

ARTIGO**O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DE EQUIPE**

Miriam Nepomuceno Rosa Borlot¹, Ronaldo Marques²

RESUMO

Este artigo visa identificar o perfil de liderança necessário para motivar e manter equipes, funcionais visando o cumprimento de metas a compreender o papel da liderança em influenciar comportamentos, motivando seus liderados, de forma a conduzi-los em suas conquistas pessoais aliando o bem estar pessoal com os objetivos organizacionais. Trata-se de uma pesquisa descritiva realizada na empresa Alpha, com entrevista do gestor da área operacional e também com dez funcionários. De acordo com a análise dos dados foi possível identificar que a empresa investe em recursos motivacionais, e conforme respostas dos colaboradores vêem isso como fator importante, em seu desenvolvimento pessoal e profissional. No cenário atual as pessoas estão mais conscientes de sua capacidade e estão mais receptivas às estratégias de motivação que a empresa emprega como o intuito de conciliar o retorno empresarial, mas também beneficiando o colaborador, reconhecendo-o como peça fundamental na área em que atua. O perfil de liderança identificado através desta pesquisa foi do líder situacional, em que conforme a situação o seu comportamento se ajusta. Porém o estudo revelou que há um longo caminho a ser percorrido para alcançar a satisfação plena dos funcionários.

Palavras-chave: Perfil, liderança, motivação, equipe, habilidades.

ABSTRACT

This article aims to identify the profile of leadership necessary to motivate and retain staff, functional aimed at meeting the goals of understanding the role of leadership in influencing behavior, motivating their team, to lead them in their personal achievements combining personal well being with organizational goals. This is a descriptive study conducted in Alpha Company, interview with the manager of the operational area and also with ten employees. According to the data analysis, we found that the company invests in motivational resources, and answers as employees see this as an important factor in your personal and professional development. In present scenario people are more aware of their ability and are more receptive to motivational strategies the company employs as the intention of reconciling the return business, but also benefiting the employee, recognizing it as a key area in which it operates. The leadership profile identified through this research was the situational leader, as the situation in which the behavior fits. But the study revealed that there is a long way to go to achieve full satisfaction of the employees.

Keywords: Profile, leadership, motivation, team skills.

¹ Graduando em Administração Faculdade Estácio de Sá Vila Velha.

² Orientador: Mestre em Ciências Contábeis-FUCAPE ES e MBA em Marketing pela UFMG

1 INTRODUÇÃO

Dada a relevância e ênfase da temática motivação em tempos atuais, em um mundo globalizado com informações instantâneas e mutáveis, com o mercado em constante evolução, as empresas tem atentado para a administração de pessoas como fator principal, sendo explorada como estratégia a eficiência máxima, que favorece a produtividade, como também, a corresponsabilidade do líder nesse processo.

Diante do exposto, esse trabalho é um estudo sobre a importância e a influência que o líder exerce ao gerir sua equipe e quais recursos podem ser utilizados para que se mantenha esta equipe motivada para um bom desempenho da organização.

O papel do líder muito vem sendo discutido e destacado nos últimos anos, pois com a globalização dos negócios, reestruturação das organizações, evolução da tecnologia a valorização das pessoas tem mudado a concepção (ainda que lentamente) a forma de gerenciar as equipes.

Nesse ambiente que se modifica a cada dia tem se destacado, no entanto, a indagação de como fazer para agregar pessoas e mantê-las motivadas. Para descrever será pesquisado o tema liderança e motivação, e para realizar o estudo, haverá a verificação conforme vários autores que abordam o assunto como Chiavenato (2010), Vergara (2011), Knapic (2010) entre outros.

O enfoque desse trabalho será sobre as habilidades que os gestores precisam para desenvolver na equipe, para estimular a motivação, de acordo com Knapic (2010, p.72), considerando não somente as competências técnicas, mas também os aspectos comportamentais. As habilidades de um gerenciador de conflitos, em transformar as dificuldades de trabalho em equipe, em oportunidade de maior integração nas relações.

Provocando maior amadurecimento da equipe, proporcionando um bom clima organizacional, deste modo alcançando a produtividade e conseqüentemente os objetivos traçados pela empresa. Aliando satisfação na execução do trabalho, reforçando a integração em equipe provocando e estimulando a motivação pessoal,

objetivando tornar agradável o ambiente de trabalho visando à realização do trabalho com comprometimento.

Portanto, a questão que norteia essa pesquisa é: Qual é o papel do líder na motivação de equipe para o alcance de metas organizacionais?

O objetivo geral é identificar o perfil de liderança necessário para motivar e manter equipes funcionais, visando o cumprimento de metas.

De forma específica explicar o estilo de liderança que asseguram desempenho e motivação de equipes; destacar quais estratégias o gestor pode utilizar para o desempenho com sucesso no fator motivacional dentro da equipe e comparar as práticas de liderança e motivação de equipes com os teóricos da pesquisa.

A identificação com tema surgiu enquanto estudava Gestão de Pessoas, e para corroborar o tema se deu o interesse de pesquisar sobre o desempenho do líder quanto a agente motivador de equipe. No período de estudo, foi possível comparar a matéria com o trabalho realizado enquanto gerenciava em uma empresa multinacional sem conhecimentos científicos utilizando apenas habilidades por competências.

A experiência profissional suscitou diversas inquietações como também alguns questionamentos quanto ao poder de influência do líder em motivar equipes, tendo por ora a oportunidade de investigar e pesquisar sobre o tema, entre as quais a teoria apreendida auxiliará no processo de respostas que outrora não havia conhecimento técnico para tal.

Para o estudo dessa temática faz-se necessário uma abordagem ainda que sinteticamente sobre Gestão de Pessoas, pois afirma Chiavenato (2010, p. 8), “é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura em cada organização, da estrutura organizacional adotada das características do contexto ambiental [...]”. Demonstrando que esse tema é extremamente complexo, pois para gerir pessoas com sucesso depende do ambiente em que a empresa está inserida, do comportamento de mercado e das habilidades de uma liderança eficaz.

Na última década Gestão de Pessoas tem sido pesquisado e modificado à medida que o mundo globalizado evolui e grandes transformações tecnológicas acontecem a cada instante, surge também à necessidade de adequação do líder ao novo mundo de trabalho, nesse ambiente volúvel torna-se necessário o estudo e atenção do comportamento de mercado, as interferências externas à organização sendo primordial que esteja atento a um elemento fundamental para o sucesso da organização: as pessoas.

A escolha do tema visa então a contribuir para a obtenção de informações para os estudantes acadêmicos e líderes envolvidos no papel de gerir pessoas nesse novo ambiente de trabalho. Estudos nessa área favorecerão a atuação do profissional no mercado, bem como poderá servir a consultas posteriores, como também nortear estudantes da área.

Assim na pesquisa é justificada para compreendermos o papel fundamental do líder no sucesso das organizações, pois é através dele que os resultados são alcançados em função da motivação de seus comandados. Este estudo contribuirá para demonstrar a importância do líder em influenciar e estimular a motivação, apontando características relevantes para os líderes das organizações.

Esta pesquisa é classificada como descritiva tendo como finalidade “identificar possíveis relações entre variáveis... São pesquisas que tem por objetivo coletar opiniões... ou que visam descobrir a associação entre variáveis”, Gil (2010, p.27). Pretende-se relacionar as opiniões dos entrevistados com as teorias estudadas através de estudo bibliográfico.

Para o autor Cervo *et al* (2007, p.60,61), a pesquisa descritiva “[...] procura descobrir, com maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características.” Através da comparação dos dados coletados, foi possível identificar a relação entre os diferentes aspectos comportamentais do indivíduo no ambiente em que atua. O mesmo autor descreve a relevância de “[...] conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do

comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.”,

O método contemplou um estudo de caso realizado na empresa “Alfa”, assim denominado para preservar sua identidade. Para Gil (2010, p.37) o estudo de caso denomina-se como o aprofundamento exaustivo “[...] de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Esse método é considerado “o delineamento mais adequado para investigação de um fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”. Foram entrevistados o gestor do departamento e dez funcionários da empresa Alpha. A coleta de dados foi realizada através de análise estrutural, por meio de estudo de caso em uma empresa utilizando-se de entrevista com o gestor e questionário com perguntas fechadas e abertas com os funcionários. Essa técnica é importante como um dos procedimentos utilizados para se obter informações na fala dos atores sociais sobre determinado tema, através dela podemos alcançar dados objetivos e subjetivos.

O questionário, nas palavras de Cervo *et al* (2007, p.53), “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche... Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.” Possui ainda a vantagem de “ter natureza impessoal para assegurar uniformidade na avaliação de uma situação para outra.” Portanto, foi possível sondar a opinião por meio das respostas coletadas no questionário, servindo de base para a formação das ideias relacionadas à temática estudada. Após os dados coletados, as respostas foram analisadas de forma qualitativa e expostas em gráficos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 LIDERANÇA

O papel que o líder desenvolve dentro da organização requer uma série de habilidades, atento com a visão ampliada com um elemento que trará o sucesso e

ou fracasso se não houver a devida atenção, que são as pessoas, com o mercado em constante transformação. O despertar do gestor a esse elemento considerado como primordial para o fator de sucesso se torna um diferencial, quando o líder tem a visão de motivar em manter motivados seus funcionários, pois como afirma Robbins (2005, p.3), "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".

Segundo Robbins, (2005, p. 258) liderança é a capacidade de influenciar o grupo para alcance de metas. A influência pode ser formal ou não, formal é aquela que é conferida por um alto cargo na organização, liderança informal é aquela que é conferida por um alto cargo na organização, a liderança informal denominada não sancional, pode ser definida como aquela que exerce a liderança no grupo na organização sem o cargo formal. A administração consiste na implementação da visão e da estratégia oferecidos pelos líderes, coordenando a organização e fornecendo-lhes recursos humanos bem como tratando problemas do dia-a-dia. Ao líder é necessário que desenvolva uma relação de confiança com os liderados. Com a instabilidade do mercado que afetam as organizações os laços de confiança substituíram as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e da expectativa.

A inteligência emocional é uma característica que diferencia o líder e o torna eficaz em liderar, pode-se acrescentar que são necessárias as habilidades: como a paciência para compartilhar informações, confiança, saber ouvir, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir, demonstrando a inteligência emocional que o momento exige.

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).

Na abordagem de Hampton, (1990, p.32), Mintzberg utiliza o conceito de empreendedor em administração diferentemente dos conceitos usados, ele faz

referência que o líder seja empreendedor no sentido que esforços gerenciais conduzidos para o bom funcionamento e resultados da organização.

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.

Enfim a visão do sistema capitalista está em mudança, pois se a visão era que o parceiro mais importante dentro da organização dentre o proprietário, acionistas, investidores e fornecedores, não desconsiderando a importância desses parceiros, mas observando a valorização do capital intelectual, tendo como objetivo inovar em recursos que possam agregar e manter mão de obra qualificada, atentando para a constante evolução do mercado.

Na era industrial, era o capitalista - o proprietário, acionista ou investidor do negócio. Até hoje esse parceiro não perdeu a importância. Mas perdeu pontos na comparação com outros parceiros... Na era da informação prevalece o capital intelectual... e não mais o capital financeiro (CHIAVENATO 2010, p.8-10)

Observa-se que esses parceiros não perderam seu valor, mas há uma integração total de todos os parceiros na empresa, e crescente valorização e atenção à satisfação do funcionário, sendo esse considerado na era da informação, o parceiro que opera dentro dela atuando eficientemente, contribuindo pra o retorno de todos.

2.1.1 Líderes motivados

Para motivar é essencial que esteja motivado e o autor Maximiano (2006, p.285) destaca que alguns líderes ocupam essa função “[...] não por causa de suas habilidades, mas porque gostam de liderar [...]”, o que McClelland define como necessidade de poder conceituado como a alta preocupação em influenciar pessoas.

Analisando Vroom (1997, p.126), define que “[...] o trabalho gerencial exige mais pessoas com capacidade de influenciar outras que desempenhem suas tarefas

sozinhas. Em termos motivacionais a necessidade do gerente bem sucedido seja maior que sua necessidade de realização [...]”.

Outro fator que motiva os líderes é classificado como necessidade de realização, o desejo de fazer algo melhor ou de forma mais eficiente do que já foi feita. O que efetivamente não fará do líder um bom gerente, considerando que um líder com essa característica faria as tarefas sozinho, sem delegar tarefas, buscando feedback instantâneo do desempenho pessoal, não atentando para os objetivos da organização.

O líder que almeja despertar a motivação dos liderados para manter-se motivado, precisa estar em constante mudança, se auto conhecer e desenvolver aprimorando suas habilidades e competências necessárias e para isso dispõe de vários recursos como: cursos, workshops, rodízio de responsabilidades e programas de mentores. Buscando estar informado, atualizado, utilizando de criatividade, ousadia tendo iniciativa de inovar, mudar se for preciso.

Conforme descreve Maximiano (2006), o gerente que tem função de destaque na empresa deve ter como característica uma alta necessidade de poder, desde que essa necessidade esteja sob controle e atenda com eficácia os resultados da organização e não para satisfazer o ego do líder, de acordo com Wagner, (2009, p. 243), “[...] o uso de influência deve ser fundamental em qualquer definição de liderança.”. Convém comentar que a necessidade de poder do líder deverá ser maior que a necessidade de cativar a afeição das pessoas.

2.1.2 Estilos de liderança

Baseado nos estilos de liderança de acordo Maximiano (2006), são divididos em quatro modelos: o estilo de liderança autocrático, que concentra maior poder de decisão no líder, o democrático caracterizado por maior influencia dos liderados no poder de decisão, o demagogo que busca a popularidade e o tirano que abusa da autoridade em nome do poder.

O estilo democrático faz referência à orientação para as pessoas, importa-se em ouvir as pessoas, são sensíveis ao sentimento das pessoas, tem a percepção de que o indivíduo merece toda atenção dirigindo-o para os objetivos da empresa.

Com o decorrer do tempo foram criados dois termos de liderança conforme teoria de Blake e Mouton baseados no estilo de liderança autocrático que é o estilo centralizador de decisões, caracterizado por um estilo de liderança orientada para as tarefas, com características: restritivo, socialmente distante, diretivo, e estruturalista, Hampton (1990), com ênfase nas tarefas preocupando-se com a produtividade ignorando as pessoas no processo.

Entendia-se a princípio que o estilo de liderança orientada para a tarefa e orientada para as pessoas ocupavam pólos diferente um em cada extremo, no entanto à medida que os estudos avançaram foi analisado que esses dois estilos de liderança podem ser combinados no comportamento do líder, que concilia os estilos dependendo da situação.

2.1.4. Liderança transacional e transformacional

É o estilo de liderança que conduz ou motiva seus liderados na direção das metas estabelecidas por meio das definições de papéis e das exigências das tarefas. Outro tipo de liderança que despertam em seus seguidores ou transcender de seus próprios interesses para o bem da organização, causando grande efeito sobre seus liderados.

De acordo com Hitt *et al* (2007, p.240), “[...] os seguidores cumprem as vontades dos líderes para conquistarem as recompensas desejadas. Essa troca é conhecida como liderança transacional.” Os líderes desse estilo têm uma visão clara e transmitem com segurança suas estratégias, demonstram confiança quando traçam uma meta abrangente estabelecendo metas ambiciosas individuais ou em grupo. Estão dispostos a oferecer recompensas pelo trabalho realizado com eficiência. Estimulam os liderados para que realizem mais do que o esperado, permitindo o

contínuo desenvolvimento aumentando a autoconfiança dos liderado em um processo de conscientização quanto às necessidades da empresa.

De acordo com Hitt *et al* (2007, p.241), o líder transformacional tem como característica uma visão clara, comunicação fácil, dão autonomia aos liderados, restringem a burocracia desnecessárias, proporcionam treinamento, permite uma participação dos funcionários nas decisões, estimula a cooperação em equipe, sintetizam as políticas da empresa, visando atingir as metas empresariais.

2.1.5. Liderança carismática

Liderança carismática, de acordo com Robbins (2005), é aquela que consegue a adesão dos liderados, tem um poder de articulação que convence mesmo quando o ambiente é desfavorável, é reconhecido muitas vezes como herói, representa uma figura de poder, confiança e dinamismo incomum. Utilizam de metáforas, analogias correlacionadas a fatos reais para persuadir para reforçar a mensagem que transmite.

Na abordagem de Wagner (2009), atraem seus seguidores para os objetivos da empresa, de tal forma que transcendam seus interesses pessoais. São extremamente sensíveis às necessidades dos liderados e fazem com que tenham essa percepção através de demonstrações emotivas, às vezes.

Tem como características sensibilidade ao ambiente são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança. Sensibilidade para as necessidades dos liderados são perceptíveis em relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos. Pesquisas provam que há uma forte relação entre a liderança carismática, e o alto desempenho dos funcionários. Os componentes de equipe que trabalham com este estilo de liderança e se sentem motivados a desempenharem suas funções fazendo um esforço maior, e numa relação de reciprocidade com a liderança, realizam o trabalho com maior satisfação.

Sem generalizações, pois a eficácia neste estilo pode ser situacional, pois com as recentes mudanças na empresa onde ocorrem às vezes situações adversas, como, por exemplo, em mudança de líderes, não atende a expectativa da organização, pois ele concentra a atenção em si, e não na empresa.

De acordo com Robbins (2005), nem sempre a liderança carismática consegue eficiência na equipe quando possui uma ideologia ou quando o ambiente envolve um grau de incerteza ou tensão. Exemplo: políticos em tempos de guerra, empresas em crise. Outro ponto a ser observado é que às vezes esse tipo de liderança se preocupa mais com sua imagem do que com os interesses da organização.

2.1.6. Liderança situacional

Liderança situacional significa que não existe um estilo ideal de liderança, mas em cada situação haverá um estilo que será mais eficaz, considerando as características existentes, do líder, dos liderados e do sistema social mais amplo. Maximiano (2006, p.292), aborda que “para ser eficaz, o estilo tem que se adaptar à situação”.

2.2 MOTIVAÇÃO

Como define Robbins (2005) motivação é a concentração de esforços para atingir a meta definida que incluem as características de persistência, intensidade, e direção. Como o indivíduo reage à determinada situação pode variar em um indivíduo ou em vários indivíduos.

Conforme aborda Chiavenato o ciclo motivacional se dá após uma necessidade em que a pessoa se sentirá em situação de tensão alterando o sistema psicológico exigindo uma reação diante de um imprevisto ou um acontecimento desagradável. Se ele obtiver satisfação em sua atitude de reação o sistema funcional do corpo volta ao estado anterior à frustração.

No ciclo motivacional..., a necessidade é satisfeita. À 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. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto. (CHIAVENATO, 1985, p. 45)

Discorrendo sobre o ciclo motivacional Chiavenato (1985, p. 47) comenta 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 que o indivíduo se mantenha motivado vai depender da intensidade com que emprega seus esforços e a direção que percorre para alcançar seus objetivos, a persistência é o nível de tempo que conseguirá manter seu esforço. O indivíduo se sente motivado dentro da organização quando ele percebe que seu desempenho alcança o objetivo desejado, e as recompensas satisfazerem as suas necessidades e seus objetivos pessoais.

2.2.1. Teorias de motivação

Definido por Robbins (2005) algumas teorias foram desenvolvidas buscando a explicação sobre os fatores motivacionais: como a hierarquia das necessidades e teoria dos dois fatores. Como define Maximiano (2006), uma necessidade de satisfação conduz o indivíduo a movimentar-se levando a mudança de comportamento para satisfazê-la, de modo que, essa motivação para essa tarefa extingue-se. Certas necessidades são de curto prazo como, por exemplo, a necessidade de alimento e outras de longo prazo com, por exemplo, a necessidade de poder.

2.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades

Na abordagem de Maslow os indivíduos possuem cinco tipos de necessidades divididas em duas categorias, secundárias e primárias. Necessidades secundárias que ficam no topo da cadeia: necessidade de auto realização, que engloba as necessidades de auto desenvolvimento, desenvolver seu potencial; necessidade de

estima que podem ser intrínsecas quando o indivíduo tem necessidade de se valorizar; extrínsecas necessidades que o indivíduo tem de se sentirem valorizados pelos outros; necessidades sociais necessidades de pertencer a algum grupo; necessidades primárias: de segurança, necessidades de proteção físicas e psicológicas; necessidades básicas, necessidades orgânicas do ser humano, como: alimentação, ar, sexo.

De acordo com esse conceito o indivíduo quando supre uma dessas necessidades, buscará satisfação em outras necessidades, perdendo o interesse pela anterior. Defende que as pessoas quando estão satisfeitas em suas necessidades primárias, que são as fisiológicas, buscam motivação nas necessidades secundárias. Robbins (2005) e a hierarquia das necessidades descritas por Maslow exposta em pirâmide como figura baixo:



Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow
Fonte: Robbins (2005).

2.2.3. Teoria dos Dois Fatores

Teoria dos dois fatores como aborda Robbins (2005), descrita por Frederick Herzberg, expõe que a relação da pessoa com o trabalho é básica e sua atitude pode determinar seu fracasso ou sucesso. De acordo com as informações coletadas através de pesquisa apurou que quando as pessoas estavam satisfeitas com o trabalho e sentiam se bem atribuíam a si, que foi denominado por Herzberg, como fatores motivadores intrínsecos.

Conforme Hitt *et al* (2007, p.169). “São fatores, que quando aumentados acarretarão níveis mais elevados satisfação [...] e incluem entre eles: realização, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso ou promoção, o próprio trabalho e potencial para crescimento pessoal.” Relata que quando os fatores relacionados à satisfação são aumentados, ocasionam maior nível de satisfação. Esses fatores podem ser considerados essenciais, pela importância no desenvolvimento do trabalho. Em contrapartida os insatisfeitos indicaram referência aos elementos externos ao indivíduo como, por exemplo, a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho ,o que foi denominado com os fatores de higiene ou extrínsecos,

A insatisfação no cargo é função do contato do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores. A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo; são os chamados fatores higiênicos (CHIAVENATO, 1985, p. 51).

2.2.4. Teoria de McClelland

Na abordagem de Vergara (2009), a Teoria de McClelland Identificou três necessidades: poder, afiliação e realização conforme essa abordagem as pessoas não nascem com essas necessidades, são adquiridas de acordo com o ambiente social.

Segundo Hitt *et al* (2007) as necessidades de realização, podem ser definidas como: a busca da excelência, em obter melhor desempenho do que outros já alcançaram, de maneira mais eficaz, e de forma que se desafiam dentro dos objetivos traçado, buscando o auto desenvolvimento.

De acordo com Robbins (2005), a necessidade de poder: cativar as pessoas para que se comportem de modo excepcional, conforme o que foi determinado de forma implícita. Necessidade afiliação: as pessoas com essa necessidade apresentam uma forte necessidade de afeto e desejo de se sentirem queridas.

2.2.5. Teoria da expectativa

Conforme Hitt *et al* (2007) Teoria descrita por Victor Vroom, faz referência a desempenho com recompensa, defende que as pessoas se sentem motivadas quando fazem o trabalho alcançando às metas da organização serão avaliadas e recompensadas satisfazendo seus anseios pessoais.

2.2.6. Teoria da equidade

Nessa abordagem conforme descreve Maximiano (2006) as pessoas fazem a comparação de seu rendimento uns com os outros, e sentirão motivadas à medida que tem a percepção de justiça, sem a sensação de predileção.

2.2.7. Teoria ERG

Segundo Robbins (2005, p. 136) baseado na hierarquia da necessidade de Maslow, Aldefer desenvolveu a teoria ERG, esta desenvolve a ideia de que há três grupos de necessidades essenciais: (E) Existência, (R) Relacionamento e (G) Crescimento. Existência refere-se aos requisitos materiais básicos, que inclui necessidades fisiológicas e de segurança. Corresponde aos dois primeiros níveis da pirâmide.

Relacionamento é o desejo de manter importantes relações interpessoais, comparado à necessidade social de Maslow e aos elementos externos classificados como estima. comparado ao terceiro e quarto nível da pirâmide de Maslow. O crescimento que é o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, em conformidade com Maslow são os componentes intrínsecos da categoria estima como também da necessidade de auto realização, corresponde ao quinto nível, (topo da pirâmide).

Descrito por Robbins (2005, p.137) essa teoria “[...] é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos.” Sendo assim cada cultura, família e educação possuem variáveis e valores diferenciados e os indivíduos classificarão

suas necessidades identificando-se conforme sua cultura. A abordagem de Aldefer crítica à teoria de Maslow referindo que uma necessidade não precisa obedecer a uma escala rígida na hierarquia das necessidades, pois de acordo com a teoria ERG, nem sempre existirá uma só necessidade.

2.3 ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO

Utilizando de recursos variados os gestores podem aplicá-los aos liderados, conforme afirma Robbins (2005) o Programa de Reconhecimento dos Funcionários pode ser elogio, em agradecimento em público ou particular até programas formais como premiações, em que o reconhecimento relacionado com a teoria do reforço, que recompensa um comportamento com o reconhecimento, logo após sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição.

O reconhecimento se dá de várias formas: um cumprimento, e-mail, elogiando o desempenho, para reforço da coesão e motivação em equipes, a celebração ou festa torna visível o sucesso do grupo. Lembrando que este recurso não gera ônus à organização.

Dispondo de autonomia e recurso específico o líder pode proporcionar benefícios flexíveis, como por exemplo, após determinado de serviço o funcionário ganha uma viagem ou outro benefício conforme necessidade do funcionário, compreendendo os diferentes interesses, pois o que motiva uma pessoa não motiva outra.

Faz-se necessário, visualizar as diferenças individuais esclarecendo as metas específicas retornando quanto ao desempenho obtido. Quando os funcionários têm a percepção de envolvimento há uma melhor satisfação e motivação, ressaltando que ao permitir a participação nas decisões da empresa, os liderados se responsabilizam comprometendo-se com as metas.

O treinamento e capacitação em cursos que estimulam a motivação é fator primordial de sucesso, conforme descreve Chiavenato (2010 p.366), “[...] para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis

empreendedoras e dispostas a assumir risco”. Portanto, são as pessoas que fazem as coisas acontecer. Considerando ser essencial o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

A motivação conforme descrita neste estudo é algo intrínseco, no entanto, o líder pode provocá-la através de estímulo que compensem o desempenho obtido. Segundo Vergara, (2009), um líder pode influenciar na motivação utilizando diversos estímulos, tais como: desafiando as pessoas, pois todos possuem potencial; comunicando os padrões da empresa; comunicando-se; estimulando o desenvolvimento; levando-o a se orgulhar da execução que lhe é pertinente; elogiando, incentivando, confiando nas pessoas; sendo solidários; permitindo que as pessoas expressem seus sentimentos.

A maioria das pessoas não consegue ouvir bem e precisa se reeducar para corrigir esse comportamento. Elas ficam tão absorvidas com suas próprias agendas e pontos de vista que não se mantêm abertas para ouvir os dos outro... E se as pessoas ouvem o que preferiram ignorar, podem entrar em um estado tão emocional que a audição fica obstruída (QUICK, 1995, p. 55-56)

Reconhecendo o trabalho realizado; expressando as recompensas individuais e grupais da empresa; reconhecendo o esforço dispensado; respeitando os limites de cada indivíduo; sendo solidário e atento ao sentimento alheio, reconhecendo-o como ser humano; educando pelo exemplo; não constranger as pessoas; comportando-se em conformidade com seu discurso.

3 ANÁLISE DE DADOS

3.1 ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

Para aprofundarmos os aspectos relacionados ao entendimento sobre motivação, foi perguntado se “ela é interna ou externa ou os dois fatores” a resposta foi 60% os dois fatores, esse dado concorda parcialmente com as teorias estudadas, conforme aborda Robbins (2005, p.134), a Teoria dos dois fatores “[...] expõe que a relação da pessoa com o trabalho é básica e sua atitude pode determinar seu fracasso ou sucesso”. No entanto, 40% atribuem à motivação interna, pois como define

Maximiano (2006, p. 261), “[...] uma necessidade de satisfação conduz o indivíduo a movimentar-se”.

Quando questionados “[...]de que forma as pessoas são motivadas de acordo com suas necessidades e desejos” A resposta em relação a esta pergunta foi de 100% positivo, o que demonstra que o indivíduo está mais consciente de satisfazer suas necessidades primárias e secundárias, indo ao encontro da teoria de Maslow, conforme descrito por Robbins (2005).

Outro aspecto analisado foi “somente o salário motiva”, 100% responderam que não, relacionando totalmente com Robbins (2005), que afirma que além do salário, há necessidade de ter o programa de reconhecimento dos funcionários como estratégia motivacional.

Ao serem perguntados se “recomendariam a empresa em que trabalha para outras pessoas”, houve afirmativas que se relacionavam entre 80% sim e 20% sempre. Sendo perceptível o nível alcançado pela empresa em satisfazer as necessidades, revelando o grau de satisfação dos entrevistados.

Interrogados sobre a “de quais características define seu líder”, houve um consenso de 40% definiram a capacidade de ouvir e 40% boa comunicação como características principais percebidas como essenciais de líderes. Todas as respostas vão de encontro ao pensamento de Wagner (2009), Quick (1995) e Hitt *et al* (2007), que apontam ser essas as características importantes do líder.

Em resposta a “como se define o líder de sua organização” 80% responderam que a liderança é democrática e 20% que é autocrático, de acordo com Maximiano (2006), a liderança democrática é caracterizada por permitir a participação dos funcionários nas decisões.

Com relação ao entendimento “qual o comportamento do líder de sua organização diante de um conflito” os entrevistados apontaram que em 90% das situações as decisões são adotadas em equipe. Conforme a abordagem de Wagner (2009, p. 243), neste estudo “o uso da influência deve ser fundamental em qualquer definição

de liderança”, apresentando que há relação entre o estilo de liderança e a participação e envolvimento do funcionário.

Ao serem questionados sobre “como você reage quando o seu líder lhe pede para realizar uma tarefa que em sua opinião está errada”, houve unanimidade de 100% em dar uma sugestão de realizar uma tarefa de outro modo, como aborda Robbins, (2005, p.162), “[...] quando os funcionários tem a percepção de envolvimento há uma melhor satisfação e motivação, [...], os liderados se responsabilizam comprometendo-se com as metas”.

O entendimento dos entrevistados sobre a pergunta “em sua opinião a empresa trabalha para aumentar a motivação dos colaboradores na organização” Em resposta a esta pergunta 80% afirmaram que sim. A compreensão é que a empresa investe para estimular o potencial de seus funcionários.

Questionados “você se sente realizado no cargo que ocupa” 50% afirmaram estar satisfeitos, e 50% insatisfeitos no cargo ocupado. Essa resposta relaciona-se com a Teoria ERG, em que o individuo tem a necessidade de crescimento, que é o desejo intrínseco e de desenvolvimento pessoal. Hitt *et al* (2007) comenta que quando os fatores relacionados à satisfação são aumentados, ocasionam maior nível de satisfação.

Para aprofundarmos o entendimento foi perguntado “quais fatores que influenciam na motivação”, plano de carreira e relacionamento, foram mencionados como os principais fatores, seguido de ambiente e incentivo, e por último, cultura da empresa, identificando-se as respostas com a afirmativa de Robbins (2005, p.134) “[...] os fatores motivadores incluem realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e desenvolvimento”.

Ao responder a questão” em sua opinião é importante participar de cursos de atualização em sua área e de palestras motivacionais?”, 100% afirmaram sim. O que vai de encontro com Chiavenato (2010, p. 366), “[...] para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis empreendedoras e dispostas a

assumir risco”. Portanto, são as pessoas que fazem as coisas acontecer. Considerando ser essencial o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Em relação à comunicação entre o líder e a equipe 100%, afirmaram serem informados sobre as metas a serem alcançadas. Demonstrando característica do líder transformacional, descrito por Hitt *et al* (2007).

Outro aspecto revelado pelo estudo refere-se à “qual habilidade o gestor deve ter para administrar uma equipe com sucesso”, 60% dos entrevistados apontaram que é o líder que se ajusta conforme a situação, adaptando-se ao momento.

Segundo Maximiano (2006), este estilo se identifica com a liderança situacional pois para ser eficaz, o estilo tem que se adaptar a situação. Contudo, 40% dos entrevistados apontaram o estilo de liderança carismático/boa comunicação. Para Wagner (2009), este estilo de liderança “atraem seus seguidores para os objetivos da empresa de tal forma que transcendem seus interesses pessoais”.

Em resposta a questão “como são tomadas as decisões em sua empresa” 60% dos entrevistados assinalou que são tomadas em nível em nível gerencial e 40% em operacional. Este estudo revelou que o estilo de liderança adotado é o autocrático, ou seja, estilo centralizador de decisões, caracterizado por um estilo de liderança com ênfase para as tarefas, tendo como particularidades: restritivo, socialmente distante, diretivo e estruturalista, Hampton (1990).

3.2 ENTREVISTA COM O GESTOR

Ao responder a questão em sua opinião qual estilo de liderança é eficaz em comandar e motivar equipes? O gestor marcou a opção liderança transformacional e transacional. De acordo com este estudo na liderança transformacional os líderes tem uma visão clara e transmitem com segurança suas estratégias, demonstram confiança quando traçam uma meta abrangente estabelecendo metas ambiciosas individuais ou em grupo. Estimulam os liderados para que realizem mais do que o esperado, permitindo o contínuo desenvolvimento aumentando a autoconfiança dos

liderados em processo de conscientização quanto às necessidades da empresa, Hitt *et al* (2007).

Perguntado se “você reconhece que precisa conhecer individualmente seus funcionários, saber o que o motiva e o que o desmotiva”? Cada indivíduo possui um ideal e uma meta, por isso a necessidade de conhecê-lo é fundamental para o sucesso e o bom desempenho.

Sendo, esta justificativa identificada como, um aspecto da liderança carismática, pois em suas características apresentam “sensibilidade ao ambiente, são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança”. Sensibilidade para as necessidades dos liderados sendo perceptíveis em relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos.

Em resposta a pergunta “você concorda que somente o aumento de salário motiva? Existem outros fatores que motivam”? Não, sim. A motivação vem de dentro para fora, ou seja, parte diretamente do indivíduo, independente do que a empresa oferece, precisamos analisar se sentiremos motivados a continuar nela ou não.

Conforme a Teoria da hierarquia das necessidades, os indivíduos possuem cinco tipos de necessidades divididas em duas categorias, secundárias e primárias. De acordo com esse conceito o indivíduo quando supre uma dessas necessidades, buscará satisfação em outras necessidades, perdendo o interesse pela anterior.

Em sua opinião quais habilidades um líder deve possuir para motivar e manter a equipe motivada? Conhecimento técnico, capacidade de relacionamento, capacidade de influenciar, marcou todas as opções. O líder lidera pelo exemplo e testemunho. Ele é o espelho da equipe, por isso, o bom relacionamento, flexibilidade, saber ouvir e organizar, são ferramentas fundamentais, para motivar e manter a equipe motivada. Conforme aborda CHIAVENATO (2010, p.10) “Na era da informação prevalece o capital intelectual [...] e não mais o capital financeiro”.

Qual das alternativas você afirma que acrescenta vantagem competitiva à organização? Capital humano A empresa pode ter grande capital e avançadas

tecnologias, porém, se não houver intervenção humana, pessoa qualificada de nada adianta.

Esta resposta relaciona-se com o estilo de liderança transformacional, pois busca proporcionar treinamento, permite uma participação dos funcionários nas decisões, estimula a cooperação em equipe, sintetizam as políticas da empresa, visando atingir as metas empresariais. Investindo na valorização de recursos humanos, a fim de alcançar os objetivos propostos, Hitt *et al* (2007, p.241).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo Vergara (2009), quando há reconhecimento, dá-se o contrário do vazio: a plenitude. Ocorrendo a plenitude desperta no indivíduo a liberação de potencial, talentos, características pessoais, talvez talentos e aptidões desconhecidas até o momento. O reconhecimento pode ser percebido por diversos meios, como: prêmio, novo cargo, uma palavra, um gesto, um olhar.

O problema e o objetivo definidos para esta pesquisa foram alcançados, pois foi possível entender o papel do líder para a motivação de pessoal e conseqüentemente o cumprimento das metas organizacionais. De acordo com os aspectos apresentados existem diferentes formas de estimular a motivação lembrando que o indivíduo é motivado conforme sua subjetividade conforme suas necessidades. Compreendendo que ao líder compete utilizar-se de diferentes recursos e ferramentas disponíveis reconhecendo a capacidade de cada um, de modo que desenvolva suas habilidades e valorize seu desempenho, visando os objetivos da empresa e suas metas pessoais. O papel da liderança na motivação é fundamental, porém há uma relevância inegável da motivação individual. Sendo a motivação intrínseca necessita, porém, de estímulos do ambiente, das políticas da empresa. Estabelecendo uma cultura de práticas em gestão de pessoas que capacitarão o indivíduo satisfazendo-o pessoalmente e profissionalmente.

De acordo com a análise dos dados foi possível identificar que a empresa investe em recursos motivacionais, e conforme respostas dos colaboradores veem isso

como fator importante, em seu desenvolvimento. Um fato que chamou a atenção na pesquisa foi quando foi perguntado aos funcionários se sentiam realizados no cargo que ocupavam 50% afirmou que sim e 50% afirmou que não. Essa resposta apresenta um dilema, pois os funcionários reconhecem os esforços da empresa e da chefia, que consideram autocrática e que de certa forma acabam interferindo na motivação. Por outro lado, na visão do gestor os líderes tem papel fundamental na motivação dos funcionários através dos relacionamentos do cotidiano. Ele deve ter conhecimento técnico para estimular e influenciar continuamente a sua equipe para alcançarem as metas definidas com satisfação.

Este estudo revelou que há longo caminho a ser percorrido para alcançar a satisfação dos funcionários em sua totalidade, mas há muitos métodos que podem ser utilizados para objetivando o que refletirá em um maior retorno para todos em que todos saem ganhando: a empresa e colaboradores. Assim sugere-se para outras pesquisas que seja investigado a questão do conflito de interesses dentro dos atores nas organizações.

REFERÊNCIAS

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. 2007. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2007. 53, 60-61.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.8-10.

_____. **Recursos Humanos**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1985, p.45-47-51.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.41,42.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p.27,37.

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.

HAMPTON, David R. **Administração: Comportamento Organizacional**. São Paulo. Ed. MaKron Books.p.32, 210-212.

HITT, Michael A.; MILLER Chet C.; COLELLA Adrienne. **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**. Ed. LTC, 2007.167,169, 171,240-241.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Metodologia do trabalho científico**. 7.ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução urbana a revolução**.6. ed.São Paulo, 2006.p.258,261,285-292.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**, 3. ed. rev. atual. e ampl.- Curitiba, Ibpex, 2011.

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.

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.