

# LIDERANÇA E SUA IMPORTÂNCIA PARA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

## LEADERSHIP AND ITS IMPORTANCE FOR ORGANIZATIONAL MOTIVATION

Thamires Oliveira Alves\*  
Antônio Carlos Estender\*\*

### RESUMO

A liderança Organizacional tem como objetivo demonstrar a influência para diversas empresas de ramos distintos, no artigo cita-se uma organização da área da saúde, laboratórios de análises clínicas. É essencial analisar sua importância para motivação dos colaboradores, já que os mesmos são considerados os maiores ativos da empresa, pela sua capacidade de desempenho e rotatividade empresarial. O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de artigos, estruturação da avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Por meio das observações foi possível identificar que as empresas trabalham competências e características de líderes que variam a utilização de acordo com o momento vivido da entidade, é necessário trabalhar diferentes situações organizacionais, moldando gestão e colaboradores. Para que uma organização não seja fadada ao insucesso, as empresas vêm dando muita importância a maneira de liderar pessoas que compõe o quadro de funcionários. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é identificar e descrever os métodos utilizados por empresas para liderar e motivar colaboradores visando a qualidade.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança. Organização. Importância

### ABSTRACT

The organizing leadership aims to demonstrate the influence for many companies different branches, the article quotes is an organization of health care, laboratory of clinical analyzes. It is essential to analyze its importance to motivating employees, since they are the major assets of the company considered by its performance capability and business turnover. The scientific method for the preparation of this article followed in the footsteps of the literature review and included: issue identification, literature, selection of articles, evaluation of structure, interpretation of results and synthesis of knowledge gained. Through observations were identified that companies work skills and characteristics of leaders ranging from the use according to the lived moment of the entity, it is necessary to work different organizational situations, moldando management and employees. For an organization is not doomed to failure, companies are giving much importance the way of leading people who make up the staff. Thus, the

---

\* Bacharel em Administração – UNG

\*\*Mestre em Administração. Docente da UNG. [estender@uol.com.br](mailto:estender@uol.com.br)

aim of this study is to identify and describe the methods used by companies to lead and motivate employees aiming at quality.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Organization. Importance.

## **Introdução**

Para Potter (1998), as organizações precisam estar preparadas para selecionar, nutrir e encorajar pessoas que possam desempenhar as funções do líder, mas deve contar também com gestores eficazes, que podem ser os próprios líderes ou outras pessoas. Dentre as várias definições de liderança, a mais comum é a que ser líder é influenciar as atitudes, as crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas e, mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, porém o líder tem muito mais influência do que aquele que não é. Dentro das organizações o líder é reconhecido pelo seu cargo de supervisão, mas isso não garante que conseguirá influenciar as pessoas. Existem os líderes informais, que surgem dos grupos de trabalho e que podem exercer maior influência do que os líderes formais (SPECTOR, 2003).

Bergamini (1997, p. 38) afirma que “antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo” e que “tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob a forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física”. Nas organizações, o salário é o fator de motivação externo mais utilizado, mas administrar usando recompensas não é tão previsível quanto se possa desejar e estudos demonstram que o grau de satisfação após aumento salarial era intenso, mas de curta duração. Aqueles que contribuem mais para uma organização também esperam receber mais em termos de recompensa. Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso devem-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Para ele, é preciso compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

As emoções a serviço de um objetivo são essenciais para nos manter caminhando em busca da nossa motivação, da nossa autoestima, favorecendo a mente criativa em busca de soluções para uma vida melhor. Temos que ser um exemplo de motivação e apresentar um excelente equilíbrio entre a vida pessoal e a vida

profissional; entender que o trabalho, especificamente onde se trabalha, é um importante instrumento de desenvolvimento e evolução. Temos que mostrar às outras suas crenças em relação a ele, além disso, é necessário ter aquela sede de conhecimento, sonhos, desejos, garra, para não desistir e ter sempre vontade de vencer.

A não satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda dos níveis de satisfação motivacional, acarretando assim consequências indesejáveis quanto à produtividade e aos objetivos organizacionais. Algumas empresas costumam gastar cifras elevadas em programas motivacionais, no entanto, a realidade mostra que nem sempre essas ações conseguem elevar os índices de satisfação interna e de comprometimento dos servidores/empregados. Quando o órgão realiza uma pesquisa de satisfação, é visível que a produtividade aumenta quando as pessoas são motivadas de forma particular, através do desenvolvimento de suas capacidades, do reconhecimento dos objetivos, das tarefas e de seu valor, tanto por parte da chefia como pelo grupo a que pertence. Entretanto se faz necessário entender como a liderança se torna fundamental para a estrutura Organizacional? Buscar informações reais de liderados para assim, dimensionar sua importância e capacidade.

Com o intuito de analisar a liderança de distintas organizações e, como se tornam fundamentais para estrutura através de seus profissionais, verificar propostas e metodologias. Assim é possível discutir soluções para possíveis erros de processos e elaborar relatórios corretivos ou preventivos. A cultura organizacional nos remete à distintos modos de liderar, além de ser uma área com constantes mudanças, isso porque pessoas são consideradas o maior ativo da empresa. Trabalhar a motivação desses colaboradores é mostrar que suas ações, comportamentos, atitudes são determinantes para vantagem competitiva; identificar quais são as opiniões acerca da área operacional. Nesse contexto, é imprescindível deixar claro que a tarefa da administração não é a de motivar as pessoas que trabalham numa organização. Até porque isto é impossível, levando-se em consideração que a motivação é um processo intrínseco; íntimo para cada pessoa.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; O Papel e a Importância da Liderança. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória. Na terceira seção foi apresentado os aspectos metodológicos. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados ao setor administrativo. Na última seção, são expostas as conclusões finais.

## **1 Referencial teórico**

### **1.1 O papel e a importância da liderança**

Para Ulrich (1999) liderança é compreendida como a conexão dos atributos dos líderes, ou seja, hábitos, traços de personalidade, competências, comportamentos, estilos, habilidades, valores e caráter com os resultados desejados pela organização. Também é entendida como um processo simultâneo, contínuo e de mútua influência dentro de uma equipe, caracterizado pela emergência de líderes oficiais e não-oficiais. Identificou-se através de exercícios com participantes de um seminário um conjunto de qualidades que os alto executivos, os gerentes de nível médio e os supervisores de primeira linha devem apresentar, tais como: definição de visão, compreensão dos clientes, boa comunicação, potencialização de outras pessoas, paixão pelo trabalho, gosto pela mudança, construção de equipes, alavancagem da diversidade, pensamento global, energia pessoal e capacidade de energização de outras pessoas, tolerância quanto à ambiguidade, integridade e outras características. Os líderes mais admirados não apenas sabem como agir, mas também agem de maneira a garantir resultados.

Para Robbins (2002) liderar volta-se para a concretização da visão e geralmente se dá através do falar com muitas pessoas, sejam elas colaboradores sob a gestão do líder, pares ou superiores hierárquicos. Qualquer um que ajude a implementar a visão ou que queira bloqueá-la é importante. Já a função da gerência é um desafio de desenho e engenharia organizacional de alta complexidade. Líderes incentivam a constante mudança e adaptação a novos patamares. A maneira gerencial de atuar supõe que pessoas e processos se comportem de forma ordeira e previsível, a fim de executar determinadas rotinas. É nesse nível que a conciliação de práticas de liderança e de gerência é mais difícil e desafiadora.

Chiavenato (2000, p. 77) enfatiza, inclusive, a importância da área nos últimos anos, mencionando que: “A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simbolizam, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação”. Segundo o autor na era da informação temos o início da gestão de pessoas, que assumiu o papel de consultoria interna, sendo uma das ferramentas mais importantes para o sucesso e crescimento das organizações. Para adquirir um bom desempenho profissional, necessita ter três tipos de habilidades, que são de natureza: técnica, humana e conceitual.

Vianna (1999), o líder é aquele que exerce influência que conduz, orienta os liderados ao alcance de um objetivo comum. Para a autora liderar é ter o dom de convencer os colaboradores que realmente suas ideias são as melhores possíveis, além disso vale ressaltar que dentro de uma organização não é preciso que todos se agradem, mais que trabalhem com o mesmo objetivo em comum, ou seja, pela melhoria e desenvolvimento da organização. As teorias que buscam a melhoria da qualidade são várias, porém o enfoque central é idêntico ou pelo menos, muito parecido. Todas prezam pelas melhorias originadas a partir de uma reorganização da empresa, quebra de paradigmas, treinamento dos envolvidos, estudo detalhado dos problemas existentes e sua resolução, buscando a competitividade mínima necessária à sobrevivência. Entretanto, todas estas melhorias podem ser implementadas quando seu cerne, que são pessoas, estiverem satisfeitas e convencidas dos amplos benefícios oferecidos por um sistema de qualidade eficiente.

Fiorelli (2001) chama a atenção para o despreparo de líderes para orientar, treinar e coordenar as atividades de seus liderados, fato esse que vai influenciar de forma decisiva nas relações interpessoais internas da organização, nos resultados organizacionais e na motivação dos trabalhadores. “A contratação de pessoas certas para a tarefa é a primeira oportunidade para selecionar funcionários com as características próprias para a satisfação do cliente” (FIORELLI, 2001, p. 89). Uma organização constituída de profissionais de elevada competência pode encontrar a ruína caso não consiga uni-los em torno de um interesse comum. Entretanto, a ruína aguarda, com certeza, a Organização de pessoas medíocres, ainda que polarizadas para a consecução dos objetivos organizacionais. Daí a necessidade de organizar a ‘porta de entrada’ e, em continuidade, assegurar o desenvolvimento.

Para Neto (2010) liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição na hierarquia de comando e controle. O líder moderno precisa saber lidar com as pessoas, uma vez que é através delas que são realizadas as ações e são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa. Portanto, é importante estimular a motivação de seus liderados de maneira a abranger desde a satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto do conteúdo do trabalho em si. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir com coerência, uma vez que seus atos devem servir de exemplo para seus subordinados.

Segundo Sobral (2008), as organizações são grupos de pessoas estruturados em torno de objetivos comuns, sobretudo as empresas modernas, que buscam constantemente novas técnicas e estratégias competitivas e adaptativas que possam fazer frente ao cenário mutável em que se inserem. No entanto, às vezes, os objetivos individuais são conflitantes com os objetivos organizacionais. Cabe ao administrador a tarefa de compatibilizar os objetivos de ambos. Essa tarefa complexa é conhecida como motivação. Como decorre da definição, a motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação organizacional. A motivação do funcionário afeta diretamente a produtividade de uma empresa, bem como a capacidade individual de produção de cada colaborador, sendo que parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação para a realização de metas organizacionais.

Para Montana (2003), a abordagem comportamental enfatiza que a administração eficaz virá da compreensão das necessidades do colaborador dentro e fora da organização. Os gerentes podem usar a teoria da motivação para ajudar a satisfazer as necessidades dos subordinados e simultaneamente encorajar um grande desempenho no trabalho, gerando aumento dos resultados e maximização dos lucros da empresa, ainda cita que os indivíduos motivados resultam em aumentos na produtividade e na satisfação no trabalho. É preciso que a organização fique atenta aos sentimentos apresentados por seus colaboradores, a chamada “Inteligência Emocional”, trata-se da incorporação por cinco componentes: Autoconsciência, Autogerenciamento, Motivação, Empatia e Habilidades sociais.

Para Bergamini (1997), não é possível motivar quem quer que seja, pois as pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam ou não determinado tipo de busca de objetivos, complementa que a habilidade realmente importante ao se trabalhar com outras pessoas e que deve se tornar uma atividade natural e contínua, uma vez que envolve sensibilidade não somente no momento da tomada de decisão, mas também no comportamento do dia a dia, propõe que a motivação seja uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo como fundamento o pensamento e a crença de que certas ações deveriam servir a esse propósito e levando os sujeitos a agirem de maneira que serão conduzidos até o objetivo desejado. É importante que seja considerada a existência de diferenças individuais e culturais entre os sujeitos quando se refere à motivação. Esse diferencial não só pode afetar significativamente a interpretação de um desejo, mas também o entendimento da maneira particular como as pessoas agem e atuam na busca dos seus objetivos.

Fernandes (2008), com a concorrência cada vez mais acirrada, a prática motivacional ganha cada vez mais importância dentro das empresas. Disputas entre equipes, premiações e ascensões profissionais são práticas cada vez mais utilizadas para incentivar a produtividade dos funcionários nas organizações. A motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa, deve se sentir um verdadeiro colaborador. Para que haja motivação, é necessário que o funcionário esteja disposto a se motivar. Nota-se que valorizar o funcionário é o que as empresas devem ter em mente. Para alcançar o sucesso e ter os seus funcionários comprometidos, a empresa tem que estar em constante atualização. Manter a equipe sempre qualificada é um dos desafios. Outro aspecto interessante é o de valorizar o potencial criativo de seus funcionários. Contudo, não basta somente gerar ideias, é preciso analisá-las e implementá-las. O incentivo como ferramenta é um gerenciador de pessoas e desempenhos. Incentivo é reconhecimento, é valorização, é administração de resultados provenientes da utilização de uma estratégia com esse fim. Dessa forma, uma das ações mais importantes desse tipo de ferramenta é buscar o comprometimento dos colaboradores. A motivação precisa ser encarada como forma de valorizar o funcionário, que deve se sentir parte integrante da empresa, deve se sentir um verdadeiro colaborador. Para que haja motivação, é necessário que o funcionário esteja disposto a se motivar.

Para Ferrell (2000), empregados motivados, satisfeitos e identificados com a empresa têm maior compromisso com seu trabalho, engajam-se bem mais na busca de resultados e, em consequência, se empenham de forma mais dedicada na conquista e na satisfação da clientela. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual de reconhecimento profissional e as necessidades de autorrealização. Para que a motivação funcione é preciso que o funcionário esteja também disposto a se motivar. O papel da empresa nesse processo é de propiciar condições e incentivos.

Para Bekin (1995), a motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e objetivos da empresa para integrá-lo a cultura organizacional. Este comprometimento implica no aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e sua satisfação como indivíduo que pertence a uma organização. O gerenciamento de atitudes é aquele no qual as atitudes dos funcionários são gerenciadas para que eles acreditem na relevância de um serviço de qualidade para atender o cliente. Então, o colaborador que acredita na eficácia de seus produtos e serviços, consegue apresentar melhor os benefícios e

qualidades da organização. O autor considera os funcionários como clientes internos que precisam ser satisfeitos para darem o melhor de si e garantirem o sucesso da empresa. Cabe salientar que o colaborador estando satisfeito com o ambiente de trabalho e os métodos usados para que ele esteja sempre motivado, garante que objetivo da organização seja alcançado.

Segundo Maximiano (2000), o conceito de motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. A motivação, quando discutida em uma empresa, deve ter objetivos claros e diretos levando em consideração vários aspectos relevantes desde os fatores internos e externos, onde se procura definir as características pessoais, o papel do trabalho, o ambiente de trabalho e explicar a influência que afetam a motivação sobre o desempenho. Pode-se dizer que três elementos podem ser destacados nas definições de motivação apresentadas – esforço, metas organizacionais e necessidades.

Maslow (1954) defende que o ser humano é motivado pelo desejo de satisfação de uma hierarquia de necessidades segundo cinco níveis básicos: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, de Autoestima e Autorrealização. Esses níveis apresentam uma hierarquia de importância, assemelhando-se a uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (Necessidades Fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as Necessidades de Autorrealização). Uma vez que sejam satisfeitos um desses níveis, surge o seguinte em importância para servir de centro da organização do comportamento, já que as necessidades satisfeitas não representam motivações ativas. A motivação é um processo interno do indivíduo, porém aprende-se o que o ambiente contribui para o seu a florescimento, é a partir dele que o homem constrói, pela concepção, sua realidade.

## **2 Aspectos Metodológicos**

O método científico para a elaboração deste artigo seguiu os passos da revisão de literatura e incluiu: identificação do tema, levantamento bibliográfico, seleção de textos, estruturação preliminar e estruturação lógica do estudo sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Spell, Dedalus-Usp, Sibi-Usp, Scientific Electronic Library Online (SciELO). Os critérios de

inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, ligados à temática, publicados entre o período de 2000 a 2014. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de 14 de fevereiro a 20 de maio de 2015. O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, por se entender que apresenta melhor aderência ao objetivo e às questões que nortearam o estudo. Tull e Hawkins (1976, p. 323) afirmam que “um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular”. De acordo com Yin (2005), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser no estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas. O estudo foi realizado com uma visão externa dos pesquisadores, sem envolvimento nem manipulação de quaisquer informações e os fatos levantados pelo estudo são contemporâneos. Dentre as aplicações para o estudo de caso citado por Yin (2005), nesse trabalho procurou-se descrever o contexto da vida real e realizar uma avaliação descritiva.

O estudo de caso é útil, segundo Bonoma (1985, p. 207), “[...] quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre”. Os objetivos do Método do Estudo de Caso não são a quantificação ou a enumeração, “[...]mas, ao invés disto: (1) descrição; (2) desenvolvimento teórico; e (3) o teste limitado da teoria. Em uma palavra, o objetivo é compreensão” (p. 206). Na parte empírica deste estudo descrevem-se situações que ocorreram, confrontando-as com a teoria de forma restrita à organização pesquisada. Adotou-se a pesquisa qualitativa básica de caráter exploratório; conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos, que têm a finalidade descritiva os quais a busca tem base no entendimento do fenômeno como um todo. Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, sentidos e processos que constituem os cenários da vida organizacional na realidade. A pesquisa qualitativa vem ganhando espaço reconhecido nas áreas, de educação e a administração de empresa.

A pesquisa qualitativa também parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida que o estudo se desenvolve. Envolve por sua vez a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os

fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 2006). Essa pesquisa também é inspirada no processo de análise interpretativa de Merriam (1998). De acordo com Merriam (1998) estudos qualitativos interpretativos podem ser encontrados em disciplinas aplicadas em contextos de prática. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntando, o que é observado, que documentos são relevantes dependerá da disciplina teórica do estudo.

Em conformidade com Flores (1994), os dados qualitativos são elaborados por procedimentos e técnicas tais como a entrevista em profundidade, a observação participante, o trabalho de campo, a revisão de documentos pessoais e oficiais. O trabalho foi desenvolvido por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram levantados em fontes bibliográficas, documentais em entrevistas na cidade de Guarulhos. Sendo uma pesquisa qualitativa, não existe uma rígida delimitação em relação ao número adequado de sujeitos da entrevista, pois é um dado que pode sofrer alterações no decorrer do estudo, além disso, há a necessidade de complementação de informações ou também em caso de esgotamento, à medida que se tornam redundantes (MERRIAM, 1998). As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com funcionários em diferentes níveis hierárquicos. São eles Recepcionistas, auxiliar de limpeza, faturista e financeiro da empresa Lab. Medicina Diagnóstica (Nome Fictício). As entrevistas foram realizadas entre os dias 02/03 e 15/04 do ano de 2015. As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos diretores no horário de expediente, visando facilitar a participação de todos os sujeitos da pesquisa. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevista embasado na teoria descrita. Os dados foram analisados em duas etapas: a) análise e compreensão as pesquisas bibliográficas; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. A análise teve caráter descritivo. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada, por meio dela buscou-se compreender A Importância da liderança para Organização e Motivação. Os entrevistados foram escolhidos pelo motivo de estarem relacionados, direta ou indiretamente, com o tema “Liderança e Sua Importância Para Motivação Organizacional”.

### **3 Lab – Medicina Diagnóstica (Nome Fictício)**

Mais de quatro décadas prestando serviços voltados a saúde, Lab. Medicina Diagnóstica conquistou credibilidade na área, trabalhando atualmente com duas unidades no Município de Guarulhos/SP. Tem como maior objetivo a qualidade no atendimento. Sua equipe técnica é altamente qualificada, oferecendo atendimento humanizado, que hoje se destaca pela confiança de seus clientes, além de utilizar equipamentos de última geração. Acredita no desenvolvimento e na força do capital humano que fez com que ao longo dos anos, tivesse o reconhecimento por sua excelência em atendimento. Comandada por uma Doutora especialista em clínica médica desde 1992, com alto conhecimento em procedimentos e gestão.

Atualmente a organização conta com número de 32 colaboradores entre ajudante geral, recepcionistas, faturamento, financeiro, departamento pessoal, biomédicos, auxiliares e técnicos de enfermagem. Muito bem localizada na região central de Guarulhos, as unidades contam com acessibilidade para melhor atender os seus pacientes e colaboradores.

A organização realiza diversas campanhas, junto a parceiros, para promover o bem-estar e a saúde do indivíduo. Uma das campanhas mais emblemáticas é a do outubro Rosa, realizada de 1 a 30 do mês alertando as mulheres a partir dos 35 anos à realizarem a Mamografia, para diagnosticar o câncer de mama. No Brasil, sendo pesquisas, 50% das mulheres não sabem para que serve a mamografia e 65% das mulheres desconhecem a mamografia como forma de diagnosticar o câncer de mama. Esse quadro se intensifica pela falta de acesso das mulheres à Assistência Médica.

Dependentes do atendimento público de saúde, por vezes, desestimulam-se pela demora à consulta e exame e então acabam não realizando os exames de rotina, ocorrendo diagnósticos tardios da doença, muitas vezes já sem cura. Todas as mulheres, a partir dos 40 anos, devem realizar anualmente a mamografia. Sugere-se que aos 35 anos se realize a primeira mamografia na mulher. Nos casos de antecedentes familiares com a doença, a mulher deve redobrar nos cuidados. A orientação médica é fundamental no diagnóstico e acompanhamento. Lab. em parceria com empresas cobra o valor de 50% do exame, para que todos possam ter acesso. Além de publicações trimestrais em revistas da região como a RG (Revista Guarulhos), abordando assuntos relacionados a saúde e bem-estar da população.

Em 2005 foi implantado o Programa Humanizar – Atendimento com dose de sentimento. O programa tem o objetivo a humanização no relacionamento com o cliente. Tem como foco principal tratar clientes com respeito e dignidade, um cuidado além do técnico.

A organização foca no atendimento ao cliente e na satisfação do mesmo. Porém, não há treinamento aos colaboradores que diz respeito ao atendimento e/ou comportamento. Os colaboradores não se sentem seguros e motivados para desempenhar um bom papel como profissional. O foco é um atendimento diferenciado, para isso se faz necessário primeiramente moldar e trabalhar a equipe, dar uma diretriz de como deverá ser feito para alcançar a satisfação.

#### **4 Resultados e Discussões**

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites das organizações, as informações retiradas dos sites da empresa contribuíram apenas para complementar a sua descrição. Os resultados do estudo visaram responder, qual a importância da liderança para organização, sendo assim resultados apresentados buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas pelas entrevistas realizadas, bem como, os dados obtidos a partir da observação in loco na organização. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar reflexões que venham a contribuir para a liderança e Motivação. Por meio das observações foi possível identificar diferentes ferramentas para o aumento da motivação organizacional.

Quadro 1- Visões acerca da área Operacional

<b>Auxiliar de Limpeza</b>	“A minha principal motivação é trabalhar meio período recebendo o piso salarial. Meu trabalho não é reconhecido, pelo contrário, nunca estão satisfeitos”
<b>Faturista</b>	“Não temos uma área de atuação específica, fazemos faturamento e ao mesmo tempo financeiro. Assim, não concluímos projetos nem atividades programadas inicialmente. A cobrança só aumenta a tensão e piora o clima na empresa”
<b>Recepção</b>	“Não há um líder de postura que vista a camisa da empresa. Quem trabalha a mais tempo entende-se ser o mais capacitado, o que nem sempre é real”

Com o intuito de analisar a liderança e como ela se torna fundamental para estrutura da organização através de seus profissionais, foram colhidas informações no setor administrativo e operacional, totalizando 6 colaboradores. E foi sinalizado que a alguns anos foram adotados projeto de integração pessoal, treinamento de áreas, das quais a organização investia uma verba mensal destinada ao desenvolvimento profissional de seus funcionários. E, posteriormente, era retransmitido aos demais com intuito de troca de informações e visão de mercado. Com isso, era possível aflorar técnicas de funcionário de áreas diferentes, dando ao mesmo oportunidade de mudança de cargo, algo que para a empresa é de muito valor, pois ao ocupa-lo o colaborador já se tem o conhecimento de gestão, processos e sistema. Para cada setor específico existia-se um líder, responsável por tomadas de decisões de suas áreas de competência.

É necessário verificar cada caso individualmente, para Neto (2010) o líder moderno precisa saber lidar com as pessoas, uma vez que é através delas que são realizadas as ações e são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa.

Fiorelli (2001) completa e chama a atenção para o despreparo de líderes para orientar, treinar e coordenar as atividades de seus liderados, fato esse que vai influenciar de forma decisiva nas relações interpessoais internas da organização, nos resultados organizacionais e na motivação dos trabalhadores.

Quadro 2: Visões acerca das competências necessárias a um líder

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS
Saber agir	O que e porque faz; saber julgar, escolher e decidir
Mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informação
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento, rever modelos, desenvolver-se
Saber comprometer-se	Empreender, assumir riscos
Assumir responsabilidades	Ser responsável, assumir riscos e consequências
<b>Ter visão de estratégia</b>	Entender o negócio, seu ambiente, identificar alternativas

**Fonte:** Organizado pela obra de DUTRA, 2008.

### **Considerações Finais**

O objetivo geral foi analisar a liderança e como ela se torna fundamental para estrutura da organização através de seus profissionais, identificar a importância do papel

do líder. A liderança foi abordada como um fator de extrema importância e através das entrevistas e pesquisas realizadas, foi possível observar que o objetivo foi alcançado.

A liderança está diretamente ligada à motivação e o desenvolvimento dos colaboradores. O comportamento dos gestores induz e influencia proporcionalmente na obtenção das metas e resultados da organização. Tornando as necessidades dos colaboradores satisfatórias a organização obtém o resultado desejado. Por tanto, é necessário que os líderes estejam mais próximos dos seus colaboradores, empregando táticas que contribuam para a felicidade e bem-estar dos mesmos. O desafio é repensar um novo modelo de gestão, que deve transformar a organização. Ir mais além do que simplesmente definir objetivos e metas. Saber aplicar conceitos organizacionais.

Empregados motivados, satisfeitos e identificados com a empresa têm maior compromisso com seu trabalho, engajam-se bem mais na busca de resultados e, em consequência, se empenham de forma mais dedicada na conquista e na satisfação da clientela. Os fatores motivacionais envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto realização. Para que a motivação funcione é preciso que o funcionário esteja também disposto a se motivar. O papel da empresa nesse processo é de propiciar condições e incentivos (FERRELL; FERRELL, 2000).

Conclui-se que é de extrema importância que haja um treinamento e desenvolvimento de pessoas na organização. Definir qual o real objetivo como um todo, o que se faz necessário para uma convivência saudável entre líder e liderados. A liderança tem sido a responsável pela excelência de organizações, sendo uma das ferramentas mais importantes para o sucesso e crescimento da organização. O líder precisa saber lidar com as pessoas, uma vez que é através delas que são realizadas as ações e são elas que fazem as coisas acontecerem dentro e fora da empresa. É importante estimular a motivação de seus liderados de maneira a abranger desde a satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho.

## **Referências**

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: opportunities, problems, and process. **Journal of Marketing Research**, v. XXII, p. 199-208, maio 1985.

BEKIN, S. F. **Conversando sobre Endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.

- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna, São Paulo: Atlas S.A: 2008.
- EASTERBY-SMITH, M. et al. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FERNANDES, A. C. **A criatividade e a motivação como estratégias de Endomarketing para o crescimento organizacional**, 2008. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Criatividade\\_e\\_a\\_motivacao\\_como\\_estrategias\\_de\\_endomarketing\\_para\\_o\\_crescimento\\_organizacional.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Criatividade_e_a_motivacao_como_estrategias_de_endomarketing_para_o_crescimento_organizacional.htm)>. Acesso em: 1 jun. 2016.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**: integrando teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORES, J. F. **Análisis de dados cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4. p. 115-146.
- LAWLER, E. Motivação nas organizações de trabalho. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: Eduel, 2003. p.11-25.
- MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo, 2010. p. 347-374.
- MAXIMIANO. A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. Nova York: Harper & Row Publishers, 1954.

MASLOW, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

NETO, M. **A Importância do plano de carreira, cargos e salários na administração pública**, 2010. Disponível em: <<http://www.recantodasletras.com.br/textosjuridicos/2292735>>. Acesso em: 30 jun. 2011.

POTTER, J. **What Leaders Really Do**. Harvard Business Review on Leadership. Harvard: Harvard Business Press, 1998.

QUIVY, R. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1998.

RYNES, S. From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454-461, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOBRAL, F., P. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Entice Hall, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing research, meaning, measurement and method**. London: Macmillan Publishing, 1976.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. **Resultsbased leadership**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

VIANNA, M. A. **Motivação, liderança e lucro: o novo papel do líder**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.