo de liderança.
- b) Não, comecei na empresa como subordinado.

7) Em sua opinião, qual das características abaixo melhor descreve seu estilo de liderança?

- a) Democrático (está sempre aberto a sugestões da equipe)
- b) Autoritário (é bastante rígido e fechado a sugestões)
- c) Liberal (deixa a equipe trabalhar praticamente sozinha, com pouca supervisão)
- d) Não tenho um estilo definido; minha postura muda muito de acordo com a situação e de acordo com o que a empresa precisa no momento.

8) Em sua opinião, você é um líder...?

- a) Eficaz (atinge as metas estabelecidas pela organização).
- b) Eficiente (realiza o trabalho da melhor forma possível).
- c) Eficaz e eficiente.
- d) Às vezes sou eficaz e às vezes eficiente.

9) Em sua opinião, como sua equipe enxerga sua liderança?

- a) De forma positiva, pois discutimos juntos tudo que acontece na empresa.
- b) De forma positiva, pois sempre cumprimos nossas metas.
- c) Depende muito da situação que a empresa está vivenciando no momento, pois muitas vezes é preciso tomar medidas impopulares.
- d) De forma negativa, pois muitas vezes sou forçado a tomar medidas autoritárias para que a empresa opere bem.

10) A empresa lhe confere espaço para você expor e aplicar suas idéias e opiniões?

- a) Sim, tenho total autonomia para trabalhar com minha equipe.
- b) Parcialmente, depende muito do momento que a empresa está passando.
- c) Não, a empresa geralmente não oferece muito espaço para trabalhar com conceitos muito diferentes daqueles normalmente aplicados.

QUESTIONÁRIO PARA OS COLABORADORES

1) Qual a sua faixa etária?

- a) 16 a 19 anos.
- b) 20 a 30 anos.
- c) 31 a 40 anos.
- d) 41 a 50 anos.
- e) Acima de 51 anos.

2) Qual o seu sexo?

- a) Feminino.
- b) Masculino.

3) Qual o seu nível de escolaridade?

- a) Ensino superior completo.
- b) Ensino superior incompleto.
- c) Ensino médio completo.

4) Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- a) Menos de cinco anos.
- b) De cinco a dez anos.
- c) Acima de dez anos.

5) Quais destas características melhor descrevem seus líderes? (você pode escolher mais de uma opção).

- a) Planejamento e estratégia.
- b) Organização.
- c) Responsabilidade.
- d) Visão.
- e) Foco no trabalho em equipe.

f) Todas as opções.

6) Qual característica abaixo mais descreve o estilo de liderança empregado por seus gestores?

- a) Democrático (está sempre aberto a sugestões da equipe).
- b) Autoritário (é bastante rígido e fechado a sugestões).
- c) Liberal (deixa a equipe trabalhar praticamente sozinha, com pouca supervisão).
- d) Não há um estilo definido; a postura dos gestores muda muito de acordo com a situação da empresa no momento.

7) Em sua opinião, onde está o foco de seus líderes?

- a) Nas pessoas de sua equipe.
- b) Na execução das tarefas.
- c) No cumprimento dos objetivos da organização.
- d) Nossos líderes não possuem um foco definido.

8) Atualmente você se encontra satisfeito com seu líder e com a forma que ele lidera?

- a) Satisfeito.
- b) Parcialmente satisfeito.
- c) Insatisfeito.

9) Como você descreveria seu relacionamento com o seu superior (líder)?

- a) Muito bom.
- b) Bom.
- c) Regular.
- d) Ruim
- e) Muito ruim.

10) Para desempenhar bem sua função, você considera importante que seu líder esteja sempre presente, lhe oferecendo conselhos e auxílio?

- a) Sim, pois a presença do líder nos passa segurança.
- b) Não, pois já conheço bem minha função.
- c) Não, pois a presença do líder às vezes é intimidadora.
- d) Apenas enquanto estamos aprendendo novas rotinas ou procedimentos.

11) Você se sente motivado por seu líder?

- a) Sim, muito motivado.
- b) Sim, motivado.
- c) Em partes, razoavelmente motivado.
- d) Não, pouco motivado.
- e) Não, extremamente desmotivado.