



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

JOSELÉIA DE CÁSSIA RESENDE

**A AÇÃO MOTIVADORA DO LÍDER E SEU IMPACTO NOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA X.**

SÃO JOÃO DEL- REI
2015

JOSELÉIA DE CÁSSIA RESENDE

**A AÇÃO MOTIVADORA DO LÍDER E SEU IMPACTO NOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA X.**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves- IPTAN- como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque de Senna Neves.

SÃO JOÃO DEL- REI
2015

JOSELÉIA DE CÁSSIA RESENDE

**A AÇÃO MOTIVADORA DO LÍDER E SEU IMPACTO NOS COLABORADORES:
UM ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA X.**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves- IPTAN- como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque de Senna Neves.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque de Senna Neves

Prof.Msc. Edilene Maria da Conceição

Prof. Msc. Júnior Moura Malaquias

Aprovado em _____

AGRADECIMENTOS

É chegada a hora de agradecer a todos que me incentivaram a estar aqui. Primeiramente agradeço a Deus por todas as minhas conquistas e por me mostrar que sou mais forte do que imaginava não me deixando desistir nos obstáculos, cansaço, desânimo e desespero.

Não tenho palavras para agradecer aos meus amados pais, Ilda e José que de vocês recebi o Dom mais precioso do universo: a VIDA. Já por isso seria infinitamente grata. Mas vocês não se contentaram em presentear-me apenas com ela; revestiram minha existência de amor, carinho e dedicação. Iluminaram os caminhos obscuros com afeto e dedicação para que eu trilhasse sem medo. Sacrificaram seus sonhos em favor dos meus. Serei eternamente grata.

A minha irmã Hildaléia que mesmo estando ausente fisicamente, sinto que está sempre comigo. Ao meu namorado Allyson, pelo amor, companheirismo e compreensão de sempre. Amo muito vocês!

Ao meu querido orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves, por todo o tempo dedicado, pelo conhecimento compartilhado, pela preocupação, por todos os momentos de descontração e por todos aqueles em que me incentivou e me deu forças para prosseguir. Muito obrigada!

Aos novos amigos que cruzamos o mesmo caminho diante de um ideal comum. Partilhamos cada descoberta, desafio e conquista. Dividimos medos, incertezas e inseguranças. Mas somamos entusiasmo, forças e alegrias. A presença de vocês tornou essa caminhada menos árdua, aos velhos amigos que sempre estiveram presentes. Essa vitória é nossa!

RESUMO

Este trabalho monográfico busca mostrar as diversas maneiras que o líder pode motivar seus colaboradores dentro da organização, visando em atingir os objetivos e metas propostas. Motivação está diretamente ligada a uma espécie de força interna que se manifesta, regula e sustenta as ações mais importantes, é uma energia. E cada um tem as prioridades e necessidades diferentes, ou seja, os seres humanos não são motivados por coisas iguais, não é somente por meios financeiros, mas também pelo reconhecimento pessoal no ambiente de trabalho. Sendo assim, o líder desenvolve um papel de suma importância dentro da organização, cabe a ele tentar satisfazer as necessidades de cada colaborador, para que o desempenho dos mesmos seja melhorado e conseqüentemente possibilite o sucesso da organização. Quando não satisfeitas essas necessidades, o rendimento dos colaboradores e da organização pode ser negativo, acarretando prejuízos. Dessa forma, este trabalho monográfico trará um estudo de caso na empresa X, realizado através da aplicação de um questionário aos colaboradores da mesma, que possibilitou compreender como a ação motivadora do líder pode influenciar os colaboradores e quais os benefícios isso traz no alcance de resultados da organização.

Palavras-chave:Líder; motivação; colaboradores; resultados.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow	13
FIGURA 2- A Teoria de dois fatores de Herzberg	16
FIGURA 3 - A diferença entre chefe e líder	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- Perfil dos gerentes da teoria X e Y.....	18
QUADRO 2 - Os três estilos de liderança.....	24

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1 MOTIVAÇÃO E SUAS PRINCIPAIS TEORIAS	Erro! Indicador não definido.
1.1- Conceitos acerca da motivação	Erro! Indicador não definido.
1.2- As principais teorias motivacionais	Erro! Indicador não definido.
1.2.1 Teoria de Maslow	Erro! Indicador não definido.
1.2.2 Teoria ERG	Erro! Indicador não definido.
1.2.3 Teoria de Herzberg	Erro! Indicador não definido.
1.2.4 Teoria X e Y	Erro! Indicador não definido.
1.2.5 Teoria de Vroom	Erro! Indicador não definido.
1.3- Os impactos da motivação nos colaboradores ..	Erro! Indicador não definido.
2 O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO	Erro! Indicador não definido.
2.1- Conceitos acerca de líder e liderança	Erro! Indicador não definido.
2.2- Tipologias de líderes e liderança	Erro! Indicador não definido.
2.2.1 Diferença entre líder e chefe	25
2.3- A influência do líder no ambiente de trabalho	27
3 ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA X	Erro! Indicador não definido.
3.1- Metodologia do estudo de caso	Erro! Indicador não definido.
3.2- Histórico da Unidade de Saúde Pública X ¹	Erro! Indicador não definido.
3.3- Análise e discussão de dados	Erro! Indicador não definido.
CONSIDERAÇÕES FINAIS	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.
ANEXO	Erro! Indicador não definido.

INTRODUÇÃO

O tema liderança é recorrente, importante e desafiador, englobando variáveis como os tipos de poder e autoridade, características pessoais de líderes e liderados, inter-relações sociais, poderes atribuídos aos cargos, necessidade de alcançar objetivos corporativos e conjunto de competências desejada e necessárias ao seu exercício. Em toda organização a qualidade da liderança é reconhecida universalmente como elemento chave em administração, pois está relacionado com o sucesso ou o fracasso em atingir ou não o objetivo proposto pela estrutura hierárquica da organização. A liderança e a motivação estão relacionadas, pois um líder eficaz sabe como motivar os colaboradores da organização da qual ele lidera.

Assim, percebe-se que pessoas motivadas realizam suas atividades com mais qualidade e eficiência e, no trabalho isso é fundamental. E é por isso que as empresas têm se preocupado em estudar as estratégias que motivem os colaboradores, a fim de aumentarem suas produtividades e provocarem maior satisfação no trabalho, mantendo o comportamento relacionado com o cumprimento dos objetivos.

A partir destas considerações, o problema de pesquisa deste estudo busca identificar se o líder pode ser um agente motivador dos colaboradores, visando a melhoria do desempenho da organização.

Justifica-se a escolha do tema desta monografia, pois é de suma importância desenvolver o conhecimento sobre motivação e liderança dentro do curso de Administração e também, por eles apresentarem uma grande importância nas organizações. Na atualidade um dos maiores desafios das empresas é terem pessoas motivadas, satisfeitas, felizes e realizadas. Assim, é o líder quem toma a frente incentivando o trabalho dos colaboradores, buscando a harmonia destes, para que alcancem níveis cada vez mais satisfatórios de comprometimento. Ou seja, o líder assume um grande papel dentro da organização, sendo ele a peça chave para influenciar, motivar, trazer os colaboradores para junto de si e formar um time de vencedores.

O objetivo geral deste trabalho é analisar se o líder pode ser um agente motivador perante aos colaboradores, visando a melhoria do desempenho da organização. Os objetivos específicos são: conceituar líder e liderança apresentando suas tipologias; diferenciar as ações de um líder e de um chefe, abordando suas atuações frente aos colaboradores; definir motivação, bem como o ciclo motivacional das pessoas; evidenciar as principais teorias motivacionais e sua aplicabilidade e importância para o clima de trabalho; trazer ao leitor um estudo de caso na Unidade de Saúde Pública X para melhor abordagem dos conteúdos e que possibilite o entendimento e assim responder o problema de pesquisa.

A metodologia será realizada em duas etapas, a primeira é através de uma revisão bibliográfica, utilizando como fonte de pesquisa, livros de gestão de pessoas, artigos científicos, artigos de internet e sites especializados que abordem o tema. Na segunda etapa será utilizada uma pesquisa de natureza exploratória, de caráter qualitativo, por meio de um estudo de caso realizado na Unidade de Saúde Pública X. Busca-se através do questionário aplicado junto aos colaboradores da referida organização entender como a ação motivadora do líder pode influenciar seus colaboradores, e apresentar possíveis melhorias para a situação.

O capítulo I trará os conceitos de motivação, suas principais teorias motivacionais (Maslow, ERG, Herzberg, X e Y e Vroom) e suas definições, qual a importância de se ter colaboradores motivados e como essa motivação é influenciada para o rendimento na organização, bem como os principais motivos que deixam os colaboradores desmotivados.

No capítulo II serão apresentados os conceitos de líder e liderança, a diferença de um líder e chefe, quais os tipos de líder e liderança, bem como suas tipologias, e também será feita uma abordagem, como um líder pode influenciar seus colaboradores.

O capítulo III será em torno de um estudo de caso na Unidade de Saúde Pública X, apresentando a metodologia de trabalho, expondo o histórico da empresa, e, assim podendo analisar e discutir os dados obtidos no estudo de caso para responder o problema de pesquisa abordado no presente monografia.

1 MOTIVAÇÃO E SUAS PRINCIPAIS TEORIAS

O capítulo I trará o conceito de motivação e as principais teorias motivacionais (Maslow, ERG, Herzberg, X e Y e Vroom) e suas definições, bem como estas influenciam o ambiente de trabalho e na obtenção de resultados.

1.1 Conceitos acerca da motivação

A motivação surge a partir da necessidade que o ser humano tem de receber recompensas, gratificações, que podem ser financeiras ou mesmo de auto realização profissional. Ou seja, os seres humanos não são motivados somente por meios financeiros, mas também pelo reconhecimento pessoal no ambiente de trabalho. Robbins (2005, p. 132) define “a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Por outra forma, é o empenho a dedicação que o indivíduo acredita e busca alcançar, é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos relacionados ao trabalho.

Segundo Bergamini (2008, p. 42) “Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”. Bergamini (2008, p.108) ainda afirma que: “a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um.”

A motivação é um processo de diferentes escolhas no comportamento de cada indivíduo, é uma espécie de força interna que se manifesta, regula e sustenta as ações mais importantes. Envolve um sentimento de ação e realização profissional, manifestado por meio de tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Segundo Chiavenato (2008, p. 62) “a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio.”

A motivação é o principal combustível para qualquer organização, pois quanto mais as pessoas se sentem motivadas, melhor será o desempenho dela na organização.

Vergara (2006, p. 42) também afirma “ que motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa.” Ainda de acordo com Vergara (2006, p. 43) “ motivação é sem dúvida, fascinante. Primeiro porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade- qualidade aconteça”.

A motivação é o empenho e dedicação do indivíduo para com aquilo em que ele acredita e busca alcançar é um impulso que faz com que o individuo aja de forma a atingir seus objetivos.

Para Andrade e Amboni (2009, p. 122) “A motivação pode ser descrita como o desenvolvimento e a persistência da ação humana para executar tarefas e essa ação evidencia comportamentos e atitudes, positivos ou negativos, em relação ao objetivo pretendido.”

Sendo assim, a motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos e sociais e é um processo responsável por iniciar, direcionar e manter comportamento relacionado com o cumprimento de objetivos.

O próximo subcapítulo será sobre as principais teorias motivacionais.

1.1 As principais teorias motivacionais

Diante as constantes transformações de mercado, no qual as organizações encontram-se cada vez mais competitivas, os colaboradores precisam estar motivados para poderem servir bem os clientes e atrair a confiança dos mesmos. As organizações estão desenvolvendo estratégias para, além de tornarem seus colaboradores competentes, fazem com que eles sejam comprometidos com a organização. Gil (2009, p. 205) afirma:

A complexidade do fenômeno da motivação determinou o aparecimento de diferentes teorias para a explicação desse fenômeno e que “diversas teoria sobre motivação, partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo.

O comprometimento das pessoas está a cada dia sendo mais valorizado pelas empresas, pois colaboradores comprometidos é que estão sendo

selecionados para fazer parte das soluções, e é neles que as empresas tendem a investir.

Segundo Robbins (2005, p. 132) a década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre a motivação. Três teorias específicas foram formuladas: hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria de dois fatores. A motivação é vista como uma maneira de trazer desenvolvimento para empresa e para o desenvolvimento pessoal de cada colaborador. A seguir serão apresentadas as principais teorias motivacionais mais trabalhadas no mundo atual.

1.2.1 Teoria de Maslow

A hierarquia das necessidades de Maslow é uma divisão em que as necessidades de níveis mais baixo, das pessoas, devem ser satisfeitas, antes das necessidades de níveis mais altos. Maslow organizou as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas, de acordo com sua predominância e probabilidades. De acordo com Chiavenato (2008, p. 66) “o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo.” São elas, segundo Robbins (2004, p. 204),

- *Fisiológicas*: Alimento, bebida, abrigo, satisfação sexual e outros requisitos do corpo.
- *Segurança*: Segurança e proteção contra danos físicos e emocionais
- *Sociais*: Afeto, participação, aceitação e amizade.
- *Estima*: Fatores de estima internos, como auto- respeito, autonomia e realização, e fatores de estima externos, como status, reconhecimento e atenção
- *Auto Realização*: Crescimento, alcance de seu potencial e Auto realização; de se tornar aquilo que se é capaz de ser.

Quando uma das necessidades do indivíduo não é satisfeita, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado, de alguma maneira a necessidade será transferida ou recompensada.

Gil (2009, p. 206) afirma que:

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalva que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos

outros. Assim os gerentes, aos distribuírem tarefa, criarem condições de trabalho e definirem estruturas, organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados.

Nesse sentido, observa-se que as necessidades variam somente de pessoa para pessoa, como também a situação em que ela se encontra, ou seja, depende muito das prioridades daquele momento.

Assim, segue a figura 1, que ilustra a teoria.

FIGURA 1- Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Portal de gestão (2012, s.p.).

A figura mostra as necessidades de Maslow, podendo ser classificadas em necessidades primárias e secundárias. Sendo as necessidades primárias: fisiológicas e segurança. E as necessidades secundárias: sociais, estima e autor realização. Existem duas divisões, as do primeiro nível são satisfeitas externamente e as do segundo nível são satisfeitas internamente. Assim, verifica-se a hierarquia e ordem fixas das necessidades em relação à sua satisfação.

A próxima teoria a ser conceituada é a ERG, de Alderfer.

1.2.2Teoria ERG

Essa teoria propõe mudanças na teoria de Maslow. Pode se diferenciar que a teoria ERG, não tem que satisfazer às necessidades em ordem correlativas. Segundo Robbins (2005, p. 137) “ quando uma necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível baixo”

Alderfer (2005, p. 136) diz que há três grupos de necessidades essenciais:

1. Necessidades de existência: que se refere aos nossos requisitos básicos. Ele inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança.
2. Necessidades de relacionamento: o desejo de manter importantes relações interpessoais. Este desejo de status e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima.
3. Necessidades de crescimento: um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal. Isso inclui os componentes intrínseco da categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de auto realização.

Em concordância com o autor tais necessidades devem ser satisfeitas simultaneamente.

A diferença com a teoria de Maslow é que a teoria ERG, não tem que satisfazer em ordem correlativa, Clayton considera que se o indivíduo não consegue satisfazer uma necessidade de ordem superior, aparece uma necessidade de ordem inferior evidenciando assim uma regressão.

Sendo assim o próximo subcapítulo trará a abordagem conceitual de Herzberg.

1.2.3Teoria de Herzberg

Herzberg baseou-se também na teoria de Maslow, mas assim como Aldefer, também discordou de alguns pontos da Teoria das Necessidades. Segundo Gil (2009, p. 207) “esses fatores não são suficientes para promover a motivação, mas precisam ser pelos menos satisfatório para não desmotivar pessoas”.

Para Herzberg, a motivação depende do próprio trabalho, não dos incentivos, e enquanto para Maslow todas as necessidades motivam e satisfazem os

colaboradores, para Herzberg algumas apenas evitam a não satisfação. Complementando, Maximiniano (2012, p. 272) diz que os resultados das pesquisas de Herzberg descobriu que, de forma geral, as pessoas mostravam-se satisfeitas com os fatores *intrínsecos* e insatisfeitas com os fatores *extrínsecos*.

A teoria de Herzberg classifica a motivação em duas etapas, segundo Marcelo Camacho (2001, s.p.)

1-Fatores de Higiênicos: São fatores extrínsecos e previnem a insatisfação, que dizem a respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento. Ou seja, os fatores higiênicos são necessários para evitar que os colaboradores fiquem insatisfeitos no trabalho. Silvia (2008, p. 213) diz que “os fatores de higiene não produzem nenhum crescimento nas respostas do trabalhador, mas evitam perda no desempenho, causada por relação de trabalho.” O colaborador precisa-se sentir bem em seu local de trabalho para que execute suas tarefas de forma eficiente e com eficácia.

Segundo Gil (2009, p. 208)

Se é verdade que aumentar os salário na necessariamente leva as pessoas a trabalhar com mais afinco, pode, no entanto, deixá-las satisfeitas o bastante para que outros fatores possam motivá-las. Por outro lado, se o salário ou condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e nenhum outro elemento será capaz de motivá-las.

2-Fatores de Motivação: são os fatores intrínsecos do ser humano, que referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e as atividades relacionadas, com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. Para Silvia (2008, p. 214), “motivadores são necessários para manter a satisfação e o alto desempenho no cargo.” Pois a motivação é um dos fatores que se deve ser trabalhado constantemente: colaboradores motivados desempenham melhor seu trabalho; se perde a motivação, conseqüentemente perde o interesse pelo trabalho.

Completando este pensamento, Chiavenato (2008, p. 69) afirma que: “quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação.”

As teorias sobre motivação evoluíram muito onde os esforços e retornos são mensurados para a obtenção dos esforços disponíveis com uma visão de pessoas que possuem vontades e desejos diferentes. Ilustrando a teoria dois fatores de Herzberg, segue a figura 2.

FIGURA 2- A Teoria de dois fatores de Herzberg



Fonte: Chiavenato (2008, p. 70)

A figura ilustra o conceito de que os fatores motivacionais satisfacientes servem para impulsionar a satisfação, e que está diretamente em que eles estão trabalhados. Já os fatores higiênicos, eles servem para evitar a insatisfação, quando precários causam insatisfação, e quando ótimos não deixam com que o indivíduo fique insatisfeito. Sendo assim, a próxima abordagem será sobre as teorias X e Y.

1.2.4 Teoria X e Y

A Teoria X identifica o colaborador como sendo negativo e com uma visão “terrorista”. Já a Teoria Y, tem a concepção moderna sobre o comportamento humano, com aspecto positivo. Sendo assim será analisado cada teoria separadamente.

1.2.4.1 Teoria X

Nesta teoria, McGregor, parte se do pressuposto de que os trabalhadores possuem uma aversão nata à responsabilidade e às tarefas do trabalho, necessitando sempre de ordens superiores para render alguma coisa no trabalho. Estas ordens vêm sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, e demais artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador. Robbins (2009, p. 50), diz que “a teoria X pressupõe que as

necessidades de nível mais baixo dominam o indivíduo.” Diz ainda que a teoria X baseava-se em uma visão negativa do ser humano.”

Os princípios básicos da Teoria X são, de acordo com Robbins (2005, p. 134):

1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Nota-se que essa necessidade é de ordem inferior, pois os colaboradores não demonstram interesse de crescimento ou de auto realização.

1.2.4.2 Teoria Y

Na teoria Y, os colaboradores são encarados como pessoas altamente competentes, responsáveis e criativos, que gostam de trabalhar e o fazem como diversão, sendo necessário que as empresas proporcionem meios para que estas pessoas possam dar o seu melhor, com mais desafios, participações e influências na tomada de decisão. Completando, Robbins (2009, p. 50) diz que:

McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y, são muito mais válidas que as da Teoria X. Por isso, ele propôs ideias, tais como o processo de tomada de decisão participativo, tarefas desafiadoras e demandam muita responsabilidade e um bom relacionamento em grupo, como forma de maximizar a motivação do funcionário.

A teoria Y relata que os colaboradores vão aprender a buscar e aceitar a responsabilidade e exercer o autocontrole, buscando realizar os objetivos que a eles foram implicado.

Os princípios básicos da Teoria Y são, segundo Robbins (2005, p. 134):

- 1- Os funcionários podem achar o trabalho tão natural quanto descansar ou se divertir.

- 2- As pessoas demonstrarão auto- orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
- 3- A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
- 4- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.

Gil (2010, p. 207) faz um comparativo entre o perfil dos gerentes da Teoria X e Teoria Y.

QUADRO 1- Perfil dos gerentes da teoria X e Y

Teoria X O gerente admite que: • se não controla diretamente, a equipe não produz; • às vezes é preciso repreender ou mesmo demitir um funcionário para ensinar os demais; • para manter o comando é preciso distanciar-se um pouco da equipe; • a maioria dos empregados não tem ambição e precisa de um empurrão; • as decisões mais importantes devem ser tomadas por ele, sem a participação dos empregados.
Teoria Y O gerente admite que: • qualquer pessoa pode ser criativa, desde que devidamente estimulada; • de modo geral, os empregados são merecedores de sua confiança; • em algumas ocasiões, seus subordinados podem conduzir as reuniões; • seus empregados são capazes de se autocontrolarem; • sob condições favoráveis, as pessoas gostam de trabalhar.

Fonte: Gil (2010, p. 207)

As teorias X e Y foram propostas para que a administração crie condições para que os membros da organização de diferentes níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização. E pode-se perceber que a teoria Y é melhor que a teoria X.

Sendo assim, a próxima teoria a ser explicada é a de Vroom.

1.2.5 Teoria de Vroom

A Teoria de Vroom, ou Teoria das Expectativas, baseia-se em uma visão econômica do indivíduo que enxerga as pessoas como seres individuais e que possuem diferentes desejos em relação ao trabalho. É a teoria que tem mais aceitação sobre a motivação, apesar de haver críticas em algumas organizações. Chiavenato (2010, p. 258) afirma que “a teoria das expectativas propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e as recompensas (resultado final) são maiores que o esforço feito.” Os indivíduos fazem suas escolhas baseados em seus ideais de recompensas não obtidas ainda. Já Robbins (2005, p. 148) diz que:

Esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais.

A teoria de Vroom diz que os indivíduos têm jogos diferentes dos objetivos e podem ser motivados se tiverem determinadas expectativas e estabelece que o indivíduo tenda a agir de certa maneira com base na expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado, e da atratividade desse resultado para o indivíduo.

Na teoria de Vroom, existem três fatores que determinam para produzir das pessoas, segundo Fausto (2001, s.p.), são as seguintes:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: É a força ou desejo da pessoa de conquistar, por exemplo: dinheiro, reconhecimento, crescimento profissional, status, segurança no cargo e aceitação social.

2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: O colaborador deseja salário maior e percebe que ao aumentar sua produtividade conseguirá alcançar seu objetivo, então a tendência é que produza mais e mais. Mas se o seu objetivo é ser aceito pelo grupo e nota que ao produzir mais, será recriminado pelos colegas, então trabalhará menos para não ultrapassar o padrão de produção informal.

3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: Quando o funcionário percebe que obterá pouco resultado de sua tarefa, ainda que multiplique seu esforço, tenderá manter sua produtividade.

A Teoria de Vroom sustenta que a motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seus esforços, ou seja, quando há motivos que o faça alcançar um determinado objetivo.

O próximo subcapítulo fará uma abordagem sobre os impactos da motivação nos colaboradores.

1.3 Os impactos da motivação nos colaboradores

A motivação é um fator de suma importância em qualquer organização, pois quando se tem colaboradores motivados, satisfeitos, felizes e realizados tendem a trabalhar melhor e com mais empenho possibilitando o alcance dos objetivos e metas traçada pela organização. O sucesso da organização depende muito do conhecimento geral, de quanto os seus colaboradores se sentem motivados ou não. Uma estratégia com foco na motivação é essencial.

Assim, Vergara (2006, p. 42) diz “que a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa.” A motivação é um fenômeno individual, ou seja, devemos ser tratados separadamente dos demais colaboradores, tentando assim, satisfazer a necessidade de cada um.

Para Chiavenato (2008, p. 62) motivação “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.” Ou seja, a motivação na organização deve ser empregada de forma que proporcione o espírito de cooperação entre os colaboradores. As pessoas esperam ser reconhecidas pelo seu trabalho, serem premiadas por alcançar metas e resultados. Já Robbins (2005, p. 132) faz as seguintes considerações:

Os três elementos- chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a quantidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforços que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que são coerentes com eles. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de persistência. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Enfim, é muito importante as organizações saberem manter seus colaboradores motivados, e deve-se buscar entender o fator motivacional de cada colaborador, para aproveitar ao máximo os resultados de trabalho de cada um, tornando assim uma organização de sucesso.

Pode- se observar que a liderança e motivação estão relacionadas uma com a outra, sendo assim, o próximo capítulo será abordado sobre o tema liderança.

2 O LÍDER E SUA IMPORTÂNCIA NA ORGANIZAÇÃO

No capítulo II, a abordagem será em torno dos principais conceitos de líder e liderança e suas principais tipologias. Diferenciará ainda líder de chefe, além de mostrar a influência do líder no ambiente de trabalho.

2.1 Conceitos acerca de líder e liderança

O líder desenvolve um papel de suma importância dentro das organizações. Ele tem como objetivo exercer influências em um determinado grupo de pessoas a fim de que elas façam o que ele deseja, deve-se utilizar à autoridade e respeito com elas, oferecendo um meio de trabalho propício para que todos desenvolvam suas atividades por vontade própria.

Segundo Gómez (2005, p. 125) “na verdade, um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado.” Afirma ainda:

Que o líder é aquele que é capaz de se entusiasmar e mobilizar os demais em prol de objetivos comuns. Líder é aquele que é capaz de ajudar seu pessoal a crescer e a se elevar acima da sua rotina cotidiana e de suas limitações, até alcançar a estatura própria do líder.

Para Jordão (2004, p.19) “Líder é aquele que mantém pessoas que nele acreditam, que possui seguidores. Agora, quando o foco é a organização podemos dizer que líderes são aqueles que conseguem os resultados esperados através de outras pessoas.” O líder deseja que seus subordinados atinjam a perfeição e para isso é necessário dar exemplo, ou seja, se quer que alguém faça algo certo, seja você o primeiro a executar de forma correta, para ser sempre seguido.

Segundo diz Hunter (2004, p. 25) “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.” Assim, liderança é a arte de fazer com que as pessoas executem suas tarefas de boa vontade, com o intuito de atingir um objetivo maior, é fato que para esse processo seja feito de forma excelente, o aprimoramento deve ser constante, trabalhando a forma com que se vai agir diante dos seus subordinados. Robbins (2005, p. 258) afirma que a liderança é definida

“como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas.” Ainda considera que:

Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes. O fato de a organização conferir a seus executivos alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – aquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da estrutura formal da organização – geralmente é tão importante quando a influência formal, ou até mais.

Para Vergara (2006, p. 74) “faz-se necessário um bom uso dessa influência que os líderes possuem, para que assim as empresas tenham maiores possibilidades de alcançarem objetivos e resultados cada vez melhores.” Isto mostra que a liderança não está relacionada, necessariamente, com o a recomendação do líder sobre os outros.

Então, pode-se afirmar que, se não há liderança, não existe colaboração, apenas obediência ou cumprimento de regras. Isto nos mostra que a liderança não está relacionada, necessariamente, com o poder, mas sim com a persuasão do líder sobre os outros.

Sendo assim, o próximo subcapítulo abordará as principais tipologias de líderes e liderança.

2.2 Tipologias de líderes e liderança

O mercado está passando por modificações constantes advindo da globalização, aumento da tecnologia, e assim as organizações estão modelando o perfil do líder adequado para encarar juntamente com a equipe estas mudanças. Este profissional precisa ter algumas características para assumir esta função de risco e instabilidade. Para isso, é necessário que o líder saiba aproveitar a melhor maneira do potencial de cada um, a fim de atingir seus objetivos. Segundo Vergara (2006, p. 74):

Difícilmente, missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito; logo, é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Este é o papel da liderança.

Importante para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas, o líder visionário é capaz de enxergar oportunidades onde ninguém as vê, realiza adaptações e mudanças necessárias, com a finalidade de desenvolver, crescer e melhorar a empresa. Enquanto o líder mantiver uma relação amigável com seus subordinados, o fluxo das atividades da organização irá fluir com facilidade, e consequentemente os resultados serão positivos.

Na atualidade é possível encontrar nas organizações vários tipos de lideranças, desde as autocráticas, democráticas e as mais liberais. Sendo para melhor compreensão, o quadro1 ilustra bem esses tipos de liderança.

QUADRO 2 – Os três estilos de liderança

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

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001, p.162).

Nesse perfil de liderança, é possível notar que o líder busca a participação ativa dos colaboradores, sem deixar de exercer seu papel e sua função, sendo assim, o estilo de liderança pode se encaixar em vários momentos e em diferentes tipos de organizações. Assim Gil (2009, p. 222) reconhece dois estilos de liderança: um orientado para a tarefa (o líder autocrático) e outro para as relações humanas (o líder democrático), ainda completa:

Um líder orientado para o empregado enfatiza as relações humanas de seu trabalho. Admite que todos os empregados são importantes e está atento para sua individualidade e necessidades pessoais. Já o líder orientado para a produção enfatiza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Os empregados tendem, pois, a ser vistos como instrumentos para alcançar os objetivos da organização.

Assim, a liderança é uma forma de influência interpessoal, que faz com que o indivíduo modifique seu comportamento, seguindo a orientação de um líder, que por sua vez, precisa saber condicionar sua equipe em prol de um objetivo comum, que transmita credibilidade e confiança aos seus colaboradores, e que saiba utilizar a comunicação de forma eficaz e levar seus subordinados a agir. Sendo assim, é possível notar que o líder busca a participação ativa dos colaboradores, sem deixar de exercer seu papel e sua função.

No próximo subcapítulo, veremos a diferença entre líder e chefe.

2.2.1 Diferença entre líder e chefe

O novo quadro do mundo dos negócios exige do líder diferentes características daquelas exigidas dos “chefes” do passado. Assim, a maneira com que os líderes administravam seus colaboradores também é bem diferente dos dias de hoje. E muitas pessoas que ocupam a posição de chefia não estão preparadas para liderar. Isso porque nem todo líder é um chefe e nem todo chefe é líder. Segundo Garcia (2012, s.p.):

Nesse sentido, pode se afirmar que nenhuma liderança pode ser imposta. Ninguém ensina uma pessoa a ser líder, pois esta habilidade é adquirida com experiências vividas, com os problemas enfrentados e com as oportunidades que vão surgindo com o passar do tempo. Quanto mais o líder se comprometer, maior será a sua responsabilidade. Assim, entende-se que os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização, já que liderar não é tarefa fácil e exige paciência, disciplina, respeito e humildade.

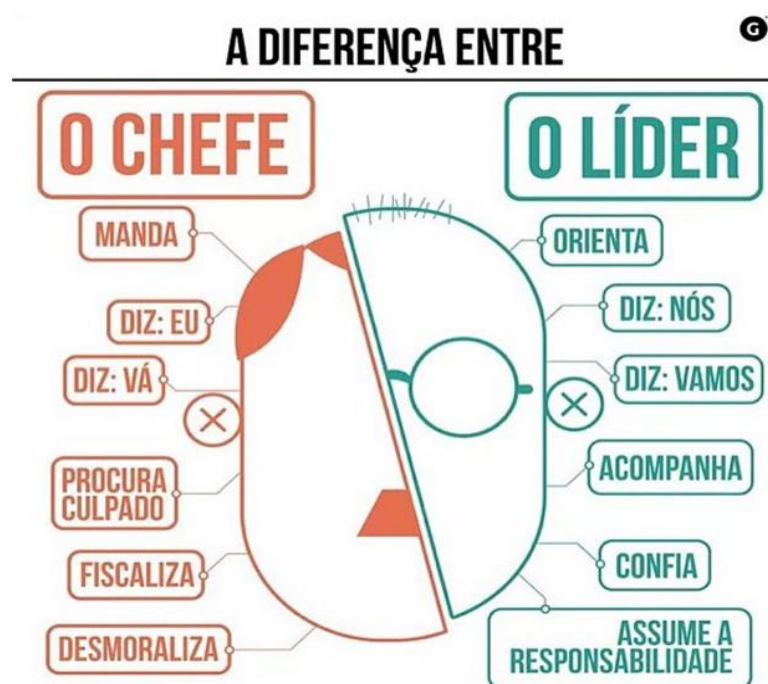
Já o chefe é aquele que dispõe de autoridade formal, cujo cargo foi atribuído com base em normas institucionais ou organizacionais e que possui atribuições e capacidade para representar a empresa. Para Maximiniano (2006, p. 145):

Chefiar é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos. Enquanto, que o liderar, é mais que isso é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comum a todos os participantes.

O líder ainda que tenha excelentes qualidades para dirigir, comandar, ele não trabalha sozinho. Ele necessita que seus seguidores confiem nele e estejam comprometidos para alcançar as metas e objetivos da organização. Para que isso de fatos aconteça, o líder tem que ser um grande motivador para seus liderados, pois seu modo de agir, pensar, influência diretamente no comportamento dos seus liderados.

Completando o que foi exposto anteriormente, segue a figura 3, onde pode-se notar a diferença entre chefe e líder.

FIGURA 3- A diferença entre chefe e líder



Fonte: Portal de Gestão (2010,s.p)

O chefe tem tendência a comandar pessoas, impor ordens e ser autoritário. Também é conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros. Os chefes são temidos e não respeitados, seus funcionários geralmente são pessoas que não se sentem abertos a relatar problemas e muito menos pedir conselhos quando têm dúvidas. Segundo Maximiniano (2006, p.145) “Chefiar é simplesmente fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos.” O chefe vê seus funcionários como subordinados que devem seguir suas ordens da maneira que ele acha mais eficaz, sem pensar no bem-estar coletivo.

Já o líder conduz as pessoas e as inspira. É conhecido por ser um motivador de sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Minicucci (2001, p. 173) revela que “a eficácia de um líder depende de sua sensibilidade e gestão situacional, bem como a sua flexibilidade de estilo.” Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários, e o respeito têm muito mais eficiência do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo centralizado e sim uma responsabilidade que deve ser dividida.

Considerando todas as informações dadas, veremos qual a importância do líder no ambiente de trabalho.

2.3 A influência do líder no ambiente de trabalho

O comportamento humano é impulsionado por diversos motivos, entre eles pelo desejo de alcançar um objetivo e também por atingir meta, seja ela pessoal ou profissional.

O líder desenvolve um papel de suma importância dentro de qualquer organização, Vergara (2006, p. 83) afirma “liderança requer humildade suficiente para aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa.” Ele normalmente foi escolhido para exercer importantes tarefas, como a gerenciar a empresa, conduzir as pessoas envolvidas no processo organizacional. Ele é a peça chave e o maior responsável pelo sucesso ou fracasso da organização. Isso porque, uma vez adotado o estilo de liderança, facilita o relacionamento com seus

colaboradores, podendo os influenciar, motivar, trazer as pessoas para junto de si, e como consequência, desenvolver um trabalho com afinco em prol do sucesso da organização. Maximiano (2012, p. 294) afirma:

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado mostrar-se satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz.

Um dos grandes desafios dos líderes é criar um ambiente em que os objetivos pessoais dos colaboradores, estejam alinhados com os da organização, pois para que a organização possa ocupar seu espaço no mercado, é de extrema importância que os colaboradores participem do processo de crescimento. Segundo Robbins (2009, p. 70) “o envolvimento dos funcionários pode ser definido como um processo participativo que utiliza o contingente total de funcionários, que tem por objetivo estimular um crescente comprometimento com o sucesso da organização.”

Vale ressaltar que, a qualidade do trabalho do líder será percebida na produtividade e no alcance de resultados dos colaboradores. Se o líder não é organizado, não cumpre as normas, não age com ética e responsabilidade, a equipe desse líder se espelhará em suas atitudes, tornando assim ineficiente e improdutivo. Gómez (2005, p. 125) ainda reforça essa ideia:

Ser líder supõe com conceitos como: capacitar, educar, ajudar a crescer, orientar, entusiasmar e mobilizar, implantar valores e modelar condutas. Na verdade, um verdadeiro líder é um mestre, um guia, uma fonte de inspiração e um exemplo a ser imitado.

Portanto, uma liderança eficaz envolve relacionamento, comprometimento e respeito com a organização e seus colaboradores. Um líder para ser bem sucedido, precisa antes de qualquer coisa conhecer sua equipe, para que ele consiga persuadir e influenciar seus colaboradores, despertar a motivação em cada indivíduo, para que os resultados almejados sejam realmente alcançados.

Após a visualização desses conceitos, o próximo capítulo trará um estudo de caso na Unidade de Saúde Pública X, buscando responder ao problema de pesquisa e o trabalho monográfico.

3 ESTUDO DE CASO NA UNIDADE DE SAÚDE PÚBLICA X

O terceiro capítulo será um estudo de caso na Unidade de Saúde Pública X, apresentando a metodologia de trabalho, expondo o histórico da mesma, e assim, podendo analisar e fazer uma discussão dos dados obtidos no estudo de caso, para responder o problema de pesquisa monográfico.

3.1 Metodologia do estudo de caso

A pesquisa realizada foi de natureza exploratória, visando analisar o cenário da organização e propondo melhorias, de forma qualitativa, pois não será o objetivo da mesma a criação de padrões matemáticos, numéricos ou estatísticos, e sim trazer ao leitor em um cenário real da Unidade de Saúde Pública X, para posterior análise e discussão dos dados frente ao problema proposto. Segundo Martins (2002, p. 38) pesquisa a exploratória:

Trata-se de abordagem adotada para busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possui um planejamento flexível, e é indicada quando se tem pouco conhecimento do assunto. Tem a finalidade de formular problemas e hipóteses para estudos posteriores.

É através de pesquisas que é possível se ter uma visão do problema, e assim poder encontrar soluções eficazes para solucioná-los. Sobre o estudo de caso, Martins (2002, p. 36) afirma que “dedica-se a estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais de uma (ou alguma) unidade social: indivíduo, grupo, instituição, comunidade [...] São validados pelo rigor do protocolo estabelecido.”

Sendo assim, o estudo de caso aplicado na Unidade de Saúde Pública X, foi através de um questionário estruturado de caráter qualitativo, que foi aplicado junto aos colaboradores, para buscar o entendimento organizacional, e assim responder o problema de pesquisa.

O questionário apresentou um total de 10 questões, referentes à liderança e motivação. Estas foram aplicadas a 12 funcionários da Unidade de Saúde Pública X, o que representa 100% dos funcionários da organização mais somente oito dos funcionários responderam, o que representa 66,7% do total. O intuito destas

perguntas é coletar dados referentes ao tema de pesquisa da monografia, na visão dos colaboradores e qual o cenário atual apresentado na organização.

3.2 Histórico da Unidade de Saúde Pública X¹

A Estratégia Saúde da Família (ESF) foi reativada em 01 de setembro de 2013, no município de Ritápolis. É formado de uma equipe multidisciplinar, sendo 01 médico, 01 enfermeira, 01 técnico em enfermagem e 05 agentes comunitários de saúde.

A Estratégia Saúde da Família é caracterizada pelo desenvolvimento de ações de promoção e proteção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento, reabilitação e principalmente a manutenção da saúde. Essas ações são dirigidas a cada pessoa individualmente, às famílias e a coletividade ou grupo de pessoas de um território circunscrito.

A ESF atende hoje a 940 famílias, sendo 2.579 pessoas. Busca resolver problemas de saúde mais comuns e frequentes, como Hipertensão Arterial e Diabetes Mellitus, reduzindo os danos contribuindo para uma melhor qualidade de vida da população, além de acompanhar as pessoas em todos os ciclos de vida desde a gestação, puerpério, puericultura, saúde da criança e do adolescente, saúde do adulto e do idoso. A rotina de trabalho da equipe inclui o conhecimento do território e da população, da dinâmica familiar e social, que são ferramentas importantes para o planejamento, o acompanhamento e a avaliação das ações desenvolvidas.

Orienta-se pelos princípios de acessibilidade, vínculo, continuidade do cuidado, responsabilização e humanização; possibilitando uma relação de longa duração entre a equipe de saúde e os usuários, independente da presença ou ausência de problemas de saúde. O foco da ESF é a pessoa em sua integralidade e não a doença.

A população significa o público alvo ou segmento beneficiário das ações a serem desenvolvidas. Como resultado, observou-se diminuição de mortalidade

¹Informação obtida com a enfermeira chefe da Unidade de Saúde Pública X.

materno e infantil, aumento na expectativa de vida associado a uma melhora da qualidade de vida.

Espera-se cada dia mais que o desdobramento desse trabalho guie a promoção, proteção e recuperação da saúde, organizando sempre o funcionamento dos serviços, garantindo o atendimento integral a toda população.

3.3 Análise e discussão de dados

Visando responder à problemática de pesquisa e concretizar o estudo de caso da monografia, foi aplicado um questionário qualitativo aos colaboradores da organização. Após o questionário terem sido respondidos pelos colaboradores, foi feita uma análise a partir das respostas dadas pelos mesmos.

A pesquisa teve como intuito de saber o que cada funcionário pensa a respeito da ação motivadora do líder e como ele pode influenciar os colaboradores.

A primeira pergunta do questionário é o que vem a ser um líder. Houve uma dominância nesta questão, pois todos os oito funcionários responderam, de forma parecida: “que o líder é uma pessoa que conduz um grupo, transformando em uma equipe, que seja exemplo a ser seguido e tenha habilidade de motivar e influenciar os liderados”, ou seja, é a capacidade de orientar com ética e respeito aqueles que são liderados por ele.

A segunda questão aborda o entendimento de um chefe. Nessa questão houve uma unanimidade nas respostas, pois eles responderam que: “chefe é uma pessoa que comanda um grupo de forma autoritária”, “visando apenas resultados que lhe são de seus interesses”, “não aceita opiniões e não interagem com as atividades em grupo”.

Analisando essas duas questões pode-se observar que todos os colaboradores têm um entendimento de líder e chefe, sabendo diferenciá-los de forma correta e percebendo como esses dois tipos podem influenciar no rendimento da organização e nas atividades dos colaboradores, pode ser visto no subcapítulo 2.2.1, e na figura 3 que aborda a diferença de líder e chefe.

A terceira questão verificou se os colaboradores da organização analisada consideravam estar sendo liderados ou chefiados e por quê. Cinco dos

colaboradores responderam, de forma parecida, que: “acreditam estar sendo chefiados”, pois, “porque só recebem ordens, não tem voz, não podem dar opinião nos assuntos e decisões”. Três responderam que: “acreditam ser liderados”, pois, “trabalham em equipe, as decisões tomadas são um consenso da opinião de todos”.

Analisando essa questão, percebe-se que há uma divisão de opiniões, 62,5% dos colaboradores vêem seu superior como alguém que não sabe trabalhar em equipe, acaba centralizando suas decisões podendo afetar as atividades da organização. E 37,5% dos colaboradores acreditam estar sendo liderados, pois tem um convívio melhor com seu superior podendo opinar nas decisões que são tomadas por ele.

A questão quatro trouxe os conceitos de liderança autocrática, democrática e liberal, e questionou sobre em qual destas lideranças o colaborador acreditava estar inserido e por que. Nesta questão 50% colaboradores acreditam estar inseridos no estilo democrático, pois, segundo eles: “meu superior avalia e aceita opiniões, alerta sempre a melhor direção a ser seguida e pensa sempre em sua equipe.” E 50% colaboradores responderam autocrática, pois: “as ordens são impostas e as tomadas de decisões centralizadas.” Sendo assim percebe-se que, de acordo com os entrevistados, o superior dessa organização abre espaço somente para alguns de seus colaboradores, tratando com diferenças, beneficiando uns, esquecendo outros. Nas questões três e quatro foi possível identificar semelhanças do gestor da empresa X com os tipos de lideranças abordados no subcapítulo 2.2 e também no quadro 1.

A questão cinco trouxe qual era o papel do líder dentro da organização. Todos responderam, de forma parecida, que: “o papel do líder é dirigir sua equipe com habilidade, mantendo a mesma motivada fazendo com que cada membro dê o melhor de si para alcançarem um objetivo em comum”, pois “o líder tem que saber ouvir, ensinar, corrigir quando necessário e saber recompensar quando for merecido”. Sendo assim, pode se perceber que todos os colaboradores, acreditam que a participação do líder é de suma importância para manter todas as atividades em ordem para que a organização seja bem sucedida. Pode se observar esta abordagem no subcapítulo 2.3, a influência do líder no ambiente de trabalho.

Já a questão seis abordou qual a definição de motivação na visão dos colaboradores. Todos os funcionários definiram, de forma semelhante: “que a

motivação é um elemento essencial é uma força que vem de dentro de cada um”, e “que impulsiona e estimula o desenvolvimento cada um, dando melhor de si no trabalho, com prazer, dedicação, concentração e cumprindo com seus deveres e cada um se motiva por algo de interesses diferentes, mais com um bem comum que é os objetivos da organização”. Todos eles acreditam que quanto maior o nível de motivação, maior será o empenho, sucesso e rendimento na execução das atividades. Nesta questão pode se perceber que 100% dos colaboradores entendem o que é motivação, que foi abordado no subcapítulo 1.1 conceitos acerca da motivação.

Na sétima pergunta foi questionado se os membros se consideram uma pessoa motivada e por que. Nesta questão 62,5% dos colaboradores responderam, de forma semelhante, que não se sentem motivados, pois: “trabalha com empenho e não tem reconhecimento e nem valorização”, “propõe boas ideias para organização, mas as mesmas não são colocadas em prática”, “sentem que não se tem companheirismo dentro da organização.” E 37,5% dos colaboradores responderam, de forma parecida, que se sentem motivados, pois: “gostam do que fazem”, “gostam de interagir com os pacientes”, “e sentem que tem o suporte necessário para o desenvolvimento profissional”.

Analisando essa questão, foi possível observar que a motivação é dada por diversos fatores e verificou-se que os fatores motivacionais variam de acordo com a necessidade de cada indivíduo e pode se identificar nas principais teorias motivacionais abordados no subcapítulo 1.1.

Na oitava questão, foi perguntado aos colaboradores qual a importância do ato de motivar as pessoas. Nesta questão 100% dos colaboradores responderam, de forma semelhante, que: “as pessoas motivadas realizam com mais eficiência e eficácia o qualquer trabalho proposto, tem prazer em realizá-lo”, “trabalham com mais empenho e dedicação”, “fazem o que tiver que ser feito com toda satisfação do mundo”, e “a convivência e o ambiente de trabalho se tornam mais agradáveis”. Ou seja, analisando essa questão, é perceptível que o entendimento da importância de motivar as pessoas, para se ter uma organização de sucesso.

A nona questão abordou o que é necessário para que o colaborador se sinta motivado. As respostas variam em “valorização, compreensão, reconhecimento profissional”, e também, “um bom ambiente físico e uma boa relação entre os companheiros de trabalho”. Nas questões oitava e nona, podem ser associadas

também com os conceitos abordados nas principais teorias motivacionais no subcapítulo 1.1.

A décima questão veio mostrar se o líder pode ser um agente motivador na influência dos colaboradores, visando à melhoria do desempenho numa organização. Todos responderam, de forma semelhante, “que sim”, pois “um bom líder faz com seus atos sejam seguidos, dando exemplo, importa com seus colaboradores, e assim consegue a união de todos, melhora condições de trabalho, reconhece os esforços dos colaboradores” e eles “tendem a se dedicar, empenhar mais nas tarefas”, ou seja consequentemente beneficia os resultados para organização.

Desta forma pode-se perceber que o tipo de liderança aplicada nesta organização não é satisfatória a todos os colaboradores, pois evidencia fatores negativos para a empresa e em relação ao seu superior hierárquico. A desmotivação de alguns colaboradores fica bem aparente, segundo eles, a falta de estímulos a insatisfação, prejudicam o desenvolvimento dos mesmos para o alcance de resultados. A décima questão respondeu ao problema de pesquisa monográfico, se o líder pode ser um agente motivador dos colaboradores visando a melhoria do desempenho numa organização, além de referir-se ao subcapítulo 1.3, que trata dos impactos da motivação nos colaboradores

Sendo assim, após analisar e finalizar a pesquisa através do questionário aplicado aos colaboradores, pode se perceber que o problema de pesquisa tem solução, tentar melhorar o relacionamento entre o superior e os colaboradores será muito benéfico para organização. Pois se os colaboradores estiverem motivados, tiver mais reconhecimento, valorização do trabalho, a democratização entre eles dentro da organização, isso irá torná-los mais satisfeitos e consequentemente mais motivados, melhorando assim o desenvolvimento de ambas as partes, o que irá influenciar e possibilitar o crescimento da organização em todos os aspectos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho monográfico abordou a importância da liderança, bem como a ação motivadora do líder e sua influência nos colaboradores e como isso pode afetar diretamente no rendimento da organização, de forma positiva como também negativa.

As organizações têm objetivos e metas a realizar, sendo esta a direção para seguirem no mundo dos negócios. Sendo assim, é necessário ter formas que auxiliem esta busca, pois apenas metas e objetivos traçados não são o suficiente para se obter o sucesso almejado. É função do líder conduzir e auxiliar os colaboradores da melhor maneira possível para que tais objetivos e metas sejam concretizados, um verdadeiro líder é fonte de inspiração, um exemplo a ser seguido, e é através de sua conduta e comportamento que ele consegue influenciar, motivar seus colaboradores, e eles estando motivados são mais satisfeitos com o trabalho tendem a executar seus trabalhos com maior empenho e dedicação, trazendo benefícios à todas as partes.

Neste estudo, buscou-se responder ao problema de pesquisa monográfico, analisando de que maneira a ação motivadora do líder pode influenciar seus colaboradores. Assim, avalia-se que o líder pode, sim, ser um agente motivador de seus colaboradores, influenciando de forma direta no alcance dos resultados da organização. Quando suprida todas as necessidades dos colaboradores pelo líder, eles se sentem mais motivados e tendem a produzir mais em prol da organização. Mas quando isso acontece de forma contrária, suas necessidades não são supridas, seu rendimento cai de uma forma drasticamente, podendo acarretar muitos prejuízos para a organização.

O problema de pesquisa apresentado nesta monografia foi respondido de acordo com as respostas dadas no questionário aplicado aos colaboradores. Através das respostas ficou evidente que o gestor da Unidade de Saúde Pública X não é totalmente considerado líder, pois as 67,5% dos colaboradores responderam que ele não apresenta traços de liderança ou motivação. Como consequência dessa gestão alguns se sentem insatisfeitos e desmotivados, podendo assim prejudicar o desempenho da organização.

O líder tem que estabelecer estratégias e benefícios para que seus colaboradores se sintam motivados, tem que transforma-los em pessoas comprometidas com o desenvolvimento da organização, e tendo em vista que ele tem que atender as necessidades dos colaboradores sendo elas, primárias e secundárias de acordo com o que eles precisam, fornecendo métodos satisfatórios como incentivos, treinamento, valorização, participação na tomada de decisão, e consequentemente, tornando um ambiente de trabalho em lugar agradável para todos.

É de extrema importância que se tenha uma liderança adequada, e que saiba entender todas as partes envolvidas, sem trazer prejuízos a ninguém. Pois quando a liderança é falha, aparecem vários fatores que influenciam na desmotivação, a falta de interesse, com isso vem as frustrações e como decorrência as metas não são cumpridas.

A presença de um líder é muito importante dentro de uma organização, pois é ele que vai, incentivar, conduzir, escutar e atender as necessidades dos colaboradores, ele tem que conseguir despertar a motivação em cada indivíduo, para que os resultados almejados sejam realmente alcançados.

Na Unidade de Saúde Pública X é necessário que se faça uma reavaliação na gestão aplicada, para que ela seja adequada em prol de benefícios para todos os colaboradores e não somente para alguns deles. Que seja aplicada uma liderança responsável e eficaz, que se preocupe com a necessidade igualmente para com todos os colaboradores sem distinguir nenhum deles. É preciso, também, adotar práticas motivacionais, que irão trazer benefícios para a organização, fazendo com que ela atinja seus objetivos almejados.

Desta forma, liderança e motivação precisam caminhar lado a lado, assim, os resultados serão constantes. O bom líder sabe que nem sempre é possível vencer e jamais omitirá isso de sua equipe, pois a motivação transforma a derrota em força para continuar tentando.

Este trabalho monográfico explorou os temas Motivação e Liderança, apresentou um baixo grau de dificuldade em relação à pesquisa bibliográfica, por serem temas bem explorados e que existe uma relação grande de autores, e sendo também um tema que interessa bastante na atualidade. Em relação ao estudo de caso e aplicabilidade do questionário na Unidade de Saúde Pública X, não existiram resistência e/ou impedimento por parte da organização, visto que as informações

contidas na pesquisa são sigilosas. Espera-se que este trabalho monográfico possa servir como fonte de pesquisa e para as pessoas que estão em busca na melhoria da relação do líder e seus subordinados.

REFERÊNCIAS

- _____. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- _____. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. *Introdução a Administração*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- _____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. *Teoria Geral da Administração*. 6.ed. Rio de Janeiro. 2001.
- _____. *Fundamentos de Administração*. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- ALDERFER, C.P. *Existence, Relatedness and Growth*. New York. EUA: Free Press, 1972
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. *Teoria da Geral da Administração*. Rio de Janeiro. Campus, 2009.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAMACHO, Marcelo. *Sobre Administração*. 2001. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 20 de Jun.2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação a Administração geral*. 3.ed. ver. Atual. São Paulo: Manole: 2010.
- FAUSTO, Flavio. *Modelo Contingencial de Motivação*. (2011). Disponível em: <<http://flaviofausto.blogspot.com.br/2011/09/o-modelo-contingencial-de-motivacao-de.html>>. Acesso em: 21 de Jun.2015
- GARCIA, Moacir da Silva. (2012). *A importância do líder na motivação dos colaboradores*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-do-lider-na-motivacao-dos-colaboradores/5219/>>. Acesso em: 17 jun. 2015.
- Gil, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.
- GÓMEZ, Emiliano. *Liderança ética, um desafio do nosso tempo*. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2005.

HUNTER, James C. *O Monge e o Executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JORDÃO, Sônia Dias. *A Arte de Liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado*. 2.ed. Belo Horizonte: Tecer Liderança, 2004

MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografia e dissertação*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINICUCCI, Agostinho. *Relações Humanas*. Psicologias das relações interpessoais. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTAL DA GESTÃO. 2010. Disponível em :<<https://www.portal-gestao.com/item/6680/>> Acesso em: 19 jun. 2015

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVIA, Reinaldo O. da. *Teoria da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006

ANEXO

Sou aluna do curso de Administração no Instituto Presidente Tancredo de Almeida Neves- IPTAN, onde realizo uma pesquisa embasada no tema: A AÇÃO MOTIVADORA DO LÍDER E SUA INFLUÊNCIA NOS COLABORADORES.

Gostaria de contar com sua colaboração no preenchimento deste questionário, não é necessária identificação, e os dados serão de forma estatística, com preservação da confiabilidade dos respondentes.

Desde já agradeço
Joseléia de Cássia Resende

Questionário

- 1- Para você o que vem a ser um líder?
- 2- E o que você entende ser um chefe?
- 3- Em seu local de trabalho você acredita estar sendo liderado ou chefiado? Por quê?
- 4- Na Administração, existem três tipos de liderança: autocrática (o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles); liberal (é o tipo de liderança em que não há qualquer tipo de controle do líder sobre atividades executadas, sendo de total responsabilidade do grupo); e democrática (o líder conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas). Em qual desses três estilos você acredita estar inserido e por quê?
- 5- Em sua opinião qual o papel do líder dentro da organização?
- 6- Defina o que você entende por motivação?
- 7- Você se considera uma pessoa motivada? Por quê?
- 8- Qual a importância do ato de motivar as pessoas?
- 9- No seu trabalho o que é necessário para que você se sinta motivado?
- 10- Para você, o líder pode ser um agente motivador na influenciados colaboradores, visando a melhoria do desempenho da organização?