



ISSN on-line: 2238-4170

<http://revistas.es.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.4, n.1, p. 73-91, abr., 2014.

## ARTIGO ORIGINAL

### A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

**Micaelly de Araújo Simões<sup>1</sup>**

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES – Brasil

**Simoni Da Ros Dalfior<sup>2</sup>**

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES – Brasil

**RESUMO – A influência da liderança na motivação da equipe.** Este trabalho objetivou analisar se a liderança influencia na motivação da equipe, para tanto são apresentados conceitos e teorias acerca de motivação e liderança, a fim de verificar qual estilo de liderança é adotado na organização, as práticas organizacionais utilizadas para motivar os funcionários e pesquisar se as pessoas se sentem motivadas no ambiente organizacional por seu líderes. Como procedimento metodológico, a pesquisa é do tipo descritiva, composta por levantamento bibliográfico, documental e de estudo de caso. A pesquisa foi realizada na empresa ALFA do setor de serviços localizada na cidade de Vitória/ES. O instrumento de coleta de pesquisa deu-se através de entrevista semiestruturada para os líderes e questionário fechado para os empregados. Como resultado, constatou-se que a liderança influencia na motivação da equipe, visto que o líder tem um papel crucial onde ele dirige e delega aos seus subordinados as atividades a serem executadas esclarecendo o caminho a percorrer e ajudando-os a solucionar os problemas existentes, a fim de alcançarem as metas organizacionais.

**Palavras-Chave:** Motivação; Liderança; Ambiente organizacional.

**ABSTRACT – The influence of leadership on team motivation.** This study aimed to analyze the leadership influences team motivation for both are presented concepts and theories of motivation and leadership, in order to find what leadership style is adopted in the organization, the organizational practices used to motivate employees and to investigate whether people feel motivated in the organizational environment for their leaders. Methodological procedure, the research is descriptive, consisting of bibliographical, documentary and case study. The survey was conducted in the company ALFA services sector in the city of Vitória/ES. The instrument of research was made through semi-structured interviews for leaders and closed questionnaire for employees. As a result, it was found that leadership influences team motivation, since the leader has a crucial role where he directs and delegates to subordinates the activities to be performed by clarifying the way to go and helping them to solve problems in order to achieve organizational goals.

**Keywords:** Motivation. Leadership. Organizational environment.

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (ES).

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professora da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (ES).

## 1 INTRODUÇÃO

Com o impacto da Revolução Industrial, da velocidade da globalização e da tecnologia, as organizações se encontraram num cenário de constantes mudanças e estão cada vez mais competitivas no mundo contemporâneo. Conduzidos pelas mudanças organizacionais, os administradores tiveram que traçar novas estratégias administrativas e investir em inovações como modernização do seu ambiente industrial, tecnologia de informação e comunicação, máquinas e equipamentos atuais, produtos de qualidade e pessoas qualificadas, a fim de alcançarem os objetivos da organização e da sociedade com qualidade e eficiência.

Com essa mudança de paradigma, verifica-se que as organizações que possuem pessoas motivadas vão ganhando espaço e se destacando nesse ambiente competitivo. As organizações precisam de líderes motivados, motivadores e capacitados para influenciar no comportamento dos seus colaboradores, permitindo o desenvolvimento organizacional.

A motivação é uma predisposição individual e é específica. Está diretamente ligada à liderança, visto que o bom líder é aquele que tem a capacidade influenciar no comportamento das pessoas, que se comunica com seus colaboradores e que é participativo na organização. As pessoas são motivadas também pela satisfação das suas necessidades. A teoria das necessidades de Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2010) destaca as necessidades fisiológicas ou básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização.

Quando se trata de motivação das pessoas de uma organização, a primeira associação que é feita é com o salário. Entretanto, deve-se observar que, baseado na concepção do homem social, a motivação das pessoas deve ser entendida não apenas como resultado da recompensa salarial, mas também de diversos fatores que influenciam no comportamento das mesmas e do estilo de liderança adotado nas organizações.

Muitas pessoas afirmam que são capazes de liderar e motivar uma equipe sem buscar a aprendizagem na teoria. No entanto, há empresas que não conseguem

alcançar os seus objetivos e acabam saindo do ambiente de mercado, pois não conseguem exercer a liderança e nem promover a satisfação da equipe.

As empresas precisam de líderes capazes e preparados para motivar os seus seguidores, propor tarefa ou missão, proporcionar qualidade de vida no trabalho e participar do envolvimento de funcionários. Nesse contexto, busca-se com este trabalho responder a seguinte questão: A liderança influencia na motivação da equipe? Como objetivo, pretende-se analisar se a liderança influencia na motivação da equipe, sendo esta correlacionada especificamente com conceitos e teorias existentes acerca da liderança e motivação, estilo e práticas adotadas, a fim de identificar se as pessoas se sentem motivadas no ambiente de trabalho por seus líderes.

A pesquisa realizada foi classificada quanto aos fins como descritiva. Quanto aos meios a pesquisa foi bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica teve como base os estudos publicados em livros; a pesquisa documental buscou informações sobre a organização, a fim de análise; o estudo de caso, por sua vez, foi realizado no campo possibilitando avaliar o ambiente organizacional da empresa, conforme o problema e os objetivos específicos descritos neste trabalho (VERGARA, 2004).

Esta pesquisa foi realizada na empresa ALFA<sup>3</sup> do setor de serviços localizada na cidade de Vitória ES, que é constituída por 198 empregados, sendo 63 encarregados de função. A amostra foi constituída por cinco encarregados de função e cerca de 30% do efetivo, totalizando 57 depoentes. As áreas pertencentes a cada encarregado são as seguintes: área de pessoal, área da manutenção, área da segurança, área da comercial e área da operações.

A coleta de dados deu-se pela aplicação de entrevista semiestruturada para os líderes, onde as respostas dadas pelos respondentes foram livres. E para os empregados, foi aplicado questionário fechado, sendo composto por questões com alternativas claras, objetivas e de fácil entendimento.

---

<sup>3</sup> Nome fictício para preservar a identidade da empresa.

A análise dos dados coletados da pesquisa realizada na empresa ALFA foi executada da seguinte forma: para os líderes, a análise foi feita qualitativamente, por meio de análise do discurso dos gestores e comparação da pesquisa bibliográfica com a prática vista na organização; e para os empregados, os dados coletados foram analisados estatisticamente para validar os resultados e foram confrontados com os dados obtidos pelos líderes.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA: BREVES CONCEITOS

Muito se tem discutido sobre liderança nas organizações, ressaltando sua importância na condução das pessoas e equipes rumo aos objetivos que se pretende alcançar. Assim, liderança está relacionada com o direcionamento da equipe, delegação de tarefas e participação do líder junto dos seus colaboradores, com vista de tê-los como parceiros e não subordinados, uma vez que os resultados esperados e alcançados provêm do trabalho e do esforço de uma equipe motivada.

Desse modo, é de se observar o importante papel da liderança no seio de uma organização, uma vez que tem o poder de influenciar o comportamento das pessoas a ela integradas o que ocorre a partir da ação do líder consistente em exercer o seu poder<sup>4</sup> de liderar os seus seguidores, direcionando-os no sentido que mais se encaixa com os objetivos e fins a serem alcançados pela organização.

Hersey e Blanchard (1986, p.105) definiram a liderança como sendo “[...] o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação. Em essência, a liderança envolve a realização de objetivos com e através de pessoas”.

---

<sup>4</sup> Hersey e Blanchard (1986, p.134) conceituam o poder do líder como capacidade de induzir ou influenciar comportamentos.

Nota-se, portanto, o importante papel do líder, uma vez que quando exerce de forma satisfatória a liderança, é um espelho para os seus colaboradores, o que do ponto de vista da organização é a conduta ideal para consecução de suas metas.

Robbins (2005, p.258) contribui também no conceito de liderança definindo-a “[...] como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas”.

Após os conceitos e as definições de liderança, pode-se observar a importância que os líderes têm dentro de uma organização. Por conseguinte os líderes precisam estar presentes na execução das atividades e tarefas de forma que possam demonstrar o interesse de ajudar a sua equipe a superar os obstáculos e assim atingir os objetivos propostos. Mais do que apenas dar ordens, o bom líder é aquele que conhece os integrantes de sua equipe em sua individualidade e comportamento, sabendo o perfil de cada um deles, pois só assim conseguirá influenciar de forma efetiva os seus seguidores.

### **2.1.1 Teorias da Liderança**

Conforme dito anteriormente, a liderança consiste no poder de direção e influência exercido pelo líder sobre seus colaboradores. Contudo, a liderança pode ser exercida de diversas maneiras, a depender do estilo da organização.

Neste contexto, os líderes devem ser capacitados para liderar e para escolher o estilo de liderança mais adequado, a fim de conquistar os seus colaboradores para que possam se sentir motivados para ir à busca de resultados para a empresa. Segundo Sobral e Peci (2008) a liderança possui três estilos: estilo autocrático, estilo democrático e estilo *laissez-faire*. No estilo autocrático as tarefas são definidas e determinadas pela chefia sem que haja a participação dos subordinados nas decisões, fazendo com que ela seja totalmente centralizada enfatizando somente no líder. Já no estilo democrático, há o envolvimento e a participação dos funcionários nas decisões. O líder passa a ser para os seus subordinados um democrata-participativo e facilitador na orientação das soluções dos problemas. E por fim, o

estilo *laissez-faire* que pode ser caracterizado como liberal, pois o líder promove a liberdade dos seus subordinados nas tomadas de decisões e na execução das tarefas.

Nota-se, portanto, que os estilos de liderança diferem-se quanto ao processo adotado para a tomada de decisões. De certo, não é possível estabelecer qual é o melhor estilo de liderança a ser aplicado na generalidade das organizações, pois cada organização possui peculiaridades próprias, a partir das quais deve-se verificar o modelo que se mostra mais adequado à sua estrutura e aos seus fins.

Conforme as teorias comportamentais da liderança, foram realizados alguns estudos onde o objetivo era identificar os comportamentos de liderança voltados para as tarefas e para as pessoas.

A liderança centrada nas tarefas tem como objetivo focar nas tarefas que serão executadas, a fim de resultados rápidos. E a liderança centrada nas pessoas visa as pessoas e o trabalho em equipe. Preocupa-se com as necessidades dos funcionários buscando compreendê-los e ajuda-los. Nesse contexto, pode-se relatar que a liderança centrada nas tarefas não é a mais ideal dentro de uma organização, tendo em vista que seus subordinados terão baixa produtividade por ter alta pressão nos prazos para o cumprimento de suas tarefas. Já a outra liderança abordada, promove a motivação dos funcionários tendo os líderes mais próximos como apoio para a resolução dos problemas, promovendo um ambiente de trabalho mais agradável (CHIAVENATO, 2010).

Após a teoria do estilo de liderança voltada para a tarefa e para as pessoas, Blake e Mouton criaram a grade gerencial que é formada por dois eixos sendo horizontal e vertical. Esses eixos servem para demonstrar o grau de preocupação que os líderes tem com a produção (eixo horizontal) que foca somente no trabalho executado, e a preocupação com as pessoas (eixo vertical), onde valorizam a motivação e satisfação dos colaboradores (SOBRAL; PECCI, 2008). Desse modo, o líder pode avaliar o seu estilo de liderança adotado com o objetivo de aperfeiçoar gradativamente, a fim de alcançar o estilo mais desejado.

De acordo com a grade gerencial, cada nível possui um estilo de liderança: líder-pessoas, líder-tarefa, líder-negligente, líder-meio termo e líder-equipe. O estilo líder-pessoas foca totalmente nas pessoas e em suas necessidades dando pouca importância à produção. Já o líder-tarefa preocupa-se mais com a produção do que com as pessoas. O líder-negligente possui pouco envolvimento na organização, em vista disso ele não se preocupa muito com as tarefas e nem com as pessoas. Já o líder-meio termo divide a sua preocupação na produção e nas pessoas. Por fim, o líder-equipe que preocupa-se com toda a organização dando ênfase nas tarefas e nas pessoas, sendo este o estilo de excelência (CHIAVENATO, 2010).

Assim sendo, pode-se dizer que o melhor estilo de liderança a ser adotado em uma organização é o líder-equipe, pois nesse estilo o líder alcança a confiabilidade e a satisfação dos colaboradores fazendo com que os mesmos se sintam mais comprometidos e motivados a executarem as suas tarefas.

A liderança contingencial ou situacional traz a ideia de que para ser eficaz, o líder deve fazer a escolha do estilo de liderança que seja mais apropriada para cada situação (SOBRAL; PECI, 2008).

A Teoria de Contingência, desenvolvida por Fiedler descreve que não há um único estilo de liderança, portanto para cada situação organizacional deve-se exercer um estilo. Esse modelo é baseado em três características: relações líder-subordinados, estrutura da tarefa e poder da posição. Na relação líder-subordinados a avaliação da relação entre o líder e seus colaboradores é feita por meio da aceitação, confiança e respeito. A partir do momento em que essa relação for positiva a situação é favorável. A estrutura da tarefa passa a ser favorável para o líder a partir do momento em que essas tarefas são bem estabelecidas de forma clara e bem estruturada. Por fim, no poder da posição, se o líder tiver poder, importância e autoridade que seja capaz de modificar, promover, punir os integrantes de uma equipe, essa situação passa a ser favorável para ele (SOBRAL; PECI, 2008).

A Teoria Situacional desenvolvida por Hersey e Blanchard ressalta que os estilos de liderança devem ser ajustados aos seus seguidores. Para que esse estilo de

liderança adotado seja mais eficaz, os colaboradores devem ser maduros e possuidores de habilidade e experiência (STONER; FREEMAN, 1995).

Na teoria caminho-meta o líder tem o papel de apoiar os seus seguidores esclarecendo os caminhos que irão percorrer para alcançar o nível de desempenho desejado e as recompensas, tanto individuais, quanto organizacionais (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com essas abordagens, a Teoria Caminho-meta trabalha quatro estilos de liderança, o líder diretivo, o líder compreensivo, o líder participativo e o líder realizador. O líder diretivo dirige aos seus seguidores as tarefas e as metas a serem alcançadas. O líder compreensivo busca compreender e entender as necessidades das pessoas e também tem um relacionamento amigável entre elas. Já o líder participativo é mais comunicativo, democrático com sua equipe fazendo com que as decisões tomadas não tomem partido somente dele e sem conhecimento dos colaboradores. E o líder realizador, que espera o desempenho com sucesso dos seus funcionários a partir de objetivos desafiadores (SOBRAL; PECCI, 2008).

A Teoria Caminho-objetivo determina facilidades de conduzir o caminho dos objetivos quebrando os obstáculos que dificultam o alcance dos mesmos (BATEMAN; SNELL, 2011).

Assim sendo, o líder deve ser participativo e deve sabe direcionar, conduzir de forma clara e objetiva os caminhos para a obtenção dos objetivos, pois desse modo o nível de satisfação e da motivação dos funcionários aumentam fazendo com que consigam atingir os objetivos.

### **2.1.2 Liderança: uma perspectiva contemporânea**

A visão contemporânea da liderança irá abordar novos desenvolvimentos de liderança que poderão ajudar os líderes a transformar o ambiente organizacional, tornando-o mais agradável e acolhedor.



A Teoria da Liderança Transformacional é baseada em dois tipos de liderança, líderes transacionais e líderes transformacionais. O líder transacional é aquele que motiva os seus seguidores por meio de recompensas e trocas. Além disso, ele também se preocupa com as necessidades dos colaboradores. Em contraste, o líder transformacional focaliza nos valores, na visão e nas ideias para desenvolver um relacionamento mais firme com seus seguidores. É um líder que promove mudança no ambiente organizacional (SOBRAL; PECCI, 2008).

Já na Teoria da Liderança Carismática, os líderes são pessoas autoconfiantes e dominadores. Possuem habilidades e competências para motivar os seus seguidores deixando-os mais confiantes (BATEMAN; SNELL, 2011). É de se observar que o líder carismático possui características e habilidades próprias sendo uma pessoa autoconfiante, dominador e motivador. As organizações precisam investir em líderes carismáticos, pois nesse estilo de liderança os líderes possuem capacidades elevadas de motivar e satisfazer as necessidades individuais e organizacionais dos seguidores através do seu carisma e da sua humanidade.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

As constantes transformações do mercado tem levado as organizações a mudar sempre, adaptando-se as necessidades dos clientes e buscando manter-se em vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Nesse contexto, a motivação tem sido considerada como força propulsora dos comportamentos individual e organizacional, na corrida por resultados pretendidos pela empresa. Ora, e o que, então é motivação?

A motivação é uma propensão individual. É o impulso que move o indivíduo em determinada direção, rumo a um objetivo que pretende alcançar. Uma pessoa não pode motivar outra, pois a motivação é despertada a partir do momento em que se evidencia a possibilidade de as necessidades do indivíduo serem satisfeitas.

Robbins (2005, p.132) define “motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Diante esta definição, pode-se inferir que pessoas que não são motivadas podem ser prejudiciais dentro de uma organização, de modo que se as suas necessidades não estão sendo atendidas, logo a sua produção oscilará fazendo com que haja problemas no alcance das metas traçadas pelos líderes.

### **2.2.1 Teorias da motivação**

A motivação é embasada em teorias que estudam o comportamento das pessoas e várias concepções. Os elementos que estão interligados à motivação são as necessidades que as pessoas buscam a satisfação, o esforço individual para o alcance dos objetivos e as metas organizacionais traçadas pelo administrador.

As teorias de motivação podem ser trabalhadas sob duas vertentes: as teorias de conteúdo da motivação, que abordam “o que” motiva o indivíduo, e as teorias de processo, que trabalham “como” motivar.

Entender como estimular os funcionários e gerar motivação no ambiente de trabalho a fim de alcançar melhores resultados é essencial. Entretanto, nem sempre um estímulo funciona da mesma forma para todos os indivíduos. É preciso, então, identificar o que motiva para que seja possível trabalhar esse conteúdo de modo mais consistente na organizações.

Dentre as teorias de conteúdo da motivação estão a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria ERC, Teoria dos Dois Fatores, Teoria das Três Necessidades, Teoria dos Processos da Motivação, Teoria da Equidade, Teoria do Estabelecimento de Objetivos, Teoria do Reforço da Motivação e Teoria Enriquecimento de cargo/tarefa.

A Teoria da Hierarquia das Necessidades aponta de forma hierarquizada as necessidades que cada indivíduo possui e pretende satisfazer, de modo que as necessidades mais elevadas atuam sobre as mais baixas e quando uma necessidade se torna satisfeita o indivíduo busca atender outra até alcançar a auto-

realização. De acordo com Maslow (*apud* BERGAMINI E CODA 1997, p.33) “[...] os níveis mais baixos devem ser satisfeitos antes que os níveis mais altos de necessidades surjam”.

Segundo Maslow (*apud* ROBBINS 2005) a hierarquia das necessidades consiste em de cinco níveis que são: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, autoestima e auto-realização.

As necessidades fisiológicas são as necessidades básicas de sobrevivência do ser humano como fome, sede, sexo, abrigo, descanso e oxigênio. Por sua vez as necessidades de segurança visam proteger e assegurar a emoção, a integridade física e estabilidade da pessoa. Já as necessidades sociais estão ligadas à sociabilidade no âmbito de amizade, aceitação, amor e integração. A autoestima inclui os fatores internos e externos de estima, como respeito próprio, autonomia, liberdade, o reconhecimento e a independência. Por fim, a auto-realização compreende o próprio potencial do indivíduo, suas capacidades individuais e autodesenvolvimento (ROBBINS, 2005).

Na Teoria ERC, Adelfer propôs três categorias das necessidades, sendo elas: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento as quais dão nome a essa teoria. As necessidades existenciais estão na base da hierarquia e relacionam-se com o bem-estar físico do indivíduo. Em posição intermediária estão as necessidades relacionais, que correspondem às relações interpessoais. Por fim, no topo, encontram-se as necessidades de crescimento estão ligadas ao desenvolvimento do potencial individual, ao crescimento pessoal e à melhoria da competência (ROBBINS, 2005).

Desenvolvida por Frederick Herzberg, a Teoria dos Dois Fatores da motivação está dividida em fatores motivacionais e fatores higiênicos que determinam a insatisfação e a satisfação no trabalho (SOBRAL; PECCI, 2008). Conforme os mesmos autores, os fatores higiênicos correspondem à supervisão, políticas da empresa, salários, relacionamentos interpessoais, condições físicas de trabalho e segurança. Esses fatores são os que conduzem a insatisfação no trabalho, pois, por si só, não

promovem a satisfação das pessoas. Lado outro, os fatores motivacionais são: realização, reconhecimento, exercício de responsabilidade, possibilidade de crescimento e possibilidade de aprendizagem, os quais conduzem à satisfação no trabalho, sendo, portanto, essenciais para a motivação e a satisfação das pessoas.

A Teoria de Enriquecimento de cargo/tarefa é caracterizada pelo aumento das responsabilidades e da execução das atividades a ser desempenhadas no momento em que as funções e os cargos passam a ser ampliados e enriquecidos. Maximiano (2010) explica que para enriquecer o cargo deve-se ampliar as tarefas e aumentar a variabilidade delas, a fim de eliminar as limitações prevendo a potencialização dos funcionários nas atividades organizacionais.

Desenvolvida por McClelland, a Teoria das Três Necessidades enfoca em três necessidades: necessidades de realização, necessidades de poder e necessidades de afiliação (ROBBINS, 2005). As necessidades de realização, relacionam-se com o alcance das metas difíceis e tarefas desafiadoras. Já as necessidades de poder têm relação com o poder de influenciar as pessoas, exercendo autoridade sobre elas. E as necessidades de afiliação correspondem aos relacionamentos com as pessoas, ter amigos, relacionamentos íntimos e também evitar conflitos.

As Teorias dos Processos da Motivação buscam compreender as necessidades da motivação e da ação dos indivíduos que estão representados em três teorias: a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria do Estabelecimento de Objetivos (SOBRAL; PECI, 2008).

Na Teoria da Expectativa, segundo Sobral e Peci (2008, p.212), “[...] o esforço de trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho depende de sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho terá [...]” Ou seja, o desempenho de uma pessoa será melhor se sua recompensa suprir o esforço exercido.

A Teoria da Equidade fala a favor das igualdades e justiça dos direitos dos trabalhadores ao se comparar com as quantidades de recompensas que os outros funcionários recebem a partir do mesmo esforço. Esse é um fator considerável que influencia na motivação dos colaboradores.

Na Teoria do Estabelecimento de Objetivos pode-se relatar que os funcionários se sentem motivados a partir de metas propostas, tendo elas como objetivos desafiadores e alcançáveis desde que eles possuam habilidades para atingi-los (SOBRAL; PECI, 2008).

A Teoria do Reforço da Motivação, desenvolvida por Skinner, investiga o que influencia no comportamento das pessoas com relação aos comportamentos anteriores, a fim de modificá-los através de recompensas e punições apropriadas. Para isso, existem quatro métodos de modificação do comportamento, que são: reforço positivo, aprendizado da abstenção e punição (SOBRAL; PECI, 2008).

O reforço positivo é um reforço motivador que é aplicado quando o funcionário age de acordo com o desejado, e assim pode ser recompensado e estimulado com elogios, recebimento de bônus e participação nos lucros. Já o aprendizado da abstenção (ou reforço negativo) é exercido com o objetivo de eliminar o comportamento indesejável dos funcionários mediante a um comportamento desejável que o mesmo desempenha. Neste caso não há aplicação de punição. E por fim, a punição que é aplicada quando ocorre um comportamento não desejado, sendo esse desagradável dentro na organização. O objetivo dessa punição é evitar a repetição desse comportamento (MAXIMIANO, 2010).

### **3 ANÁLISE DOS DADOS**

Para complementar a pesquisa teórica, foi realizada pesquisa de campo na empresa ALFA, situada em Vitória, Espírito Santo, constituída por 198 efetivos, objetivando responder ao problema deste trabalho, qual seja, a liderança influencia na motivação da equipe?

Visando à construção dos dados foi aplicado questionário para cinquenta e sete empregados da mencionada empresa e entrevista para chefias das áreas de administração, finanças, manutenção, operações e segurança. Já com os dados coletados, os respectivos resultados foram analisados de forma estatística, o que

passa a ser demonstrado e confrontado com as teorias referentes à liderança e à motivação já abordadas no presente estudo.

No que concerne ao estilo de liderança adotado pelas chefias da Empresa ALFA e os aspectos a ela inerentes, com base nos resultados obtidos, pode-se observar que para 35% dos respondentes, quase sempre a chefia define as tarefas que serão desempenhadas pelo grupo e os caminhos a percorrer em busca dos objetivos que se pretendem alcançar.

Relacionando os dados com a teoria dos estilos de liderança, verifica-se que o estilo que mais se indicia é o autocrático, visto que na maior parte as decisões são tomadas envolvendo uma pequena ou inexistente participação dos colaboradores nesse processo (SOBRAL; PECI, 2008).

Ao analisar as entrevistas realizadas com os líderes, é perceptível um confronto mediante as respostas dos colaboradores, pois os líderes responderam que são capazes de delegar competências, de motivar equipe e administrar conflitos. Além disso, são participativos e demonstraram que são preocupados com o engajamento e com o aprendizado dos seus colaboradores e por isso, acompanham sua equipe na execução das tarefas. São líderes abertos a diálogos para com sua equipe em busca de resolução dos problemas e de opiniões para melhorias.

De acordo com a Teoria Caminho-meta abordada neste trabalho, o líder deve orientar os seus colaboradores e definir de forma clara e objetiva os caminhos a serem percorridos para o alcance dos resultados requeridos (CHIAVENATO, 2010). Conforme análise dos dados coletados dos respondentes operacionais, nota-se que o líder quase sempre (39%) define as tarefas e esclarece os caminhos a percorrer, no entanto as definições das metas nem sempre são satisfatórias, visto que 46% dos respondentes afirmaram que às vezes recebem orientações claras e objetivas. Já na entrevista com os líderes, foi possível observar que os mesmos sempre orientam como executar as atividades da melhor forma possível para os seus colaboradores, ensinando-os passo a passo requerentes das atividades, procurando informar os prazos exigidos, mas nunca deixando de passar as atividades com qualidade e eficiência e orientando que estão disponíveis para ajudá-los.

Segundo Sobral e Peci (2008) na Teoria da Liderança Transformacional, o líder estimula a motivação da equipe por proporcionar mudanças no ambiente organizacional.

Com relação à inovação desenvolvida pelo líder para com sua equipe, a fim de tê-los satisfeitos para melhor desempenho nas atividades, 49% dos depoentes operacionais responderam que às vezes as suas chefias realizam inovações no ambiente organizacional. E quanto ao retorno dos resultados obtidos pelos colaboradores na empresa, 33% afirmaram que às vezes os líderes informam os resultados alcançados após a execução das tarefas.

Assim sendo, pode-se identificar que a equipe não se encontra tão motivada, visto que a inovação é um fator importante no que tange à motivação da equipe, bem como o feedback dos resultados alcançados. Os líderes responderam que promovem a inovação no ambiente organizacional focalizando um bom relacionamento que transpasse confiança para seus colaboradores. Para isso estão sempre em contato, tanto na empresa, quanto no dia-a-dia, buscando incluí-los em todos os momentos e processos.

Contudo, é importante frisar que se o líder não promove a inovação, esse tipo de postura pode gerar uma desmotivação em seus colaboradores. Isso porque o líder tem a capacidade de influenciar no comportamento dos seus seguidores de modo a aumentar o desempenho da equipe e a motivação dos que fazem parte dela, sendo participativo, apoiando os seus colaboradores no que tange à execução das tarefas, ajudando-os a eliminar as dificuldades encontradas no caminho durante o percurso para o alcance dos objetivos organizacionais e informando-os sempre os resultados alcançados, pois os resultados organizacionais somente serão obtidos de forma satisfatória através das pessoas que compõem uma equipe, logo a mesma deve estar motivada.

Das questões relativas à motivação, pode-se observar que quando foi questionado se os colaboradores possuem autonomia para propor melhorias na execução do seu trabalho a resposta que sobressaiu foi quase sempre, com 33% dos respondentes.

Ao fazer a análise da entrevista com os líderes, nota-se que realmente em alguns casos os colaboradores possuem essa autonomia, visto que os líderes deixaram claro que estão sempre dispostos a ouvir sua equipe e abertos a opiniões de melhorias.

No âmbito de ser apto a possuir maiores responsabilidades dentro da organização, percebe-se que muitos (72%) se sentem aptos, o que demonstra que não é delegado a esses colaboradores atividades, funções e cargos que exigem maiores responsabilidades ao executá-las.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Frederick Herzberg, precisamente quanto ao aspecto enriquecimento cargo/tarefa, o aumento da responsabilidade e de tarefas é considerado um fator higiênico desafiante que estimula a motivação de uma equipe (MAXIMIANO, 2010).

Com relação aos treinamentos específicos relacionados às tarefas que são executadas, 35% respondeu que às vezes eles são aplicados. Esse fator implica muito quanto à motivação, pois para que essas atividades possam ser executadas da forma correta é necessário o treinamento para o sucesso desta execução, caso contrário pode gerar um grande problema para a empresa podendo afetar diversas áreas e caminhos para o sucesso.

As respostas dos líderes quanto a esse fator foram bastante diretas, visto que todos eles afirmaram que a empresa promove esporadicamente alguns treinamentos e atividades laborais e que os funcionários não têm condições de deixar o serviço para participar. Conforme o que foi analisado, observa-se que os empregados estão sendo privados de participar de programas oferecidos pela empresa, sendo que esses podem agregar nos fatores que são considerados motivacionais, visto que são programas que atende o conhecimento, a possibilidade de aprendizagem, bem como as necessidades básicas do ser humano.

Baseado nos dados referentes ao relacionamento entre as pessoas da equipe da qual fazem parte e entre o superior imediato, verifica-se que 46% dos funcionários estão satisfeitos. As chefias afirmaram esses dados ao responderem que possuem um relacionamento muito bom para excelente com seus subordinados.



É de suma importância dentro de uma organização ter esse relacionamento tanto com a equipe quanto com o seu líder, visto que líder compreensivo deve desenvolver um relacionamento amigável entre seus subordinados, em conformidade com a Teoria ERC de Aldefer e na Teoria das Três Necessidades, desenvolvida por McClelland onde aborda a importância do relacionamento interpessoal de uma equipe, buscando criar amizades saudáveis, a fim de evitar conflitos (ROBBINS, 2005).

Quanto aos salários, foi visto que 39% dos respondentes estão pouco satisfeitos com os critérios utilizados pela organização. As chefias também acreditam que esses critérios poderiam ser melhores, principalmente para os empregados mais novos de empresa, pois as oportunidades de crescimento são restritas e lentas. Informaram que o que ocasiona a insatisfação de muitos é que a empresa passa por uma reestruturação para reavaliar o elencado.

Por fim, quanto ao grau de reconhecimento pelo trabalho executado, 44% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos, bem como quanto ao grau de satisfação relacionado à empresa (49%). Com relação ao grau de motivação frente ao modo de atuação do líder, 44% responderam estar motivados. Feita a análise das respostas dos líderes, verificou-se que os mesmos tiveram algumas discordâncias, sendo que três afirmaram considerar sua equipe motivada e dois responderam que a sua equipe não se encontra motivada no momento devido ao excesso de atividades, infraestrutura do ambiente de trabalho e estrutura organizacional da empresa.

A última questão abordada no questionário aplicado para os funcionários foi relacionada a hierarquia das necessidades, desenvolvida por Maslow e os fatores motivacionais e fatores higiênicos que são abordados na Teoria dos Dois Fatores criada por Frederick Herzberg, onde são avaliados o que os funcionários consideram como principais fatores de motivação. Assim sendo, foi analisado dentre os fatores de motivação que os empregados visam como principais fatores o salário, reconhecimento, bom relacionamento, autonomia, relação com a liderança da equipe, condições físicas no trabalho, possibilidade de crescimento, realização profissional e pessoal, salário somado a benefícios e gostar do que faz.

Mediante a análise dos dados coletados no questionário e na entrevista realizada com as chefias, pode-se verificar que a liderança tem um papel primordial no que se refere a motivação dos colaboradores da equipe, à medida que o líder define as tarefas a serem executadas, bem como a realização de inovação no ambiente organizacional e o feedback dos resultados alcançados. Conforme as teorias abordadas no referencial teórico, esse modo de atuação do líder ocasiona o aumento da satisfação dos seus colaboradores.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho tem como propósito verificar se a liderança influencia na motivação da equipe com base nas teorias aqui abordadas e na análise dos dados que foram coletados por meio da pesquisa de campo. Para responder a pergunta do problema deste trabalho é preciso compreender a importância do papel do líder dentro da organização e os fatores que motivam os seus subordinados, a fim de tê-los como companheiros féis, visando assim a satisfação da equipe, o que condiciona um melhor desempenho organizacional.

Cabe ressaltar que para ter uma equipe preparada para enfrentar desafios, atender as expectativas de maneira satisfatória é preciso ter líderes capazes de motivar, de influenciar, de estar junto da sua equipe para não apenas delegar tarefas, mas sim apoiá-los em todos os momentos que se fazem necessários. Dessa forma, os colaboradores não irão se sentir fracos e incapazes de alcançar objetivos, por mais desafiantes que sejam.

Entretanto, fica claro de se observar neste trabalho que a liderança influencia muito na motivação da equipe, pois se não houver um relacionamento satisfatório entre ambas partes, não houver confiança, respeito e diálogo, os resultados obtidos não serão os melhores e isso irá afetar no desempenho de toda a equipe, pois esses são alguns fatores necessários para que as pessoas se sintam valorizadas, autoconfiantes para solucionar problemas e alcançar as metas traçadas pela organização.

Mediante esta abordagem, afirma-se que um bom líder deve possuir habilidade, capacidade de influenciar seus subordinados e deve ser um líder democrático, sendo este ouvinte, solucionador de problemas e presente na organização. Vale ressaltar que a estrela para o grande sucesso de uma organização é a equipe motivada, a união dos seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança/organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Iadualberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**: 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil LTDA, 1995.
- VERGARA, Sílvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.