

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Fanderson do Couto Santos

O papel do líder na motivação da equipe

**Além Paraíba
2020**

Fanderson do Couto Santos

O papel do líder na motivação da equipe

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professora orientadora: Elizabeth Souza Damasceno

Além Paraíba
2020



Fanderson do Couto Santos

O papel do líder na motivação da equipe

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientadora: Elizabeth Souza Damasceno

Prof. Convidado(a):

Prof. Convidado(a):

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 30 de junho de 2020

Dedico esse trabalho a Deus porque sem ele não conseguiria realizar mais essa etapa da minha vida. Dedico também a minha família e a minha professora orientadora que teve paciência e me ajudou muito, dedico ainda aos meus professores que durante muito tempo me ensinaram e que me mostraram o quanto estudar é bom.

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a deus por ter me dado forças para enfrentar esse grande obstáculo que estava em meu caminho, aos meus pais que durante todo esse período que estavam comigo para poder vencer esse grande obstáculo, a todos da instituição que durante anos tiveram toda a paciência possível, sempre procurando atender todas as minhas necessidades, em especial eu gostaria de agradecer ao meu coordenador que estava sempre presente para podermos nos ajudar e também a minha orientadora professora Elisabeth que logo assim que entrei em contato com ela a mesma me deu um grande apoio para poder conseguir realizar o desenvolvimento desse trabalho.

Resumo

O objetivo geral a ser estudado durante a pesquisa é identificar o papel do líder na motivação de sua equipe. Os objetivos específicos são: conceituar liderança, demonstrar a diferença entre chefe e líder, identificar as características de um bom líder, conceituar motivação e destacar quais são as necessidades básicas da equipe. De modo geral, a escolha do tema aconteceu pela necessidade de equipes terem bons líderes que ajudam e trabalham junto para conquistarem os resultados, no lugar de chefes que simplesmente mandam e não ajudam ou se interessam pelas pessoas que trabalham com eles. A pesquisa foi bibliográfica do tipo exploratória, com pesquisa em livros e artigos científicos. Foi possível concluir com toda a pesquisa realizada que o verdadeiro líder é fundamental para que as organizações alcancem os melhores resultados, mantendo assim sua equipe sempre motivada a agir, se empenhando ao máximo pelos mesmos objetivos da organização a qual pertencem.

Palavras Chaves: Líder. Papel. Motivação. Equipe.

Abstract

The general objective to be studied during the research is to identify the role of the leader in motivating his team. The specific objectives are: conceptualize leadership, demonstrate the difference between boss and leader, identify the characteristics of a good leader, conceptualize motivation and highlight what are the basic needs of the team. In general, the choice of the theme happened due to the need for teams to have good leaders who help and work together to achieve results, instead of bosses who simply command and do not help or are interested in the people who work with them. The research was exploratory bibliographic, with research in books and scientific articles. It was possible to conclude with all the research carried out that the true leader is fundamental for organizations to achieve the best results, thus keeping their team always motivated to act, striving to the maximum for the same objectives of the organization to which they belong.

Key words: Leader. Paper. Motivation. Team.

Lista de Ilustração

Figura 01: Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg	22
Figura 02: Modelo mensuração de clima – Litwin e Stinger	23
Figura 03: Variáveis usadas para medir o clima organizacional	25
Figura 04: Ciclo motivacional	26
Figura 05: Frustração e comportamento compensatório	27
Figura 06: Etapas da motivação	30
Figura 07: Dicas para estimular a motivação	32

Lista de Quadros

Quadro 01: Estilos de liderança	17
Quadro 02: A hierarquia de necessidades de Maslow	20

Sumário

Introdução	11
Metodologia	12
1– Liderança.....	13
1.1 – Chefe x Líder.....	15
1.2 – Tipos de liderança	16
2– O papel do líder na motivação da equipe.....	19
2.1 - Necessidades Humanas.....	20
2.2 – Clima motivacional	23
2.3 – Ciclo motivacional	26
2.4 – Liderança motivadora.....	27
Conclusão.....	34
Bibliografia	36

Introdução

Para que uma equipe alcance as metas e objetivos que a organização estipulou ela precisa estar motivada, e com vontade de trabalhar a favor do desenvolvimento organizacional. O objeto da pesquisa que se segue é mostrar qual é o papel do líder na motivação da sua equipe.

A pergunta a ser respondida é como o líder ajuda a equipe a ficar motivada para alcançar as metas da empresa?

Uma hipótese para responder a questão seria o líder identificar as necessidades de sua equipe de acordo com o conhecimento que ele tem de cada colaborador. Quando a equipe não tem o suficiente apoio ou está passando por algum problema na vida pessoal, isso pode acabar refletindo na sua vida profissional.

O líder precisa entender que chefe e líder não são a mesma coisa. O verdadeiro líder sabe influenciar e ajudar sua equipe a alcançar as metas estipuladas, não apenas agindo como chefe, dando ordens, sem se preocupar de modo pessoal com as pessoas que estão na sua equipe.

Um bom líder pode ajudar não somente dando incentivos financeiros, mas também dividindo o seu tempo com a equipe, mostrando interesse sincero por ela. Trabalhando em conjunto mostrara o que pretende para o crescimento de todos da empresa.

A escolha do tema se deu por perceber a necessidade que equipes tem de possuírem bons líderes que ajudam e trabalham para conquistarem resultados, ao invés de chefes que simplesmente mandam, não auxiliam ou se interessam por seus colaboradores. Associando isso ao gosto por essa área de pesquisa e alcançar maior conhecimento em como me tornar um líder e ajudando os colegas de trabalho.

O objetivo geral a ser estudado é identificar o papel do líder na motivação de sua equipe. Os objetivos específicos são: conceituar liderança, demonstrar a diferença entre chefe e líder, identificar as características de um bom líder, conceituar motivação e destacar quais são as necessidades básicas da equipe.

Metodologia

A pesquisa vai ser bibliográfica do tipo exploratória, com pesquisa em livros e artigos científicos.

A pesquisa bibliográfica, segundo Severino (2007), é aquela “que se realiza a partir do”:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p.122).

Quanto ao tipo exploratório, tem como objetivo conceituar ideias de forma clara visando estabelecer problemas e hipóteses pesquisáveis para estudos que serão realizados depois (GIL, 1999).

1 – Liderança

Quando se fala em liderança, muitos conceitos são criados. Cada pessoa tem uma visão diferenciada do que é um líder e como e qual deve ser o seu perfil.

Sobre a liderança Chiavenato (2014, p. 27) explica:

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Para Chiavenato, todas as empresas precisam de bons líderes para que a administração aconteça de modo mais natural. Concordando com ele, Jucá (2012, p. 19) diz que “Liderar é ser corresponsável pelo desempenho de outras pessoas. É influenciar o comportamento de alguém”, ou seja, o sucesso da equipe é o sucesso do seu líder.

Ser líder não quer dizer apenas uma posição de poder e comando na organização, ser líder envolve outros fatores muito importantes que precisam ser considerados.

De acordo com Chiavenato (2014) um dos muitos papéis que o administrador realiza é o de líder, dirigindo e motivando a equipe, treinando, aconselhando, orientando e se comunicando com os liderados. Robbins (2005, p.3), acrescenta que “quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança”, ou seja, o autor analisa que cuidando de suas tarefas com competência, o líder está realizando sua liderança.

Segundo Oliveira (2006, p. 27) "do líder são cobradas determinadas formas e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a integridade e o sentido". Deste modo, o autor afirma a importância do líder se envolver de modo com que ele tenha consideração pela sua equipe. Realmente se importando com suas necessidades e interesses.

Pensando nesse envolvimento do líder, Chiavenato (1981, p. 45) diz que “a liderança [...] é uma qualidade pessoal que proporciona desejo e esforço colaborativo para um objetivo”. Ou seja, para o autor uma pessoa não pode simplesmente resolver que a partir daquele momento ela passará a ser um líder. Segundo ele, a liderança tem que acontecer naturalmente, sendo uma qualidade que a pessoa tem em seu interior ou pode buscá-la através de treinamentos e estudos.

Concordando com Chiavenato (1981), Hunter (2004, p. 28) define: “Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os

objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Sendo assim o autor diz que o líder já possui esta habilidade de ser uma pessoa influente e que motiva outros a se empenharem para conquistar os resultados.

Peter Drucker (2002) diz que: “A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes”. Segundo o autor, se o líder não possuir uma equipe que o apoia e confia em seus conselhos, ele não pode ser considerado líder, pois um para tanto precisa de pessoas a sua volta que confiam e seguem suas orientações.

Sobre os diferentes ângulos que a liderança pode ser analisada, Chiavenato (2014, p. 190) explica que ela pode acontecer como “fenômeno de influência interpessoal”. De acordo com ele, “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Ou seja, segundo o autor, neste primeiro momento a liderança pode não ter relação com o perfil do líder, mas sim com a estrutura social do grupo. A influência do líder de acordo com ele, “é uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra, de alguma forma intencional”.

O segundo modo como a liderança pode acontecer é “como processo de redução de incertezas de um grupo”, e “o comportamento pelo qual se consegue essa redução é [...] a tomada de decisão. Neste sentido o líder é [...] aquele que ajuda o grupo a tomar decisões adequadas”, segundo Chiavenato (2014, p. 191).

A terceira forma ainda de acordo com o autor é “como relação funcional entre líder e subordinados”, pois o autor entende que a “liderança é uma função das necessidades existentes em determinada situação e consiste em uma relação entre um indivíduo e um grupo”.

E ainda a quarta forma vista é “como processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação”. Chiavenato (2014, p. 192) explica que “liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos nos esforços para realização de objetivos em determinada situação. [...] depende de variáveis no líder, nos subordinados e na situação”.

Sobre o papel do líder Tonet, Reis, Beckert Jr e Costa (2009, p. 43) definem como: “[...] o líder é descrito como alguém que vai à frente dos seus seguidores, mostrando o rumo que deverão seguir, tomando decisões, fazendo ajustes, controlando resultados, zelando para que as pessoas se mantenham motivadas, punindo erros e premiando sucessos”. Deixando claro que o líder precisa estar a frente da sua equipe, motivando-a e tomando todas

as decisões necessárias para o melhor desenvolvimento das tarefas.

Borlot e Marques (2012) afirmam que “um líder eficaz é aquele que facilita, aconselha, lida com conflitos disciplinares, sabe barganhar, faz a avaliação de desempenho coletivo e individual, trabalha o treinamento periodicamente e tem uma boa comunicação”.

Desta forma é possível concluir que o líder é fundamental para que a equipe tenha sucesso. É ele quem auxilia nas tomadas de decisão e vai a frente da equipe, buscando motivar cada membro a desenvolver o seu potencial máximo de forma individual e coletiva, pois para ser um líder de sucesso, ele precisa liderar uma equipe de qualidade e vitórias.

1.1 – Chefe x Líder

Existe uma grande diferença entre a posição de chefia e a de liderança. Sobre esta diferença, Tourinho (1981, p.58) explica:

Chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com colaboração dos seus membros.

Segundo o autor, o chefe se refere a posição de poder que a pessoa ocupa e a liderança com a maneira como a equipe segue de forma natural uma pessoa por causa de sua personalidade.

Andrade e Amboni (2011, p. 104) afirmam que “a liderança está estreitamente relacionada com o poder, mas envolve mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou reivindicado por um membro ou membros das organizações”, ou seja, mesmo havendo a relação com o poder, a liderança não acontece somente por que a pessoa recebeu um cargo de autoridade.

O líder se caracteriza por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor... Capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade para estruturar sistemas de interação social para finalidades objetivas (HAMPTON, 1990, p.210).

Quanto a chefia, Souza (1978, p. 215 e 216) explica:

O chefe não líder, não possuindo autoridade genuína, lança mão de recursos artificiais para fazê-la valer, exercendo o que se chama de “autoridade baseada em cargo”. Busca na arrogância e na agressividade, o mecanismo de defesa de que precisa para mascarar a falta de auto-confiança e auto-respeito. É inseguro e sua insegurança é fácil de identificar: o homem sem autoridade genuína “muda” quando sobe.

Em resumo o autor explica que o chefe que não é um líder, usa da autoridade que foi dada pelo cargo que ele ocupa na empresa para fazer com que as pessoas sigam suas

ordens. Segundo ele, este tipo de chefe é inseguro e usa da ignorância e agressividade para se defender e se sentir superior aos outros, mudando de comportamento com o poder que lhe foi dado por parte da organização. Quanto a esta afirmação, um ponto de vista diferente é destacado por Tourinho (1981, p. 64), segundo ele “é a dificuldade de anuência da chefia com a liderança, pois o chefe tem a obrigação de defender os interesses da empresa, já o líder volta-se ao desejo intenso de alcançar um objetivo, um alvo, um fim para seu grupo”.

Desta maneira é possível então compreender que o chefe não líder não pensa no bem estar da equipe, ele se preocupa com os resultados impondo ordens e muitas vezes se utilizando de força bruta para fazer com que suas ordens sejam cumpridas.

1.2 – Tipos de liderança

Assim como cada pessoa tem um perfil, cada líder tem seu próprio estilo de liderança, sua maneira de comandar e influenciar a equipe.

Ao analisar os estilos de liderança, é possível destacar que “as teorias sobre liderança costumam estudá-la observando o estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, a conduta do líder” de acordo com Andrade e Amboni (2011, p. 205). De acordo com os autores, “os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados poderiam liderar eficazmente”. Sendo assim, o autor deixa claro que os líderes podem aprender o estilo certo que vai funcionar para cada equipe, sendo treinados para agir de acordo com o necessário exigido pela organização.

White e Lippitt (*apud* Chiavenato, 2014), em uma pesquisa realizada, analisaram o impacto que ocorreu em dos três estilos principais de liderança em quatro grupos, Chiavenato (2014, p. 194) explica:

1. Liderança autocrática: o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação com relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia com a presença física do líder. Quando este se ausentava, as atividades paravam e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando a explosões de indisciplina e de agressividade.
2. Liderança liberal: o líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre. As tarefas desenvolviam-se ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se mais tempo com discussões voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder.
3. Liderança democrática: o líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e de

relacionamentos cordiais. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de uma impressionante integração grupal, dentro de um clima de satisfação.

Quanto a esses estilos principais de liderança que foram estudados por White e Lippitt, Andrade e Amboni (2011, p. 205) exemplifica de modo claro e em forma de um quadro as diferenças destes líderes.

Quadro 01: Estilos de liderança

Estilo autoritário	Estilo democrático	Estilo liberal – <i>laissez faire</i>
Diretrizes fixadas pelo líder, sem a participação do grupo.	Diretrizes debatidas e decididas pelo grupo com a assistência e o estímulo do líder	O grupo tem toda a liberdade para decidir, o líder participa minimamente.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, uma de cada vez, conforme a necessidade, sendo assim, imprevisíveis para o grupo.	O grupo esboça as providências e técnicas para a execução das tarefas, solicitando ao líder aconselhamento quando necessário. Sempre que solicitado, o líder oferece duas ou mais alternativas, provocando o debate no grupo.	O líder tem uma participação limitada nos debates, apresentando materiais variados ao grupo, e fornecendo alguma informação se solicitada.
O líder determina a tarefa a ser executada e qual o companheiro de trabalho de cada um.	A divisão de tarefas fica a cargo do grupo e cada membro escolhe seus companheiros de trabalho.	O líder não participa. Tanto a divisão das tarefas como a escolha de companheiros ficam a cargo do grupo.
O líder é dominador e pessoal, tanto nos elogios como nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder é um membro normal do grupo, porém sem encarregar-se muito das tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não avalia nem regula o curso dos acontecimentos. Quando perguntado, faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros.

Fonte: ANDRADE; RUI OTÁVIO BERNARDES DE, AMBONI; NÉRIO, (2011, p. 205)

O quadro 01 mostrou assim que o estilo autoritário, é movido pela imposição e dominação do poder, onde o líder estipula as tarefas a equipe precisa cumprir de acordo com as suas ordens. Já o estilo democrático, o autor afirma que o líder é aberto a opiniões do grupo e deixa com que a equipe participe na divisão de tarefas. E o estilo liberal, a equipe é livre para agir, podendo até mesmo dividir suas tarefas sem o envolvimento do líder.

Para concluir seu argumento Chiavenato (2014, p. 195) destaca que:

Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentam a maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança liberal não se saíram bem quanto à quantidade e à qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, com uma quantidade de trabalho surpreendentemente superior.

Deixando assim claro que com relação ao volume produzido, a liderança autocrática e democrática produziram a mesma qualidade, porém com um líder mais aberto e

ouvir sua equipe, o trabalho teve muito mais qualidade e sua superioridade foi notada, já a liderança liberal não conseguiu resultados bons em nenhum dos sentidos.

Ao comparar os estilos de liderança democrático e autocrático Souza (1978, p. 216) explica:

Líder democrático é aquele que trabalha ouvindo e dialogando com seu pessoal e autocrático aquele que impõe suas ordens sem dar maiores satisfações. O líder democrático prefere uma disciplina compreendida e consentida. O autocrático, uma disciplina imposta. [...] Líder democrático não quer dizer líder frouxo e inseguro. Pelo contrário, é o líder autocrático quem frequentemente revela insegurança. É por não confiar em si mesmo que apela para o exibicionismo dramático de autoridade.

Segundo Souza, o líder democrático sabe ouvir o que a equipe tem a dizer e se importa com a opinião deles, enquanto o líder autocrático simplesmente impõe sua maneira de pensar.

Além destes estilos já apresentados, Chiavenato (2014, p. 179) analisa mais quatro estilos de liderança já abordados anteriormente por Likert:

Autoritário explorador: típico da gerência baseada na punição e no medo.
Autoritário benevolente: típico da gerência baseada na hierarquia, com mais ênfase na cenoura do que na vara.

Consultivo: baseado na comunicação vertical descendente e ascendente, com a maioria das decisões vindas do topo.

Participativo: baseado no processo decisório em grupos de trabalho que se comunicam entre si por intermédio de indivíduos (elos) que ligam componentes, líderes de equipes ou outros que também fazem parte de um ou mais grupos

Quanto ao estilo ideal de liderança Chiavenato (2000, p.140) afirma que “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.” Ou seja, segundo o autor o estilo ideal de liderança muda de acordo com a necessidade da organização.

Deste modo é possível concluir que cabe a organização identificar qual é o estilo de liderança que mais se adapta a sua necessidade para que assim os melhores resultados possam ser alcançados.

2 – O papel do líder na motivação da equipe

Quando se fala em motivação, muitos pensam na força que leva a pessoa a agir. Seguindo a mesma linha de pensamento, Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 86), afirmam que a “motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Silva e Rodrigues (2007, p. 9) explicam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano.

Desta maneira os autores analisam que para a pessoa estar motivada, é preciso que alguns fatores aconteçam para que ela tenha força interior e desejo para realizar determinada tarefa.

Ainda segundo Ferreira (1999, p. 1371), a motivação pode ser definida como o “conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”. E para Barradas, Chernicharo e Novo (2008, p. 103) ela ainda pode ser definida como o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A motivação, de maneira geral, se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo”.

Para Spector (2007), “a motivação é um estado interior que leva uma pessoa a emitir determinados tipos de comportamento. Destaca que motivação está associada à direção, intensidade e persistência de um comportamento no decorrer de um determinado tempo”.

E quando se fala em “cultura organizacional”, Chiavenato (2014, p. 59) diz que é “importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros”. Segundo o autor, é preciso que a cultura ou os valores da organização sejam claros para todos. Segundo ele, “os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam”.

A gestão de pessoas não “pode ficar distanciada da missão da organização. Afinal, a missão se realiza e concretiza pelas pessoas. São elas que conduzem as atividades e garantem o alcance da missão da organização”. Segundo Chiavenato (2014, p. 60). Devido a isto, o autor ainda afirma que “torna-se necessário um comportamento missionário dos

dirigentes e das pessoas que eles lideram: saber cumprir a missão organizacional por meio do trabalho e da atividade em conjunto”. Deixando assim claro a necessidade do líder fazer que todos os objetivos e valores organizacionais estejam claramente definidos e sejam compartilhados por todos na organização.

2.1 - Necessidades Humanas

Quanto as necessidade humanas, Maslow (2000 apud MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p. 74) diz que:

O ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. O comportamento humano é dirigido primeiro para a satisfação de necessidades simples e fundamentais, as quais são fundamentais e se relacionam a filosofia e a segurança do ser humano. São as necessidades de abrigo, comida e dinheiro por exemplo. Após satisfazêlos o ser humano procurara satisfazer as suas necessidades mais complexas. Essas ultimas são assim, hierarquicamente superiores as necessidades fundamentais básicas. Somente após satisfazer as necessidades básicas descritas anteriormente, o individuo deslocará energia para a satisfação das mais complexas.

Em seu modelo, Maslow destaca a hierarquia de necessidades conforme o quadro 02, abaixo:

Quadro 2: A hierarquia de necessidades de Maslow

Necessidades	Características
Fisiológicas	Constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São necessidades de alimentação, de sono e repouso, de abrigo, o desejo sexual, entre outras. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie.
Segurança	São necessidades de segurança ou de estabilidade. A busca por proteção contra a ameaça ou privação, condições de trabalho seguras, remuneração e benefícios, a fuga do perigo, entre outras. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
Sociais	Nesse nível, estão as necessidades de associação, participação, amizade, interação com clientes e colegas de trabalho e superiores, afeto e amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas.
Estima	Estão relacionados com o modo pelo qual o indivíduo se vê e se avalia. As necessidades de estima envolvem a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e respeito, responsabilidade por resultados, orgulho e reconhecimento, promoções etc.
Autorrealização	São as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da pirâmide. Essas são as necessidades que cada indivíduo tem para realizar seu próprio potencial e se autodesenvolver. Inclui-se aí o trabalho criativo e desafiante, a diversidade, autonomia e participação nas decisões, por exemplo.

Fonte: Adaptado de MASLOW, 2000.

A análise deste quadro 02 visa compreender de forma ampla como funciona as necessidades humanas segundo Maslow.

Maslow (2003, p. 270-271) explica que sobre as “metas básicas”:

Essas metas básicas relacionam-se entre si, organizando-se segundo uma hierarquia de preponderância. Isto significa que as metas mais preponderantes monopolizarão a consciência e tenderão a organizar o recrutamento de várias capacidades do organismo. As necessidades menos preponderantes serão minimizadas, esquecidas ou negadas. Mas quando uma delas é satisfatoriamente preenchida, surge a próxima (“mais elevada”) dentro da hierarquia, para dominar a vida consciente e servir como o centro da organização do comportamento, já que necessidades satisfeitas não agem como motivadores ativos.

Quanto os aspectos “fisiológicos”, Periard (2011, p. 1) explica que elas estão relacionadas a biologia do ser humano, segundo o autor, no ambiente de trabalho, elas estão relacionadas a “necessidade de horários flexíveis, conforto físico, intervalos de trabalho etc”.

Pensando nesta necessidade, algumas organizações e seus líderes estão buscando incentivar a prática de esportes e atividades físicas tais como a prática de danças, lutas marciais, pilates, academia, natação e outros esportes garantindo reembolso financeiro por meio de bolsas como forma de garantir um maior conforto, condicionamento físico e alívio do estresse para sua equipe de acordo com Lourante (2013, p. 32).

Sobre a necessidade de “segurança”, Periard (2011, p. 2) afirma que está relacionada com a necessidade que todos tem de se sentir seguro, “sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego etc”. Segundo o autor no ambiente de trabalho, isto significa ter um “emprego estável, plano de saúde, seguro de vida, boa remuneração, condições seguras de trabalho etc”.

Pensando nas necessidades “sociais” do indivíduo, Periard (2011, p. 2), está relacionada ao modo de se relacionar em sociedade, segundo ele, cada indivíduo precisa “sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto”. No trabalho o autor destaca a “necessidade de conquistar amizades, manter boas relações, ter superiores gentis etc”.

Visando suprir esta necessidade, muitos líderes buscam incentivar a prática de atividade de lazer, como acesso a cultura, passeios e/ou concedendo até mesmo descontos de clubes credenciados com porcentagens distribuídas entre esposas, maridos e os filhos de até 24 anos. LOURANTE (2013, p. 32).

Quanto a necessidade de estima, Periard (2011, p. 2), explica que “existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação”. Em geral segundo o autor, “é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder,

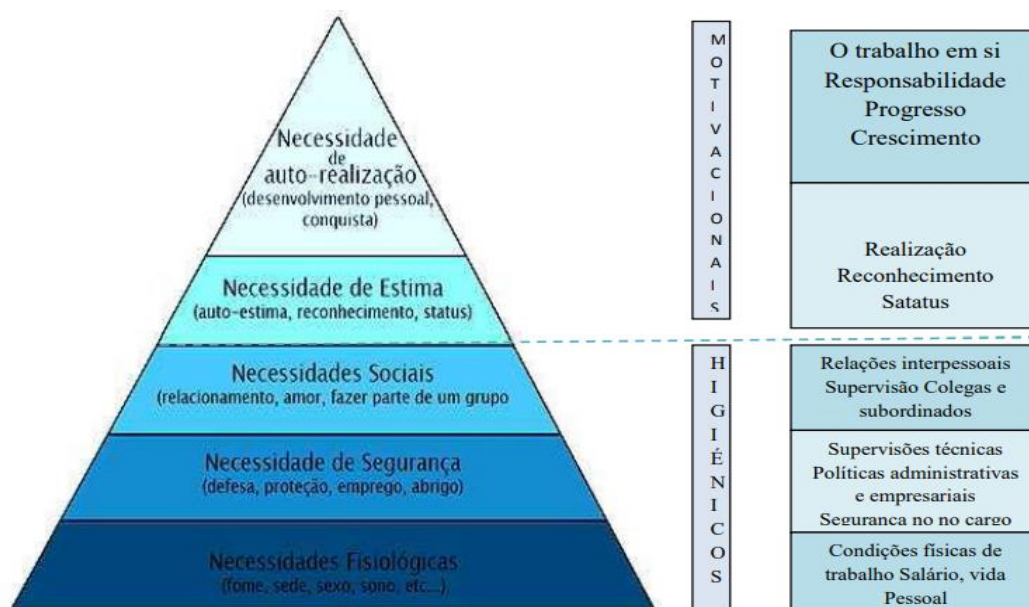
orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de auto-estima”. No trabalho ambiente de trabalho, o autor diz que está relacionado a “responsabilidade pelos resultados, reconhecimento por todos, promoções ao longo da carreira, feedback etc”.

Devido a esta necessidade os líderes procuram incentivar sua equipe a sempre buscar se capacitar as mudanças de mercado, algumas organizações buscam até mesmo reembolsar os valores gastos com a formação educacional do colaborador de acordo com Lourante (2013, p. 33).

Já quando se fala na necessidade de autorrealização, Periard (2011, p. 2), explica que elas “também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir”. Segundo ele, “relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o auto controle”. No trabalho o autor diz que podem ser compreendidas como “desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia etc”.

Comparando as teorias destacadas por Maslow e Herzberg, Teixeira (2011, p.127) analisa a figura 01:

Figura 01 – Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg



Fonte: Teixeira (2011, p.127)

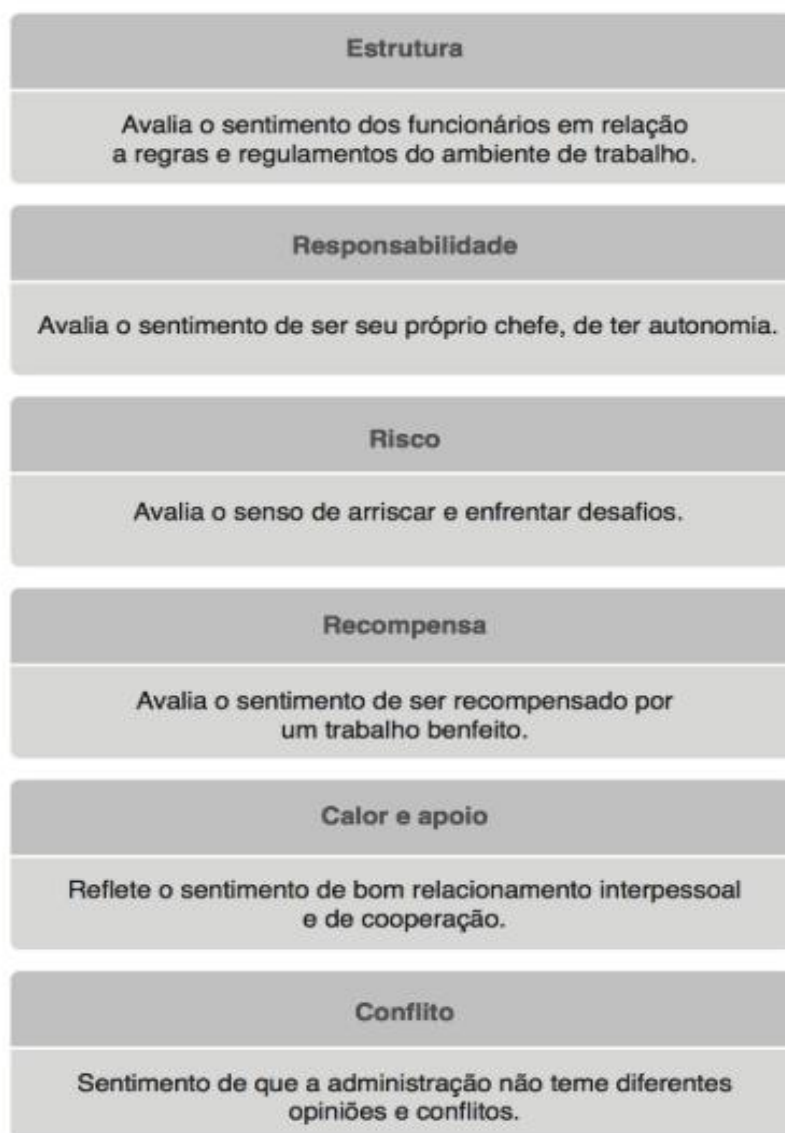
Desta forma é possível concluir que as necessidades dos colaboradores estão relacionadas não somente com fatores físicos, mas também a fatores emocionais. Ainda foi notado que é de suma importância compreender que estas necessidades são cíclicas, por isso é

necessário investir de forma continua para que os colaboradores se mantenham sempre motivados.

2.2 – Clima motivacional

Ferreira (2017, p. 48) explica que o primeiro estudo feito para medir o clima foi feito por “Litwin e Stinger, que, em 1968, mensuraram o clima utilizando os seguintes fatores” de acordo com a figura 02:

Figura 02: Modelo mensuração de clima – Litwin e Stinger



Fonte: Ferreira (2017, p. 48)

A figura 02 explica de acordo com Ferreira (2017, p. 48) que “muitas são as variáveis que têm sido utilizadas para medir o clima”. Para o autor, as variações estão relacionadas com: “o tipo de trabalho realizado, salário e benefícios, a integração entre os

departamentos, a liderança, a comunicação, o treinamento, o progresso profissional, o relacionamento interpessoal, a estabilidade no emprego e a participação dos funcionários”.

Sobre as variáveis que afetam o clima, Ferreira (2017, p. 49) diz que quanto ao “tipo de trabalho realizado” é quando se “avalia a adaptação do empregado às suas atividades, se o volume de tarefas é adequado em relação ao efetivo (quadro de pessoal do setor), se há desafios e variedade de tarefas, se o horário de trabalho é adequado, dentre outros”. O autor ainda diz que “em contrapartida ao trabalho executado, as pessoas esperam receber uma remuneração “justa” (salário e benefícios), por isso, é também importante avaliar se” segundo ele: se “os salários pagos são compatíveis com os praticados no mercado (equidade externa)” se “existe equilíbrio salarial entre cargos de mesma importância/nível (equidade interna)” e ainda se “é possível, com o valor recebido, proporcionar uma vida digna para a pessoa e sua família”. Ou seja, para o autor, não é somente o tipo de tarefa que será executada que é levada em consideração, mas como também se aquele salário recebido será o suficiente para o colaborador se manter.

Quanto a variável relacionada “aos benefícios”, Ferreira (2017, p. 49) explica que, “deve ser avaliado se estes atendem às necessidades e expectativas dos funcionários”. Esse ponto para o autor “é curioso, pois, na dependência das características do grupo de empregados, como faixa etária, nível de escolaridade e gênero, alguns benefícios podem ser mais bem aceitos que outros”. Assim sendo, o autor destaca que “é importante conhecer o público interno e suas necessidades a fim de que os benefícios ofertados realmente sejam significativos e representem um investimento, não apenas um custo”. E uma “forma de melhor conhecer os empregados, é interessante que a empresa identifique e acompanhe informações” como por exemplo: “quantidade de empregados (total e por setor); idade (média, distribuição, total e por setor); sexo (total e por setor); estado civil (total e por setor); tempo de empresa (total e por setor); escolaridade (total e por setor)”. Neste momento o autor destaca a importância do líder conhecer bem sua equipe.

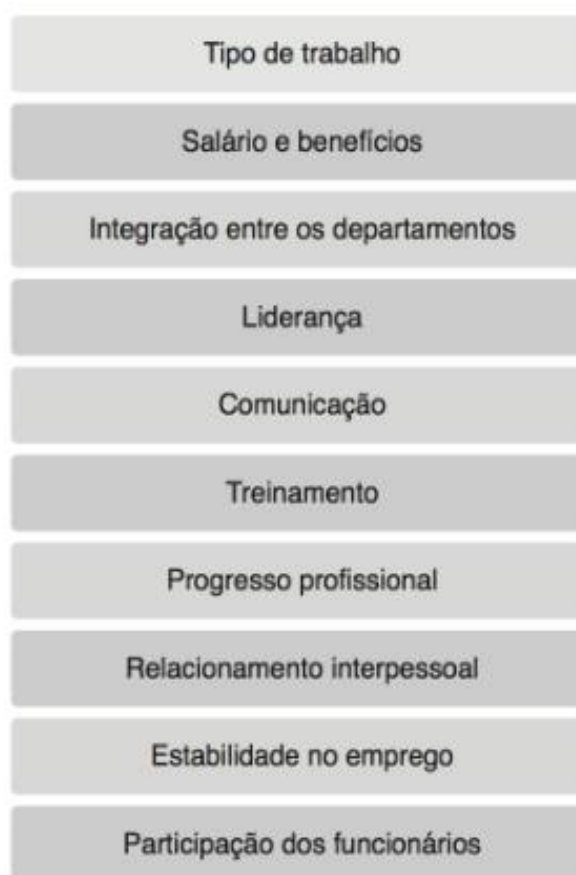
Ainda outra variável que precisa ser levada em consideração segundo Ferreira (2017, p. 49) “é a integração entre departamentos”. Segundo o autor “é importante avaliar o grau de relacionamento e a existência de cooperação e conflitos”. Para ele, “a existência ou não de integração e seu nível afeta o relacionamento interpessoal, que também deverá ser objeto de avaliação (deve ser analisada a qualidade das relações entre os funcionários)”. Ele ainda explica que “a percepção de estabilidade no emprego também deve ser mensurada, pois é importante conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos”.

A variável de “liderança” de acordo com Ferreira (2017, p. 50) é muito importante

e “também deve ser estudada e visa identificar a satisfação dos funcionários com seus gestores”, o autor explica que “se existem respeito, retorno sobre o desempenho (feedback), concessão de autonomia e fornecimento de apoio, entre outros itens relevantes”. Ele ainda analisa que se a “atuação da liderança é fundamental para a satisfação dos funcionários e tem relação com as variáveis comunicação e participação, que avaliam” segundo ele, “respectivamente, o grau de satisfação com o processo de divulgação de informações e fatos relevantes, e as diferentes formas de participação dos empregados no dia a dia”.

Outras variáveis importantes segundo Ferreira (2017, p. 50) são “o treinamento e o progresso profissional”, ele diz que elas estão “relacionadas, pois enquanto a primeira avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se desenvolver profissionalmente, a segunda avalia as possibilidades de promoção e crescimento”. Em resumo o autor destaca na figura 03 as variáveis analisadas.

Figura 03 – Variáveis usadas para medir o clima organizacional



Fonte: Ferreira (2017, p. 50)

Deste modo é possível destacar que o líder precisa estar atento as variáveis que afetam o clima organizacional, para assim contribuir para a motivação de sua equipe.

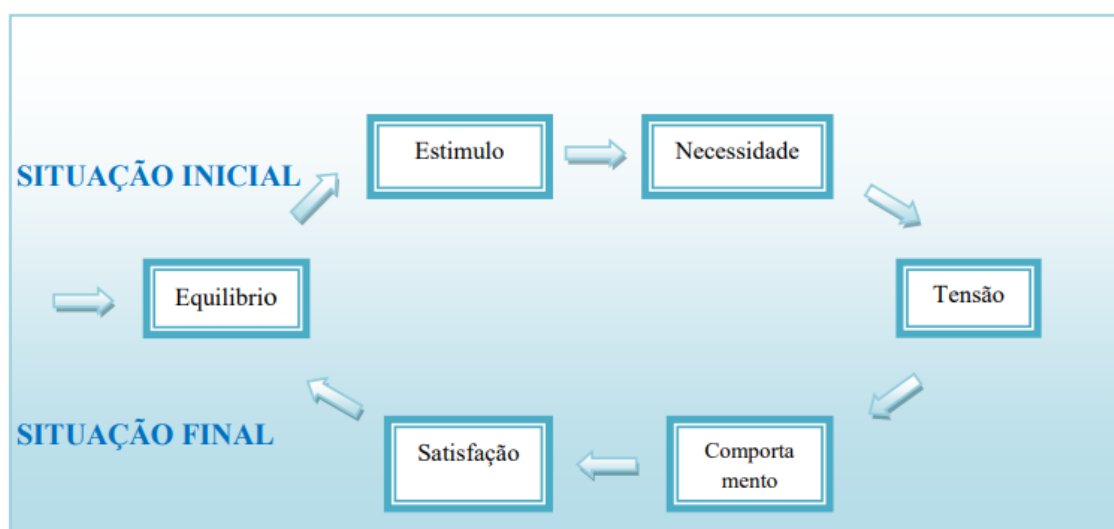
2.3 – Ciclo motivacional

Durante o ciclo motivacional, Chiavenato (2011, p. 45) explica que “a necessidade é satisfeita”. Segundo o autor, “a medida que o ciclo se repete, com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades”. Ele ainda aborda que “uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto.”

Explicando ainda sobre este ciclo motivacional, Chiavenato (1985, p. 47) diz que “[...] a satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica; o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades”.

Para se entender melhor o funcionamento do ciclo motivacional, Teixeira (2011, p. 24) exemplifica de acordo com a figura 04:

Figura 04 – Ciclo motivacional



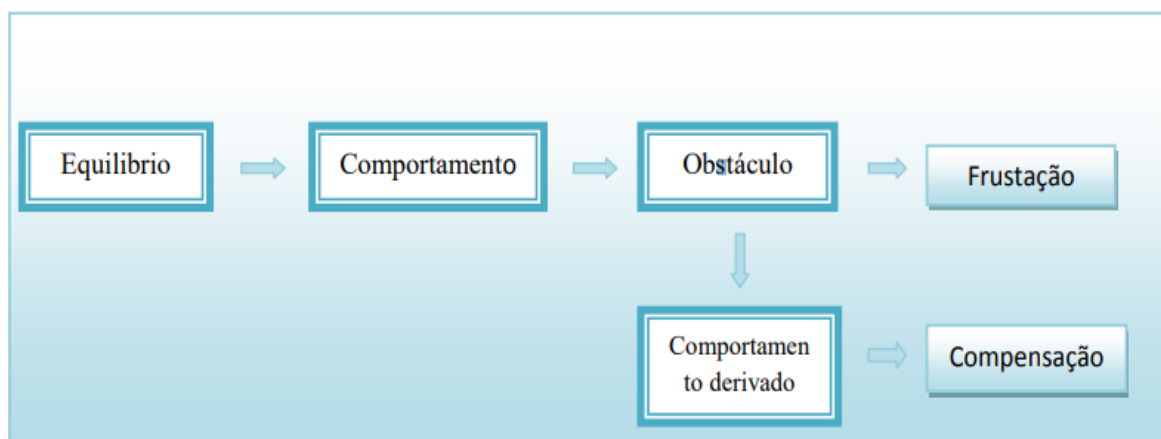
Fonte: Teixeira (2011, p. 24)

Teixeira (2011, p. 23) diz que “o chamado "ciclo motivacional" como exemplifica na Figura 04, “começa com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta, o que gera uma tensão tradutora de um estado de desequilíbrio do organismo”. De acordo com o autor “enquanto essa necessidade não for satisfeita, a tensão não abrande, e o desequilíbrio mantém-se. Uma nova situação de equilíbrio só será atingida quando o indivíduo conseguir por em prática comportamentos adequados a satisfação dessa necessidade”.

Enquanto a pessoa não tomar ações práticas para satisfazer suas necessidades, Teixeira (2011, p. 24) destaca que “não se atinge o equilíbrio desejado”. O autor explica que o

“indivíduo atinge então um estado de frustração (por não ter atingido o objetivo satisfazendo a sua necessidade) ou então o efeito produzido pode resultar num comportamento compensatório”, ou seja, “a redução da tensão verifica-se por uma compensação que substitua a satisfação (não verificada) daquela necessidade”, de acordo com o exemplo na figura 05.

Figura 05 - Frustração e comportamento compensatório



Fonte: Teixeira (2011, p. 25)

De acordo com Teixeira (2011, p. 25) “na gestão das organizações é conveniente encontrarem-se soluções compensatórias quando as necessidades não podem ser satisfeitas”, pois segundo ele, “as frustrações para além dos efeitos negativos no desempenho dos trabalhadores, podem acumular tensões que conduzem a situações de agressividade ou apatia, sempre prejudiciais”. Ele destaca que “deve ainda ter-se presente que os estados de equilíbrio são sempre transitórios. Uma vez satisfeita uma necessidade, outra emerge gerando novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até a sua satisfação”.

Sendo assim é possível entender que as necessidades da equipe são constantes e cíclicas, ou seja, elas estão sempre em processo e afetam diretamente na motivação do colaborador.

2.4 – Liderança motivadora

Todas as organizações humanas precisam da ajuda do líder para motivar sua equipe. “Talvez o maior desafio do líder seja manter o potencial motivacional de seus funcionários”, de acordo com Cavalcante, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 139). Segundo ele, a diferença entre a chefia e a liderança é que “o ingênuo “chefe” estará à procura de regras de como provocar lhes a motivação, enquanto o líder eficaz estará atento para que o potencial, os talentos, a experiência, o conhecimento e a riqueza de cada um não se percam”. O autor explica que “a motivação para o trabalho só vai acontecer quando este fizer algum

sentido para as pessoas”. E para ele “é nesse contexto que o papel do líder se torna decisivo”, pois segundo ele, agindo assim “valorizando as necessidades individuais na busca da identidade e inteireza do seu ser”, o líder estará “contribuindo desta forma para o ajustamento da pessoa, ao existir de forma plena”.

“Para lidar adequadamente com a motivação”, Ferreira (2017, p. 36) explica que “é necessário, antes de tudo, identificar quem está motivado e quem não está, e a observação do comportamento constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal”. Segundo ele, “a motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila”. O autor ainda aborda que “pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo”, e ainda uma “inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação”.

O verdadeiro “líder sabe que metas ganham vida e transpiram energia quando estão alinhadas com a busca por um propósito maior” de acordo com Jucá (2012, p. 28). Desta maneira o autor explica que é preciso orientar sua equipe para que as metas e objetivos organizacionais ganham força com todos os colaboradores empenhados para conquistar os melhores resultados.

“O trabalho gerencial exige mais pessoas com capacidade de influenciar outras que desempenhem suas tarefas sozinhas”, de acordo com Vroon (1997, p.126) segundo ele, “em termos motivacionais a necessidade do gerente bem sucedido seja maior que sua necessidade de realização [...]”. Sendo assim o autor destaca que o sucesso na motivação de outras pessoas, contribuindo assim para que elas tenham melhores resultados, pode ser mais motivador para um líder do que os seus próprios resultados pessoais.

Sobre este assunto, Ferreira (2017, p. 37) explica que é preciso “reconhecer os avanços, a evolução de cada um, pois os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com as metas estabelecidas”. Para ele, “logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador; os pontos negativos também devem ser alvo de feedback, mas sempre visando à melhoria de desempenho”.

Ainda Wagner, (2009, p. 243), explica que “[...] o uso de influência deve ser fundamental em qualquer definição de liderança.”

Em resumo pode-se destacar que sem exercer influencia nos outros, não possível

que a pessoa que exerça um cargo de chefia seja considerado um líder.

Robbins (2002, p. 314), explica que “é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização”.

Jucá (2012, p. 29) explica que “para engajar os talentos da empresa (e atrair novos talentos também!), o líder deve saber fazer a ponte entre cada desafio ou meta empresarial e os valores e o propósito da empresa”. Para o autor, esses “valores e propósitos” precisam ser aqueles “que o líder vive diariamente e nos quais ele realmente acredita”. Deste modo o autor destaca que um líder não conseguirá motivar a equipe a agir se ele realmente não confiar no que está sendo proposto para se realizar.

Quando “a ênfase no relacionamento interpessoal”, Bergamini (2008, p. 6) destaca que “é, então, o mais direto substituto da remuneração por produção, mantendo-se assim a fé de que fatores extrínsecos nada têm a ver com a pessoa e o trabalho que ela faz. Por estarem fora de cada pessoa, são incapazes de conseguir a motivação para o trabalho”.

Ferreira (2017, p. 36) destaca que “uma dessas recomendações é valorizar as pessoas”. Para o autor, um líder “interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém”, ou seja, para o autor o líder não pode ter uma pessoa que seja protegida por ele. O autor explica que “embora nem todos os empregados possam ser igualmente simpáticos ao gerente, eleger “preferidos” favorece a animosidade entre colegas e, conseqüentemente, impacta a motivação para trabalhar em grupo”. Com isso ele destaca que “recomenda-se, portanto, que se observem as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano”.

Jucá (2012, p. 41) diz que “líderes sem credibilidade não engajam seus colaboradores, não influenciam pessoas, simplesmente deixam de liderar”, por isso é importante que a equipe confie em seu líder.

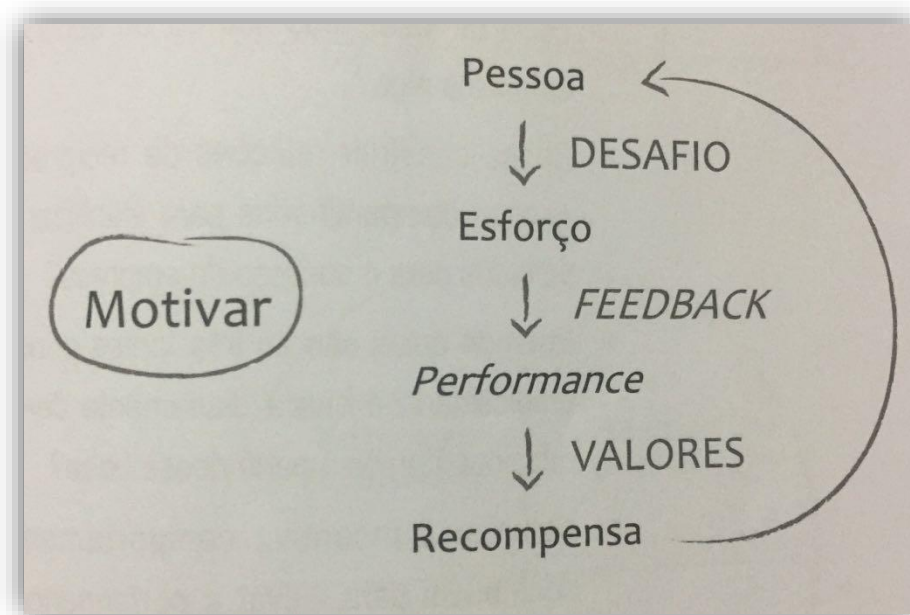
No ambiente de trabalho Bergamini (2008, p. 9), explica que o indivíduo “pertencente a um grupo de pessoas que estão motivadas por um conjunto mais complexo de fatores que se combinam de maneira diferente em cada uma delas, para determinar assim a sua identidade pessoal e motivacional”.

Ferreira (2017, p. 36) aborda sobre este assunto que “cada empregado tem expectativas diferentes em relação ao seu gestor. Há quem prefira, por exemplo, trabalhar com um superior do tipo paternal, sempre disposto a fornecer algum tipo de orientação, da

mesma forma”, por isso o líder precisa identificar o perfil de sua equipe buscando conquistá-los. Ferreira (2017, p. 37) ainda destaca que “outros podem preferir um superior mais distante, que delegue competências”, e para ele, “isso significa, portanto, que pode ser conveniente adotar diferentes estilos gerenciais para cada colaborador como forma de valorizá-los”. Segundo ele, “convém ressaltar ainda que nem sempre é possível ou mesmo necessário que os membros da equipe gostem de seu gerente, mas sim que gostem de trabalhar com ele”.

Para Jucá (2012, p. 55), “[...] é possível motivar alguém na organização ajustando o nível do desafio”, ou seja, adequando as metas para se encaixarem no perfil do indivíduo, o autor também diz que para a motivação acontecer é necessário que o líder desenvolva um “feedback constante sobre o impacto do esforço da pessoa na performance” mostrando assim a ela os resultados que foram produzidos com a tarefa realizada, e ainda segundo ele, “conectando as recompensas à performance, ao propósito e aos valores do indivíduo”, conforme destaca a figura 06.

Figura 06: Etapas da motivação



Fonte: Jucá (2012, p. 55).

De acordo com Silva (2007, p. 11), “todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência”, desta maneira o autor destaca que, “quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação”. Sendo assim o

autor destaca que o líder precisa compreender qual é a real necessidade de cada pessoa para que torne possível a motivar.

Maslow (apud Bergamini, 2008, p. 105) deixa claro que “indivíduos altamente evoluídos assimilam seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios”, sendo assim o autor aborda que pessoas motivadas, se envolvem com as tarefas que realizam e passam a executá-las de modo mais eficiente.

Concordando com Maslow, Bergamini (2008, p. 136) explica que “[...] O trabalho, para cada uma das pessoas, reveste-se da importância de ser fonte de equilíbrio individual”. Segundo ele, “as experiências de trabalho exemplificam, assim, de forma clara a centralidade que tal aspecto tem como determinante dos diferentes níveis de bem estar físico e emocional para os indivíduos”, ou seja, para o autor, os bons resultados que as pessoas conquistam em seus trabalhos fazem bem para sua vida fora do ambiente organizacional.

É de suma importância “também encorajar as iniciativas das pessoas ou das equipes, pois estas representam um dos mais claros sinais de motivação” segundo Ferreira (2017, p. 37). Para o autor, “o recurso de solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas” por que isso faz com que o colaborador se sinta mais motivado a agir e “cria condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas”.

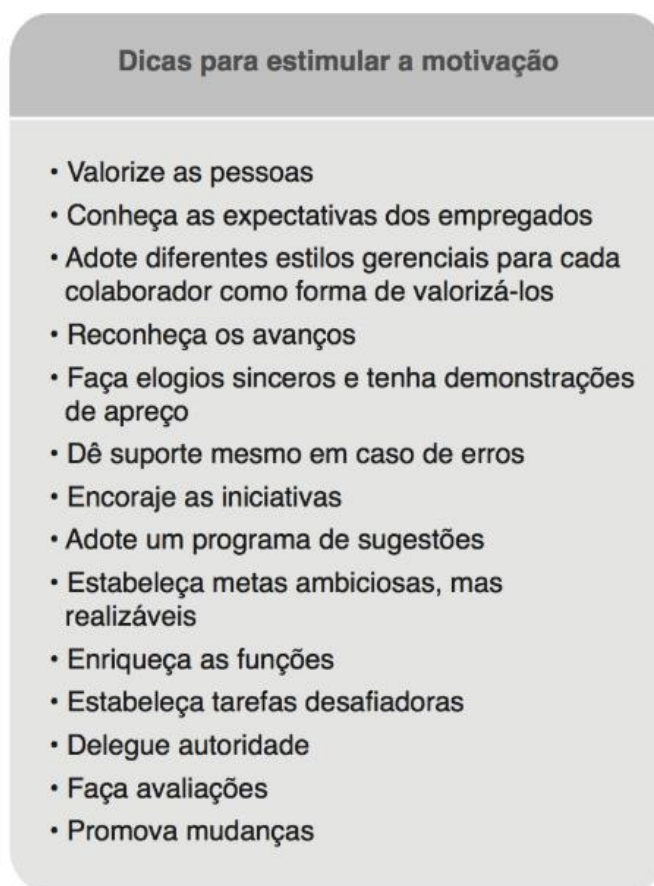
Uma pessoa não pode simplesmente resolver que de uma hora para outra ela se tornará um líder, de acordo com Nobrega (2006, p. 18) “liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal”. E para a autor, “integridade tem custo”. E segundo ele, “um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas “comuns””. Desta maneira o autor destaca que “é por isso que chefes são comuns, líderes são raros”. Esse é o motivo principal segundo o autor de “que existem muitas empresas de sucesso, mas pouca gente feliz lá dentro.” Para o autor, sem uma liderança motivadora, mesmo que a empresa tenha sucesso no mercado em que ela atua, os seus colaboradores não se sentiram motivados e realizados em suas tarefas executadas.

Ferreira (2017, p. 37) explica que “elogios sinceros e demonstrações de apreço – mesmo que muito singelas, como um sorriso ou um sinal de positivo com o polegar – dão às pessoas um senso de vitória, fazendo com que sintam que deram uma contribuição de valor”. E ele recomenda que os líderes “apoiem seus empregados mesmo quando erram, apontando-lhes as falhas e indicando como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los”, mostrando assim como é possível eles agirem para se desenvolverem de forma mais eficiente. Segundo ele, “na

medida em que reconhecem neles os pontos fortes, fazendo críticas construtivas, estão contribuindo para que se empenhem em melhorar futuramente”.

Ferreira (2017, p. 39) transmite em resumo algumas dicas importantes para o estímulo da motivação na figura 07:

Figura 07: Dicas para estimular a motivação



Fonte: Ferreira (2017, p. 39)

Todas as dicas dadas por Ferreira (2017, p. 39) são de grande importância para a motivação da equipe, pois, ele explicou que, a valorização das pessoas contribuirá para que elas obtenham cada vez melhores resultados. Conhecer bem as expectativas dos colaboradores deixará evidente o que ele espera de seu líder. Adotar diferentes estilos de liderança vai contribuir para que cada membro da equipe se identifique com o seu perfil mais atraente. Ainda reconhecer os avanços feitos por cada um vai fazer com que os elogios sejam mais sinceros e o sentimento de gratidão se torne evidente. Mesmo se surgir erros, o líder precisa dar a ajuda necessária para auxiliar o colaborador a resolver o problema. Além disso ao encorajar que as pessoas tomem a iniciativa contribuirá para a autonomia individual e melhores resultados organizacionais. Ainda adotar um programa de sugestões deixará toda a equipe motivada e envolvida para encontrar soluções mais eficientes. Também ao (de

)estabelecer metas alcançáveis, porém ousadas, irá garantir que a equipe se empenhe para alcançá-las. Ainda enriquecer as funções realizadas em vez de passar tarefas monótonas irá fazer com que as pessoas se desafiem. Ainda delegar a autoridade ajudará que o líder tenha mais tempo para realizar suas tarefas. As avaliações são muito importantes, pois a equipe precisa saber se seus esforços estão sendo úteis para a organização e por fim, a promoção de mudanças contribuirá para que o colaborador sempre esteja empenhado a fazer o seu melhor.

Deste modo foi possível concluir que o verdadeiro líder é fundamental para que as organizações alcancem os melhores resultados, mantendo assim sua equipe sempre motivada a agir, se empenhando ao máximo pelos mesmos objetivos da organização a qual pertencem.

Conclusão

Durante a elaboração desta pesquisa foi possível concluir que o líder é fundamental para que a equipe tenha sucesso. É ele quem auxilia nas tomadas de decisão e vai a frente da equipe, buscando motivar cada membro a desenvolver o seu potencial máximo de forma individual e coletiva, pois para ser um líder de sucesso, ele precisa liderar uma equipe de qualidade e vitórias.

Existe uma grande diferença entre a posição de chefia e a de liderança. A liderança acontece de forma natural e a chefia é uma autoridade dada por parte da empresa. Com isso o chefe não líder usa o poder baseado na imposição, sendo arrogante e agressivo com os seus funcionários, dando ordens e não pensando no bem de cada pessoa, mas visando somente o lucro, com foco nos resultados.

Assim como cada pessoa tem um perfil, cada líder tem seu próprio estilo de liderança, sua maneira de comandar e influenciar a equipe, deste modo os estilos de liderança que foram analisados estavam relacionados com a forma de agir do líder.

A pesquisa mostrou que o estilo autoritário, é movido pela imposição e dominação do poder, onde o líder estipula as tarefas a equipe precisa cumprir de acordo com as suas ordens. Já o estilo democrático, o autor afirma que o líder é aberto a opiniões do grupo e deixa com que a equipe participe na divisão de tarefas. E o estilo liberal, a equipe é livre para agir, podendo até mesmo dividir suas tarefas sem o envolvimento do líder. Porém cabe a organização identificar qual é o estilo de liderança que mais se adapta a sua necessidade para que assim os melhores resultados possam ser alcançados.

Quanto a motivação o decorrer da pesquisa destacou que ela é a força que leva a pessoa a agir e que alguns fatores a influenciam.

É dever do líder cuidar para que as necessidades de sua equipe sejam atendidas. Foi possível concluir com a pesquisa que as necessidades dos colaboradores estão relacionadas não somente com fatores físicos, mas também a fatores emocionais e é de suma importância compreender que estas necessidades são cíclicas, por isso é necessário investir de forma continua para que os colaboradores se mantenham sempre motivados.

Sobre o clima organizacional, a pesquisa mostrou que é possível destacar que o líder precisa estar atento as variáveis que afetam o clima de sua organização, para assim contribuir para a motivação de sua equipe.

Quanto ao ciclo motivacional, foi possível entender que as necessidades da equipe são constantes e cíclicas, ou seja, elas estão sempre em processo e afetam diretamente na

motivação do colaborador.

Sobre a liderança motivadora, a pesquisa pode analisar que o sucesso na motivação de outras pessoas, contribuindo assim para que elas tenham melhores resultados, pode ser mais motivador para um verdadeiro líder do que os seus próprios resultados pessoais.

Foi compreendido também que sem exercer influência em outros, não é possível que a pessoa que exerça um cargo de chefia seja considerado um líder. Também ficou evidente que um líder não conseguirá motivar a equipe a agir se ele realmente não confiar no que está sendo proposto para se realizar.

Ficou evidente ainda que é preciso que o líder seja sincero e transparente, ajudando a equipe a alcançar todo o seu potencial e mesmo em caso de erros, é dever do líder auxiliar a equipe a como resolver os problemas e a como evitar que o erro se repita tornando assim a equipe mais eficiente.

Deste modo foi possível concluir com toda a pesquisa realizada que o verdadeiro líder é fundamental para que as organizações alcancem os melhores resultados, mantendo assim sua equipe sempre motivada a agir, se empenhando ao máximo pelos mesmos objetivos da organização a que pertencem.

Bibliografia

- AGUIAR, Fábio Lopes de. **Motivação e Liderança**: uma análise do papel do líder no processo de motivação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/77390> > Acesso em: 01 de jun. de 2020
- AGUIAR, Fernanda Rocha de. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Sagah, 2019.
- ALEXANDER, J. Wilson. **Liderando entre culturas**: cinco habilidades vitais. In: BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos Humanos: gerenciando pessoas**. 2º Ed. São Paulo: Viena, 2010.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.
- BETTL, Sandra. **Como ser um líder mais transparente**. São Paulo, Endeavor Brasil, 201. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/transparencia-e-importante-no-lider/> >. Acesso em: 26 maio de 2020.
- BLANCHARD, K. H.; FOWLER, H. **Auto liderança e o Gerente Minuto**. Ed. Best Seller, 2007.
- BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa. MARQUES, Ronaldo. **O papel da motivação no papel da equipe**. Gestão contemporânea, v. 2, n. 2, 2012.
- CAMPELO, Mauro Luiz Costa. **Gestão de Pessoas**: o Papel Fundamental do Líder nas Estratégias e Resultados das Empresas em um Ambiente Altamente Competitivo. VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2011. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/57214716.pdf>>. Acesso em: 01 de jun de 2020.
- CASADO, T. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 235 – 246, 2002.
- CASTIGLIONI, Ligia. **Comunicação e marketing empresarial**. 1º Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro, 2ª ed., Editora FGV, 2006.
- CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

- CHARAN, Ram. DROTTER, Stephen. NOEL, James. **Pipeline de liderança: O desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo**, 2. Ed. São Paulo: Elsevier, 2012.
- CHIAVENATO I. Introdução à Teoria da Administração. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.138 e 142.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.8-10.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1985, p.45-47- 51.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: Abordagens prescritivas e normativas**, volume I. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DE MOURA, Elidaiana Sobreira; DE OLIVEIRA, Marcos Antonio Maia. **A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE**. South American Development Society Journal, [S.l.], v. 2, n. 5, p. 58 - 74, mar. 2017. ISSN 2446-5763. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/39>>. Acesso em: 01 jun. 2020.
- DRUCKER, P. F. **A organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.
- DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Organização Andrea Ramal. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro : LTC, 2017.
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p.27,37.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2º Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- HAGGAI, J. E. **Seja um líder de verdade**. Minas Gerais, 1ª Ed., Editora Betânia, 1990.
- HAMPTON, David R. **Administração: Comportamento Organizacional**. São Paulo.Ed. MaKron Books.p.32, 210-212.
- HANEBERG, Lisa. **Como nascem os grandes gerentes: 20 conversas profundas, provocantes e informais para construir líderes extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus. 2010
- HERSEY, P. DEWEY, E. J. **Liderança situacional na organização multicultural**. In: MASLOW, A. H. Motivation and personality. New York: Harper & Row, 1970.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

- HERZEBERG, Frederick. **Mais uma vez:** Como motivar meus funcionários? In. VROON, Victor Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. São Paulo: Ed. Campus, 1997, p.21,55- 139.
- HITT, Michael A.; MILLER Chet C.; COLELLA Adrienne. **Comportamento Organizacional:** Uma Abordagem Estratégica. Ed. LTC, 2007.167,169, 171,240- 241.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo.** Rio de Janeiro: Sextante Ed. 2004.
- JUCÁ, Fernando. **Academia da liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar.** Campinas: Papirus 7 Mares Ed. 2012.
- KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**, 3. ed. rev. atual. e ampl.- Curitiba, Ibpx, 2011.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo.** 3º Ed. São Paulo: Manole, 2014.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000a, p. 260.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da revolução urbana a revolução.6. ed.São Paulo, 2006.p.258,261,285-292.
- MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- NÓBREGA, Clemente. **Empresas de sucesso, pessoas infelizes?.** Rio de Janeiro: E. Senac Rio, 2006. 248 p.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Profissão líder:** Desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva. 2006.
- QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas.** Rio de Janeiro 1995 p.55-56.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SAMPAIO, Armindo. Comportamento e Cultura Organizacional, Lisboa, Edital, 2004.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina:** A arte e a pratica da organização que aprende. 31.ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2016.
- SILVA, Pollyana Mara Silva e. **O papel do líder na motivação da equipe.** Centro de Pós Graduação Oswaldo Cruz. 2017. Disponível em: <http://www.revista.oswaldocruz.br/Content/pdf/Pollyana_Mara_Silva_e_Silva.pdf> Acesso em: 30 de maio de 2020.
- SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. Motivação nas

Organizações. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Roberto Antonio de Mello. **Desenvolvimento de liderança na empresa**. 2.ed. São Paulo: Duas cidades, 1978.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das Organizações**. 2. Ed. McGraw – Hill. 2011

TONET, Helena. REIS, Ana Maria Veigas. BECKER JR, Luiz Carlos. COSTA, Maria Eugênia Bekzak. **Desenvolvimento de equipes**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TOURINHO, N. **Chefia Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER, John III, HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009 p. 243-246.