REVISTA
PLUS FRJ
A Revista Multidisciplinar em
Educação e Saúde
ISSN - 2525-4014

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO

LEADERSHIP AND MOTIVATION IN HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY

LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN EM LA EDUCACIÓN SUPERIOR: UM ESTUDIO DE CASO

Neide da Silva Tomaz[9]
Jordan Prazeres Freitas da Silva[10]
Lisa Naira Rodrigues de Sousa[11]
Ana Karolina Matos de Freitas[12]

RESUMO

Objetiva-se identificar quais requisitos ou perfis necessários que podem proporcionar o sucesso da empresa (organização) através da liderança e motivação. Trata-se de um estudo de caso, descritivo com abordagem qualitativa. A pesquisa se desenvolveu em uma instituição pública de ensino superior, localizada na cidade de Fortaleza, Capital do Estado do Ceará. Para alcançar os objetivos inicialmente propostos, foram utilizadas questões, visando facilitar a tabulação e o trabalho de análise das informações. O questionário foi dividido em duas partes. A primeira identifica o perfil dos colaboradores pesquisados contemplando as seguintes variáveis: sexo, tempo de empresa, escolaridade. A segunda parte enfoca o perfil da liderança, composto de perguntas fechadas. Os seguintes resultados foram: que entre os colaboradores, predominou o sexo masculino com percentual de 56%. Dos pesquisados (23/25 pesquisados) que representa 92% encontram-se há mais de 10 anos na instituição, em relação à escolaridade destacaram-se 16 dos 25 pesquisados da instituição de pesquisa possuem o Ensino Superior Completo representando 64% dos pesquisados, 1 dos 25 pesquisados: Ensino Superior Incompleto (cursando) representando 4%, 7 possuem Ensino Médio Completo representando 28% dos pesquisados, e em seguida 1 Ensino Médio Incompleto (cursando) representando 4% dos 25 pesquisados. Dentre os fatores levantados considerados importantes para a liderança, a motivação e o sucesso organizacional, foi verificado que todos estão presentes nas lideranças da instituição em estudo, parte destas pelos líderes e parcialmente pelos liderados. Concluindo-se que a atuação dos líderes neste momento torna-se essencial, pois são estes que possuem a capacidade de influenciar as pessoas buscando um bem comum.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Ensino Superior. Empresa.

ABSTRACT

The objective is to identify which requirements or necessary profiles that can provide the success of the company (organization) through leadership and motivation. This is a descriptive case study with a qualitative approach. The research was developed in a public institution of higher education, located in the city of Fortaleza, Capital of the State of Ceará. To reach the initially proposed objectives, questions were used, aiming to facilitate the tabulation and the work of analyzing the information. The questionnaire was divided into two parts. The first identifies the profile of the employees surveyed, considering the following variables: gender, time in the company, education. The second part focuses on the leadership profile, composed of closed questions. The following results were: that among the employees, the male sex predominated with a percentage of 56%. Of those surveyed (23/25 surveyed) representing 92% have been at the institution for more than 10 years, in relation to schooling, 16 of the 25 surveyed from the research institution have completed Higher Education, representing 64% of those surveyed, 1 of the 25 surveyed: Incomplete Higher Education (attending) representing 4%, 7 have Completed High School, representing 28% of those surveyed, and then 1 Incomplete High School (attending) representing 4% of the 25 surveyed. Among the raised factors considered important for leadership, motivation and organizational success, it was found that all

[9] **Neide da Silva Tomaz**. Graduanda em Psicologia da faculdade Plus. e-mail: neidetomaz@yahoo.com.br.
[10] **Jordan Prazeres Freitas da Silva**. Psicólogo, Professor de Psicologia da faculdade Plus.
[11] **Lisa Naira Rodrigues de Sousa**. Psicóloga, Coordenadora do curso de Psicologia da faculdade Plus.
[12] **Ana Karolina Matos de Freitas**. Psicóloga, Coordenadora do curso de Psicologia da faculdade Plus.

are present in the leadership of the institution under study, part of them by the leaders and partially by the led. Concluding that the performance of leaders at this time becomes essential, as they are the ones who have the ability to influence people seeking a common good.

Keywords: Leadership; Motivation; University education; Company.

RESUMEN

El objetivo es identificar qué requisitos o perfiles necesarios pueden aportar el éxito de la empresa (organización) a través del liderazgo y la motivación. Se trata de un estudio de caso descriptivo con enfoque cualitativo. La investigación se desarrolló en una institución pública de enseñanza superior, ubicada en la ciudad de Fortaleza, Capital del Estado de Ceará. Para alcanzar los objetivos propuestos inicialmente, se utilizaron preguntas, con el objetivo de facilitar la tabulación y el trabajo de análisis de la información. El cuestionario se dividió en dos partes. El primero identifica el perfil de los empleados encuestados, considerando las siguientes variables: género, tiempo en la empresa, educación. La segunda parte se centra en el perfil de liderazgo, compuesto por preguntas cerradas. Los siguientes resultados fueron: que entre los empleados predominó el sexo masculino con un porcentaje del 56%. De los encuestados (23/25 encuestados) que representan el 92% tienen más de 10 años en la institución, en relación a la escolaridad, 16 de los 25 encuestados de la institución de investigación han culminado la Educación Superior, representando el 64% de los encuestados, 1 de los 25 encuestados: Educación Superior Incompleta (cursante) que representa el 4%, 7 tienen Bachillerato Completo que representa el 28% de los encuestados, y luego 1 Bachillerato Incompleto (cursante) que representa el 4% de los 25 encuestados. Entre los factores planteados considerados importantes para el liderazgo, la motivación y el éxito organizacional, se encontró que todos están presentes en el liderazgo de la institución objeto de estudio, parte de ellos por parte de los líderes y parte de los dirigidos. Concluyendo que la actuación de los líderes en este momento se vuelve fundamental, ya que son ellos quienes tienen la capacidad de influir en las personas buscando un bien común.

Palabras clave: Liderazgo; Motivación; Enseñanza superior; Empresa.

1 INTRODUÇÃO

A Liderança não é apenas domínio do Diretor Presidente e de alguns gerentes de cúpula, mas é fundamental em todos os cargos gerenciais, apesar de que a maioria das empresas hoje está longe de se adaptar a essa nova realidade. Como aborda (KOTTER, 1992)

A liderança foi e sempre será um fator necessário e importante em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. Ela é o encarregado direta pela sobrevivência e pelo o sucesso das organizações. Cada sucesso ou fracasso empresarial é o sucesso ou fracasso de seus líderes. (CHIAVENATO, 1992).

Sabemos da importância desse papel, e que não é fácil lidar com os desafios, dificuldade para se proporcionar às lideranças adequadas nos dias de hoje, que poucas empresas possuem um número suficiente de profissionais com habilidades e qualidades necessárias.

Liderar é além de resolver qualquer problema de rotina já programado, condiz ao fato de resolver obstáculos inesperados que possam vir a interromper o processo organizacional (VIEIRA; BARBOZA; RAMALHEIRO, 2019).

A motivação apresenta uma correlação entre a vida pessoal e profissional, de forma a equilibrar a evolução de todo o processo, sendo ganhos da valorização e reconhecimento dos

líderes gestores. Que fomenta o crescimento e produtividade e experiências (MIRANDA et al., 2017).

Se a excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência de seus líderes, como assegurar, portanto, este sucesso, liderando em um ambiente de negócios em mutação, acirrada pela competitividade e pela crescente complexidade das empresas?

Portanto, o interesse em abordar este tema, justifica-se pela necessidade constante de aprimorar os conhecimentos sobre liderança, motivação englobando a atuação dos líderes nas organizações levando em consideração os estilos de liderança e relacionamento com a equipe de trabalho do organizacional. A partir de então, poder verificar que fatores são necessários para que o líder contribua com o sucesso da instituição.

Levando em consideração que liderança e motivação é uma poderosa fonte de vantagem competitiva para as organizações empresariais e, contudo, um fator que frequentemente está ausente nas empresas, diante do exposto objetiva-se identificar quais requisitos ou perfis necessários que podem proporcionar o sucesso da empresa (organização) através da liderança e motivação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança

A ideia de liderança era baseada em ações de grandes figuras históricas, a exemplo de Churchill, Gandhi ou Hitler, chamada Teoria dos Traços. No entanto, a análise destas personalidades para se chegar à verdadeira concepção de liderança não é pertinente apesar de ter sido a partir delas que o conceito de liderança começou a surgir. Liderança é uma coisa que não é fácil de aprender, mas vale a pena por que quem se torna um líder melhor gere benefícios, mas também exige grande esforço, pois liderança é exigente e complexa, requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-las.

Para Hunter (2004, p. 19) descreve que “Liderança é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. No estudo de Kotter (1997, p. 13) vem complementar que “Se alguém estiver enterrado nas profundezas de uma imensa burocracia, será muito difícil transformar-se em líder” (KOTTER, 1997, p. 17).

Maquiavel forneceu as primeiras discussões sobre liderança no século XVI. Era a liderança compreendida sob duas dimensões: organização do trabalho e manutenção de boas

relações de trabalho com outras pessoas. Uma liderança eficaz, Maquiavel entendia que era necessário ter um fluxo adequado de informações e melhores alternativas.

Kotter (1992) combate essas ideias e acredita que a melhor maneira para descobrir o grande líder é através das instituições democráticas, como o processo eleitoral. William James (1992), um dos adeptos mais eminentes da liderança, acreditava que o líder existe para ajudar os homens a solucionarem satisfatoriamente determinadas questões. O ideal de James era um líder iniciador e inovador que persuadisse os demais a realizarem algo. A relação entre o líder e os adeptos não era de poder, mas, antes, de compreensão mútua.

Robbins (1999) acredita que o que está faltando é a consideração dos fatores situacionais que influenciam no sucesso ou fracasso das organizações.

Rensis Likert (1961) na mesma época desenvolve dois estilos de chefia: um orientado para o empregado e outro orientado para a produção que engloba desde a participação do empregado até sua subordinação total. Observa-se a delimitação do autocrático e do democrático.

Afirma Blake (1972) que o líder tem duas preocupações: produção (resultados de seus esforços e dos esforços dos subordinados) e as pessoas (os subordinados e colegas com quem trabalham). Com isso, elaboram a grade gerencial que é uma tabela composta de dois eixos, o vertical representa a preocupação com as pessoas e o horizontal a preocupação com a produção. Nesta grade o objetivo é de que o líder possa verificar seu desempenho profissional avaliando a situação na qual se encontra para trabalhar em cima de seu crescimento.

Bergamini (1994, p. 70) afirma que:

> É com os teóricos da contingência em liderança que se pode perceber não ser possível, por muito tempo, conceber o líder dentro de uma situação isolado, como se estivesse dentro de um espaço vazio. Não é única e exclusivamente de responsabilidade do líder conseguir que os objetivos sejam alcançados através da utilização de seu poder de dirigir as pessoas, mas a atitude empresarial global contribui consideravelmente para a consecução ou impedimento do alcance dos objetivos.

Dessa forma, pode-se definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Porém, existem três implicações importantes nesta definição. Primeira, a liderança envolve outras pessoas, o que contribuirá na definição do status do líder. Segunda, a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os demais membros do grupo. E terceira, a liderança é a capacidade de usar diferentes formas de poder para influenciar de vários modos os seguidores.

2.2 Motivação

A Motivação é um assunto amplamente discutido na atualidade. Mais do que antes, as grandes organizações visam o bem-estar de seus colaboradores e buscam reter seus talentos, mantendo-os cada vez mais motivados.

Começar dizendo que a complexidade da gestão motivacional relaciona-se com a cognição humana é válido. E isso implica em comportamentos e fatores motivacionais diferentes. Compreender a dinâmica, cíclica, da motivação é essencial ao administrador que busque o alcance dos objetivos da organização e a realização das necessidades individuais de seus colaboradores.

No livro "Liderança Radical" evidencia que um bom clima organizacional pode ser obtido, pela administração, através da seguinte linha de ação: 1º) cultivar o amor pelos princípios (missão, visão e valores da empresa) em seus colaboradores; 2º) produzir energia para que todos trabalhem juntos em prol dos mesmos objetivos; 3º) inspirar audácia em toda a equipe para agir; 4º) provar com atitudes que todos devem se engajar na causa defendida pela empresa. Seguindo estas etapas, pode-se, pelo menos, começar a criar um clima organizacional motivador ao trabalho (VILLELA, 2010).

Robbins (1999, p. 109) "[...] motivação como vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo".

Afirma Vianna (1999, p. 9) "[...] motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos. Estar motivado com os neurônios à plena carga, com endorfina correndo no corpo".

Assim também seguem esta linha Montana & Charnov (1999, p. 203) quando afirma que "[...] a motivação é o processo de estimular um indivíduo para ele agir de modo a realizar um objetivo desejado".

Pode-se então entender a motivação como uma energia, uma força, ou impulso interno aos indivíduos. Sobretudo, o que é relevante considerar é que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, o que é possível é criar um ambiente no qual a pessoa se sinta motivada. A motivação exerce assim a função de ativar e dirigir o comportamento.

Para Spitzer (1997, p. 12) se faz necessária uma nova abordagem:

> [...] a supermotivação como forma de criar um ambiente de trabalho que permitirá a todos os funcionários redescobrir a automotivação latente, possibilitando,

> consequentemente, um grau elevado de motivação na organização como um todo. A supermotivação é colocada como uma motivação elevada, auto sustentada, que abrange a organização como um todo.

A supermotivação é colocada como uma motivação elevada, auto sustentada, que abrange a organização como um todo.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, descritivo com abordagem qualitativa. A pesquisa se desenvolveu em uma instituição pública de ensino superior, localizada na cidade de Fortaleza, Capital do Estado do Ceará. Apresentando como foco o serviço público educacional. A instituição é formada por e 80 (oitenta) servidores "técnico administrativos". A fim de se observar a correlação existente entre teoria e prática no ambiente organizacional de uma Instituição Pública de Ensino Superior.

A Superintendência de Recursos Humanos (SRH) da Instituição da pesquisa conta com uma população de 80 (oitenta) servidores, representando 100% da população, onde participaram da pesquisa 25 (vinte e cinco) servidores que representam 31,25% do quadro efetivo da SRH da Instituição, sendo que 09 (nove) constituem o quadro da liderança gestora e os 16 (dezesseis) restantes representam o quadro dos liderados da mesma SRH da Instituição.

Nesse cenário, a instituição do referido estudo se torna importante instrumento de política social, como garantia do caráter público do domínio do conhecimento e também do seu livre acesso pelo conjunto da sociedade. À instituição, impõe-se uma melhor articulação com o meio, sendo imprescindível que oriente suas ações a partir das necessidades e objetivos explicitados pelos diferentes segmentos sociais.

Para alcançar os objetivos inicialmente propostos, foram utilizadas questões, visando facilitar a tabulação e o trabalho de análise das informações.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira identifica o perfil dos colaboradores pesquisados contemplando as seguintes variáveis: sexo, tempo de empresa, escolaridade. A segunda parte enfoca o perfil da liderança, composto de perguntas fechadas, onde os pesquisados puderam pontuar em uma escala de 1 a 4, sendo que cada pontuação se refere a um dos conceitos: 1- Nunca/Nenhum, 2- Raramente/Pouco, 3- Quase sempre/Relativamente Muito, 4- Sempre/Muito.

Nesta parte, buscaram-se obter a opinião dos colaboradores as seguintes variáveis: 1- Comunicação, 2- Habilidade no relacionamento humano, 3- Satisfação, motivação e

valorização. Depois da aplicação, as respostas foram tabuladas, analisadas, interpretadas e ao final foram dadas sugestões para a melhoria daquelas características que não obtiveram bons resultados na avaliação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da pesquisa realizada observam-se os seguintes resultados:

TABELA 1 – Perfil das lideranças e dos colaboradores pesquisadas em relação ao sexo, 2021.

Sexo	Número absoluto	Percentual (%)
Masculino	14	56%
Feminino	11	44%
Total	25	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2021.

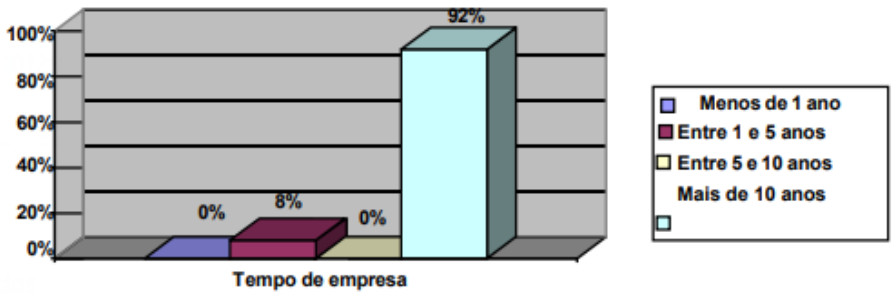
O resultado da tabela aponta que entre os colaboradores que responderam à pesquisa, predominou o sexo masculino com percentual de 56%.

TABELA 2 – Perfil das lideranças e dos colaboradores pesquisados em relação ao tempo de empresa, 2021.

Tempo de empresa	Número absoluto	Percentual (%)
Menos de 1 ano	0	0%
Entre 1 e 5 anos	2	8%
Entre 5 e 10 anos	0	0%
Mais de 10 anos	23	92%
Total	25	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2021.

GRÁFICO 1 – Perfil das lideranças e dos colaboradores pesquisados em relação ao tempo de empresa, 2021



Fonte: Pesquisa de campo/2021.

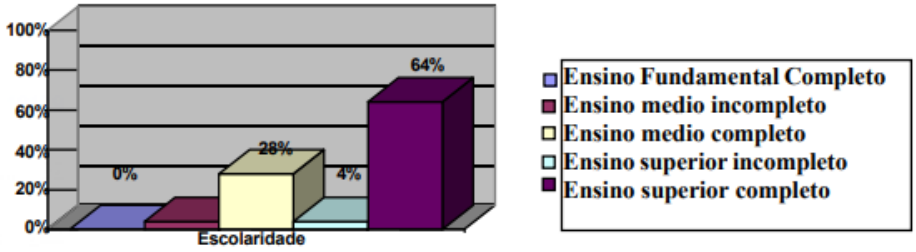
Conforme o resultado observa-se que a maior parte dos pesquisados (23/25 pesquisados) que representa 92% encontram-se há mais de 10 anos na instituição, ao mesmo tempo em (2/25 pesquisados) encontram-se em um intervalo de tempo entre 1 e 5 anos de serviço na instituição.

TABELA 3 – Perfil das lideranças e dos colaboradores pesquisados em relação à escolaridade, 2021.

Escolaridade	**Número absoluto**	**Percentual (%)**
Ensino Fundamental Completo	0	0%
Ensino Médio Incompleto	1	4%
Ensino Médio Completo	7	28%
Ensino Superior Incompleto	1	4%
Ensino Superior Completo	16	64%
Total	25	100%

Fonte: Pesquisa de campo/2021.

GRÁFICO 2 – Perfil das lideranças e dos colaboradores pesquisadas em relação à escolaridade, 2021.



Fonte: Pesquisa de campo/2021.

Analisando a tabela e o gráfico, percebe-se que 16 dos 25 pesquisados da instituição de pesquisa possuem o Ensino Superior Completo representando 64% dos pesquisados, 1 dos 25 pesquisados: Ensino Superior Incompleto (cursando) representando 4%, 7 possuem Ensino Médio Completo representando 28% dos pesquisados, e em seguida 1 Ensino Médio Incompleto (cursando) representando 4% dos 25 pesquisados.

Questão 01: No processo de comunicação com a equipe, o líder procura utilizar palavras claras, simples certificando-se de que a mensagem foi compreendida permitindo ainda um fluxo inverso buscando compreender o que está sendo falado?

TABELA 4 – Perfil das lideranças pesquisadas em relação à Comunicação, 2021.

Respostas / **Pesquisados**	Nunca/Nenhum		Raramente/ Pouco		Quase sempre/ Relativamente Muito		Sempre/Muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Líderes (09)	0	0%	0	0%	4	44,44%	5	55,56%
Liderados (16)	2	12,5%	1	6,25%	5	31,25%	8	50%

Fonte: Pesquisa de campo/2021.

De acordo com a tabela 4, a boa comunicação é muito importante para a integração de qualquer grupo de trabalho. A comunicação é de extrema importância para o desenvolvimento do negócio, criando na empresa um dos maiores desafios ao administrador de recursos humanos.

O líder participativo de RH é um profissional que planeja, organiza, controla, coordenae dirige a ação de seus auxiliares. Tendo todos estes requisitos é necessário o profissional ter uma comunicação prática. O objetivo é mostrar a necessidade da comunicação é um conceito pelos quais os administradores nem sempre se comunicam de modo eficaz.

Segundo Chiavenato (2000, p. 142) “é a troca de informações entre indivíduos.Significa tornar comum uma mensagem ou informação”. A comunicação pode ser definida simplesmente como o processo de se passar informações e entendimentos de uma pessoa para outra.

Num conceito mais amplo e moderno, o profissional precisa proporcionar uma comunicação clara e precisa. Ter decisões rápidas, visão e ação integral, iniciativa própria e informação plena do negócio da empresa.

O sucesso das pessoas, em boa parte, deve-se à capacidade de exercer uma boa comunicação. A comunicação está vinculada não somente ao seu conteúdo e sim à forma como é transmitida, quanto mais simples é a comunicação, mais facilmente o receptor compreenderá. A comunicação deve ser clara e constante entre líderes e liderados.

É importante que o líder expresse sua visão e entusiasmo para que seus seguidores sintam-se inspirados e volte-se para os objetivos da organização. É necessário levar em consideração o público receptor, transmitir a verdade a fim de obter a credibilidade das pessoas e buscar a ação que é uma forma de verificar se o público compreendeu a mensagem.

É observada a necessidade de haver uma busca do líder em fomentar o entendimento para que as pessoas possam agir e construir relações.

Questão 02: Em que medida você percebe que a liderança tem habilidade em lidar com as pessoas, ou seja, de conviver com elas, buscar entendê-las, proporcionar um espaço de fala e de escuta, preocupar-se com seus sentimentos e saber lidar com conflitos existentes entre as mesmas?

TABELA 5 – Perfil das lideranças pesquisadas em relação à Habilidade no relacionamento humano, 2021.

Respostas / **Pesquisados**	Nunca/ Nenhum		Raramente/ Pouco		Quase sempre/ Relativamente Muito		Sempre/ Muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Líderes (09)	0	0%	0	0%	3	33,34%	6	66,66%
Liderados (16)	0	0%	5	31,25%	4	25%	7	43, 75%

Fonte: Pesquisa de campo/2021.

A pesquisa revelou que 100% dos líderes se avaliam com alta habilidade no relacionamento humano, enquanto que 66,66% dos liderados concordam com os líderes, 43,75% dos liderados identifica como sempre/muito.

Habilidades humanas são as habilidades necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade humana "[...] consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas".

Habilidades humanas são imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional. Habilidade no relacionamento humano: a organização é formada por pessoas e é através delas que a empresa consegue atingir seus objetivos e tem o sucesso que deseja. Assim, é de fundamental importância que o líder saiba como lidar com as pessoas, com seus problemas, seus sentimentos, suas expectativas, para que as mesmas sintam-se importantes e necessárias para que o sucesso organizacional seja alcançado. O líder que sabe lidar com as pessoas torna-se mais fácil de ser seguido naquilo que acredita ser importante para organização.

Questão 03: Existe preocupação por parte dos gestores com a satisfação, motivação evalorização contínua de seus colaboradores?

TABELA 6 - Perfil das lideranças pesquisadas em relação à Satisfação, motivação e valorização, 2021.

Respostas / **Pesquisados**	Nunca/ Nenhum		Raramente/ Pouco		Quase sempre/ Relativamente Muito		Sempre/Muito	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Líderes (09)	0	0%	5	55,56%	3	33,33%	1	11,11%
Liderados (16)	0	0%	3	18,75%	11	68,75%	2	12,5%

Fonte: Pesquisa de campo/2021.

O número de líderes em relação à satisfação, motivação e valorização contínua de seus colaboradores giram em torno de 55,56% optando por raramente/pouco, apenas 11,11% se preocupam com o assunto. No entanto 68,75% dos liderados acreditam que exista preocupação com estes componentes importantes "Satisfação, motivação e valorização", quase sempre relativamente muito. Por fim, 18,75% dos liderados avaliam com raramente/pouco a preocupação com os itens em questão.

A automotivação é um componente que está ligado ao profundo desejo do líder em alcançar um objetivo pelo simples fato de alcançá-lo, paixão pelo trabalho e otimismo. Mesmo quando o trabalho não está favorável, há propensão a seguir metas com energia e persistência.

"Motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos. Estar motivado com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo". (VIANNA, 1999, p. 22).

"A motivação é o processo de estimular um indivíduo para ele agir de modo a realizar um objetivo desejado". (MONTANA & CHARNOV, 1999, p. 33).

É importante que o líder contribua motivando para que sua equipe descubra suas capacidades e potencialidades movendo-as para mudança. E, também motivar os seus seguidores a se adaptarem às mudanças. Este fator é interessante, pois atualmente, presencia-se que a motivação para a mudança é algo constante. A tecnologia, por exemplo, muda dia após dia para atender às necessidades de forma mais rápida e eficaz.

Diante disso, as pessoas também precisam acompanhar estes progressos e o líder, neste papel, precisa agir de forma a catalisar o acompanhamento destas mudanças junto aos liderados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vida das organizações e das pessoas tem sido diretamente afetada por diversos tiposde mudanças que, a cada dia, acontecem de maneira mais veloz. E estas transformações no cenário mundial provocam a competitividade acirrada entre empresas, onde existirão sobreviventes, mas também haverá aquelas cuja extinção acontecerá precocemente.

A atuação dos líderes neste momento torna-se essencial, pois são estes que possuem a capacidade de influenciar as pessoas buscando um bem comum. É recomendável, que os líderes sejam capazes de construir visões e conduzir a organização e pessoas a objetivos inspiradores. Para isso, é fundamental que a liderança seja confiável, comprometida, capaz de formar nas pessoas senso crítico, autodesenvolvimento, tenha habilidade com as pessoas, seja capaz de servir, de arriscar, de decidir rápido, tenha discernimento.

Na pesquisa realizada percebe-se uma considerável similaridade em relação alguns tópicos da concepção que os líderes têm de si mesmos e dos liderados em relação à atuação da liderança da instituição. Estas concepções tendem para o conceito bom e ótimo, relevando o caminho para o sucesso. Dentre os fatores levantados considerados importantes para a liderança, a motivação e o sucesso organizacional, foi verificado que todos estão presentes nas lideranças da instituição em estudo, parte destas pelos líderes e parcialmente pelos liderados.

Desta forma, entendendo que o sucesso para uma organização está baseado noresultado financeiro alcançado através das atividades desenvolvidas pelas pessoas que compõem a organização e na sobrevivência da empresa (instituição) no mercado que envolve os clientes (usuários) internos e externos.

A liderança, a motivação deve estar focada em resultados, nas pessoas, nos processosda organização (instituição) e nas estratégias de forma que haja um gerenciamento um controle sobre estas atividades.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.

BLAKE, Montou. **Liderança e o gerente minuto**. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento humano no trabalho**. v 1. São Paulo: Pioneira, 1992.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da liderança, Rio de Janeiro, Ed. Sextante, 2004.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**: John P. Kotter; tradução Follow-Up traduções e assessoria de informática. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

MAQUIAVEL **A arte da guerra**: Titulo original: L' Arte Della Guerra, Ed: Escala, Coleção Grandes Obras do Pensamento Universal – 8.

MIRANDA, Bruno et al. A motivação como fator no desempenho em serviços públicos: um estudo de caso em um instituto de ensino superior. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Mar del Plata**, Argentina.2017.

MASLOW, **Abraham Harold. Introdução à Psicologia do ser**. Rio de Janeiro, Eldorado, S.d, 2ª Ed. 1968.

MONTANA, Patrick J, CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Editora Saraiva 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC,1999.

RENSIS LIKERT. **Novas tradições nos negócios – valores nobres e liderança no século XXI** – São Paulo, 1961.

SPITZER, D. R. **Supermotivação**. São Paulo: Futura, 1997.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

VIEIRA, Regilene Inácio; BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto; RAMALHEIRO, Geralda Cristina Freitas. Liderança em instituições públicas: estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR). **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**| ISSN-e: 2237-1427, v. 9, n. 2, 2019.

VILLELA, K. A. **Motivação no trabalho e os recursos humanos**. Monografia – Universidade Candido Mendes, Especialização em Gestão de Recursos Humanos. 2010

WILLIAM JAMES. **O poder da energização**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.