

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA EM
RECURSOS HUMANOS

KARINA ROBERTA SILVA DE ALBUQUERQUE
PEDRO RODOLFO MARTINS COELHO

**MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: COMO ESTRATÉGIA
PARA MELHORES RESULTADOS**

RECIFE
2021

KARINA ROBERTA SILVA DE ALBUQUERQUE
PEDRO RODOLFO MARTINS COELHO

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORES RESULTADOS

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II do Curso Tecnológico em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Orientador: Prof. Espec. Emanuel Lima Xavier

RECIFE
2021

A345m

Albuquerque, Karina Roberta Silva de

Motivação e liderança: como estratégia para melhores resultados. / Karina Roberta Silva de Albuquerque; Pedro Rodolfo Martins Coelho. - Recife: O Autor, 2021.

27 p.

Orientador(a): Emanuel Lima Xavier.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, 2021.

1.Motivação. 2.Liderança. 3.Equipe. 4.Organização.
5.Colaboradores. I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II.
Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais,
companheiros, familiares e amigos.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela minha vida, e por me ajudar a ultrapassar todos os obstáculos existente ao longo do curso.

Aos meus pais e principalmente a minha mãe que sempre me incentivou a não desistir nos momentos difíceis, ao meu filho e meu esposo que em alguns momentos compreenderam a minha luta para concluir o trabalho.

Ao orientador Emanuel pelas correções e dúvidas que foram esclarecidas no decorrer do projeto.

Karina Roberta Silva de Albuquerque

Agradeço a Deus por sempre me manter perseverante em minhas batalhas, diante de tantos desafios que passei.

À minha amada e maravilhosa mãe que sempre me apoiou e fez eu enxergar os obstáculos da vida como desafios a serem vencidos.

Agradeço a minha namorada Juliane que sempre me auxiliou e suportou em momentos delicados dessa jornada.

A todos os professores e ao meu orientador Emanuel Xavier, por toda dedicação e ensinamentos que foram fundamentais para este objetivo.

Pedro Rodolfo Martins Coelho

*“A verdadeira motivação vem de realização,
desenvolvimento pessoal, satisfação no
trabalho e reconhecimento”.*
(Frederick Herzberg)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	10
3 RESULTADOS.....	10
3.1 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	11
3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow	11
3.1.2 Teoria de Herzberg	15
3.2 O LÍDER COMO FERRAMENTA PRINCIPAL NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.	18
3.2.1 Relacionamento do Líder com a Equipe	18
3.3 Teorias de Liderança.....	19
3.3.1 Teoria dos Traços.....	19
3.3.2 Teoria da Meta e do Caminho	20
3.3.3 Teorias Neocarismáticas	20
3.4 Modelo de participação do líder	20
3.5 Liderança transacional e transformacional	22
3.6 Liderança Visionária.....	24
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS.....	25

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: COMO ESTRATÉGIA PARA MELHORES RESULTADOS.

Karina Roberta Silva de Albuquerque

Pedro Rodolfo Martins Coelho

Prof^o. Orientador Emanuel Xavier

Resumo: O presente trabalho tem por objetivo, definir o que é motivação e como o líder pode influenciar no desenvolvimento dos colaboradores, como incentivar através de ferramentas estratégicas e conseqüentemente diminuir a rotatividade e o desdém no ambiente trabalho. Apontaremos que o papel do líder visa conhecer a organização e pontencializar os colaboradores para obterem resultados desejados trabalhando diante de suas competências técnicas e pessoais. Utilizamos de uma metodologia bibliográfica, abordando citações de autores e pesquisadores, obtendo um contexto sobre o tema, que ainda é um fator pouco aplicado no âmbito organizacional. Este estudo irá conceituar as teorias motivacionais, teorias de liderança e o poder do líder com a equipe, com o intuito de melhorar o relacionamento entre gestor e colaborador. Em síntese totalizamos que todo líder é responsável em motivar sua equipe buscando conhecê-lo e desenvolvê-los através de relacionamentos pessoais e interpessoais, analisando as dificuldades que podem ser transformadas em competências pró-ativas.

Palavras-chave: Motivação; Liderança; Equipe; Organização; Colaboradores;

Abstract: This work aims to define what motivation is and how the leader can influence the development of employees, how to encourage through strategic tools and consequently reduce turnover and disdain in the work environment. We will point out that the role of the leader aims to get to know the organization and leverage employees to obtain desired results by working on their technical and personal skills. We use a bibliographic methodology, approaching quotes from authors and researchers, obtaining a context on the subject, which is still a little applied factor in the organizational sphere. This study will conceptualize motivational theories, leadership theories and the power of the leader with the team, in order to improve the relationship between manager and employee. In summary, we conclude that every leader is responsible for motivating his team, seeking to know him and develop them through personal and interpersonal relationships, analyzing the difficulties that can be transformed into proactive skills.

Keywords: Motivation; Leadership; Team; Organization; Contributors;

1 INTRODUÇÃO

Este presente trabalho visa compreender e aplicar ferramentas direcionadas para um bom desempenho dos colaboradores através de uma liderança pró ativa, gerando motivação e resultados satisfatórios para a organização.

O interesse por este tema surgiu com a importância de conhecer a motivação dos colaboradores como uma ferramenta para obter o conhecimento sobre as necessidades de cada um, com o intuito de avaliar o nível dos seus funcionários para poder proporcionar um ambiente mais agradável e produtivo para os mesmos. Diante disso, percebe-se que quando se trata de motivação ainda está muito relacionado em benefícios e remuneração e um funcionário motivado é muito além disso. Com isso, considerou-se pertinente a realização dessa pesquisa, pois esta pode contribuir para que as organizações implementem várias formas de motivar seus colaboradores.

Os seres humanos podem ser motivados de várias formas, sendo que todos os indivíduos são distintos e suas necessidades sofrem alterações de acordo com os recursos atribuídos durante a vida. De acordo com Chiavenato (2005, p. 245), “num processo motivacional, se a necessidade for satisfeita gera-se um bem-estar, contudo caso a necessidade, não seja satisfeita, pode gerar-se um processo de frustração, conflito e estresse”.

Através de levantamento teórico, analisamos alguns fatores que geram a problemática da pesquisa com base em ferramentas que tem como objetivo conceituar:

1. O que é motivação?
2. O que é liderança?
3. Quais tipos de ferramentas podem ser aplicadas para melhores resultados?

Esta pesquisa visa expor ferramentas estratégicas para serem aplicadas aos colaboradores nas organizações, com foco em motivá-los para desempenhar suas atividades. Com base nos autores, incentivo que futuros pesquisadores possam utilizar este trabalho para elaborar novos conteúdos, e conseqüentemente, será abordado o delineamento metodológico, resultados e conclusão.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O método que será elaborado a partir deste projeto será a pesquisa descritiva. Segundo Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas manipulados pelo pesquisador.

Este estudo descritivo exige do pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação de dados, cujo objetivo é conferir validade científica à pesquisa segundo (TRIVIÑOS, 1987).

Diante disso, a maior parte da pesquisa será bibliográfica com o intuito de abordar o nosso tema: a influência da liderança na motivação dos colaboradores nas organizações, com o objetivo geral de identificar até onde a liderança influencia a motivação e o comprometimento da equipe. Sendo através de livros, artigos, citações e Google acadêmico.

3 RESULTADOS

Para alcançarmos o entendimento da temática proposta neste projeto realizou-se um sobrevoo ao tempo até chegarmos aos dias atuais. No referente ao tema sugerido, verificou-se a necessidade de partirmos de algumas questões conceituais iniciando pela temática: Liderança e Organização.

Etimologicamente, a origem do termo motivação vem da palavra latina *movere*, que significa mover. Na origem deste termo é encerrada a noção de dinâmica ou de ação que se restringe à função da vida psíquica dos indivíduos (BERGAMINI, 1997).

Conforme observação de Gondim (2004, p. 146), a motivação é um “processo psicológico de relativa complexidade” pelo fato de ser um fenômeno subjetivo, em que não é diretamente observável, mas que caminha para a compreensão das ações dos indivíduos.

Robbins (2002, p. 151) define motivação “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

A motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.

Segundo Marques (2018) a motivação está intimamente ligada ao desempenho; ou seja, a forma que o colaborador realiza suas tarefas diárias está totalmente ligada à sua motivação. Um colaborador que não está satisfeito com os seus benefícios pode, por exemplo, diminuir drasticamente a eficiência e eficácia das suas tarefas diárias.

Tendo em vista o impacto da motivação, é necessário identificar de onde ela vem; podemos subdividir a motivação em duas partes:

- **Motivação intrínseca:** também conhecida como motivação interna, é a motivação que é própria e é relacionada ao próprio interior, ou seja, não há nenhuma interferência do ambiente ou de outras pessoas. A motivação intrínseca está ligada à auto realização, bem-estar, felicidade, satisfação e outros fatores internos.

- **Motivação extrínseca:** também conhecida como motivação externa, é a motivação que está conectada ao ambiente, as situações e fatores externos, ou seja, não é o indivíduo o responsável por essa motivação, mas sim o ambiente que ele convive, as pessoas que ele interage e as novas situações diárias que ele tem que lidar.

As pessoas trabalham para alcançar expectativas, esse é um dos fatores que influenciam o colaborador a se motivar para trabalhar melhor no dia a dia. É uma troca: eles trabalham, mas esperam a recompensa futura. Entender esse fator e compreender outros fatores motivacionais como, por exemplo, o salário e benefício é um papel do administrador.

O salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização. Em troca do dinheiro (elemento simbólico e intercambiável) a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 260).

3.1 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

3.1.1 Hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria das necessidades, criada por Abraham Maslow conceitua a existência das necessidades a serem realizadas com o propósito de realização, de acordo com o foco e determinação de cada necessidade, sendo assim apresentada em formato de pirâmide:

Figura 1. Pirâmide de Necessidades de Maslow.



Fonte: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>

✓ **Necessidades Fisiológicas**

Está relacionados as necessidades básicas biológicas de cada indivíduo, alimentação, lazer, repouso e etc.

✓ **Necessidades de Segurança:**

São necessidades relacionadas ao bem-estar de sentir-se seguro, em situação de vida em ordem, podendo exemplificar no âmbito empresarial as condições boa estabilidade e remuneração.

✓ **Necessidades Sociais:**

Está baseada em uma relação saudável em sociedade, família e amigos.

✓ **Necessidades de Estima:**

Pode ser classificada como um reconhecimento que cada indivíduo tem sob seus conhecimentos de acordo com sua capacidade de execução de atividades.

✓ **Necessidades de Auto-realização:**

Esta necessidade define o potencial de cada indivíduo em busca de sua independência, autonomia e autocontrole.

Observa-se que cada pessoa tem a vontade de investir no trabalho com seus conhecimentos, também disposto a aprender, mas, desde que tenha uma troca adequada, fornecendo seu melhor resultado pela retribuição certa.

Segundo Chiavenato (2016) o ciclo motivacional pode alcançar vários níveis de resolução da tensão: uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada (quando a satisfação é impedida ou bloqueada), ou compensada (a satisfação é transferida para outro objeto). Muitas vezes, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação. A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica e orientada pelas diferentes necessidades. O comportamento é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, à medida que elas vão surgindo.

De acordo com Chiavenato (2004) a remuneração é um conjunto de componentes, onde o topo e a remuneração total podem ser vistos como em uma pirâmide, depois passa a observar a remuneração básica, segue os incentivos salariais (bônus, participação nos resultados entre outros), e por fim tem os benefícios (seguro de vida, seguro saúde, refeições, etc.), estes são considerados uma remuneração total.

Percebe-se que o salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização e em troca do dinheiro (elemento simbólico e intercambiável) a pessoa empenha parte de si mesma, de seu esforço e de sua vida, comprometendo-se a uma atividade cotidiana e a um padrão de desempenho na organização. Desta forma, este trabalho visa analisar a relação existente entre a remuneração e os benefícios oferecidos aos colaboradores de uma organização e o grau de motivação dos mesmos.

Segundo Weinberg e Gould (2001, p. 212) “liderança é um processo comportamental de influenciar indivíduos e grupos na direção de metas estabelecidas”.

“A liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos” (CHIAVENATO, 1998, p.168).

Para Bennis (1996, p. 78), “a presença do líder é importante para a eficácia das organizações, para as freqüentes turbulências e mudanças do ambiente e para a integridade das instituições”. O exercício da autoridade seria suficiente em épocas de estabilidade, mas para um ambiente em constante transformação necessário se faz a presença de uma liderança, pois é a força incentivadora e direcionadora que torna possível o desenvolvimento e a permanência das organizações nesse contexto. Segundo Motta (1995), a visão da legitimidade da liderança, com base na aceitação do líder pelo grupo, condiciona considerar que uma boa parte do poder do líder fixasse no próprio grupo, o que dá fundamento à maioria das teorias contemporâneas sobre a liderança.

Segundo Hersey e Blanchard (1986), a liderança situacional concebe a liderança como um atributo psico-social complexo diferentemente da consideração de traços ou características de personalidade; então, o líder não pode usar apenas um estilo de liderança, uma única forma de influenciar o desempenho de outras pessoas; precisa, sim, utilizar vários estilos de liderança, de acordo com as diferentes necessidades dos seus colaboradores. Logo, acredita-se que não há um método único e superior para a gestão das pessoas, com os gerentes adaptando seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos empregados em cada tarefa específica.

A liderança situacional é um instrumento que serve para ajudar as pessoas a compartilhar expectativas no seu ambiente, de modo que possam gradativamente aprender a supervisionar seu próprio comportamento e tornar as pessoas responsáveis e auto motivadas. Líderes que atuam num patamar mais elevado de consciência consideram que a essência da vida da empresa está nas pessoas, na sua força criadora e na sua capacidade de fazer acontecer. Isso equivale a ver as pessoas como seres integrais e únicos (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

De acordo com Maramaldo (2000, p.201) diz que: “liderança é conseguir os resultados necessários através da melhor utilização das mentes das pessoas”.

Faz parte do grupo de teorias do conteúdo a teoria de Herzberg, que, de certa forma, também contradiz a teoria de Maslow. Parte do levantamento de dois tipos diferentes de fatores que são aqueles que trazem satisfação e aqueles que causam insatisfação, como sendo considerados de natureza diferente. Herzberg propõe que os fatores que trazem satisfação, quando ausentes, não determinam uma insatisfação proporcional devido a sua ausência. Herzberg chamou tais fatores de

motivacionais e são intrínsecos, estando ligados ao próprio indivíduo e seu trabalho. São eles: Realização, Reconhecimento, o Trabalho em si, Responsabilidade, Progresso e Desenvolvimento.

3.1.2 Teoria de Herzberg

A outra classe de fatores de Herzberg chamou de fatores de higiene, que, quando estão presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação. Esses fatores são típicos do meio ambiente e só conseguem prevenir a insatisfação. São eles: políticas administrativas, competência do superior, salário, relacionamento com os pares, condições ambientais de trabalho, auto-estima e segurança. Como se pode notar, são todos fatores extrínsecos, isto é, pertencem ao meio ambiente.

Segundo Herzberg et al. (p.124) verificaram a evidência de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo. Um conjunto de fatores, que dominou fatores motivacionais ou “satisfacientes”, provoca satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho. Os fatores motivacionais geralmente fazem parte do desempenho do cargo e estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow. Os fatores satisfacientes ou motivacionais são: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si. Suas relações positivas com melhoria no desempenho, rotação no trabalho, atitudes quanto à administração e à “saúde mental” receberam muita ênfase no trabalho de Herzberg. Os meios práticos de proporcionar ou incentivar os fatores satisfacientes incluem:

- Delegação de responsabilidade.
- Liberdade de exercer discricção;
- Promoção e oportunidades de futuro.
- Uso pleno das habilidades e competências pessoais.
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles.
- Simplificação do cargos (pelo próprio ocupante).
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical)

O outro conjunto de fatores – a que denominou fatores higiênicos ou “insatisfacientes” – tende a atuar em uma direção negativa. Se os fatores higiênicos se situam em um nível abaixo do “adequado”, em termos de expectativas dos

empregados, podem causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou as condições, pode-se remover a insatisfação, com efeitos benéficos. Todavia, elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém nenhuma satisfação e nenhum desempenho elevado é com ela associado. Enquanto os fatores satisfacientes são intrínsecos, os insatisfacientes são periféricos e extrínsecos em relação ao cargo em si ou à atividade do indivíduo. Enquanto ótimos, esses fatores apenas evitam a insatisfação, mas, quando precários, provocam insatisfação. É por meio deles que as organizações têm tradicionalmente tentado motivar seus empregados.

Os fatores insatisfacientes incluem:

- Condições de trabalho e conforto pessoal.
- Políticas da empresa e administração.
- Relacionamento com o supervisor.
- Competência técnica do supervisor.
- Salários e benefícios sociais.
- Segurança no cargo.
- Relacionamento com colegas.

Herzberg, em função de pesquisa cuja validade tem sido amplamente discutida, define uma teoria de dois fatores:

1) Fatores higiênicos: *Condições que rodeiam o empregado enquanto trabalha*, englobando condições físicas e ambientais de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, tipo de supervisão recebido, clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades existentes, etc. Correspondem à perspectiva ambiental. São os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação. Herzberg, contudo, considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Contudo, quando são precários, provocam insatisfação.

2) Fatores motivadores: conteúdo do cargo, tarefas e deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo “motivação”, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalhador. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando precários, provocam ausência de satisfação.

Michel, S. (1994, p. 23) aponta para o valor do trabalho de Herzberg propondo que ele “colocou em evidência a importância dos fatores intrínsecos (conteúdo do trabalho) em relação aos fatores extrínsecos (contexto do trabalho)”. No primeiro caso, trata-se da verdadeira motivação e diz respeito ao prazer subjetivo, isto é, o prazer oferecido pela experiência do próprio desempenho do trabalho em si. No segundo, trata-se de dados objetivos e concretos, como por exemplo o salário recebido, e não se prendem a atividade em si, mas ao resultado dela. São eles: políticas administrativas, supervisão, relacionamento com superiores e pares, condições de trabalho, salário, relações com subordinados, segurança. Estes fatores estão no ambiente e apenas previnem a insatisfação, isto é, não motivam.

Quadro 1. *Esquema de Herzberg demonstra que o oposto de satisfação é nenhuma satisfação, e que o oposto de insatisfação é nenhuma insatisfação.*

ZONA DE INSATISFAÇÃO	ZONA DE SATISFAÇÃO
FATORES DE HIGIENE	FATORES DE MOTIVAÇÃO
Políticas administrativas	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Relacionamento com os supervisores	Trabalho em si
Relacionamento com os colegas	Responsabilidade
Condições de trabalho	Progresso
Salário	Desenvolvimento
Segurança	
Relações com os subordinados	

Fonte: Motivação nas Organizações. Bergamini, C. W. 5ª edição – São Paulo – Editora Atlas S.A 2008.

3.2 O LÍDER COMO FERRAMENTA PRINCIPAL NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.

Segundo Oliveira e Marinho (2006, p. 239)

Desenvolvimento organizacional é uma importante competência do líder, embora, às vezes possa ser subestimada como parte da rotina das organizações. Com os crescentes desafios da competição e da mudança tecnológica, o líder torna-se, essencialmente, o principal promotor dos ajustes para que a organização continue a concretizar seus objetivos. O tipo de liderança exercido na organização explica muito o tipo de estrutura existente.

Desenvolver a organização é um desafio que exige competência por parte do líder. Em um mundo complexo, turbulento e com crescente competitividade, a organização é o meio para que a visão empresarial possa ser efetivamente realizada, ou, falando figurativamente, ela é a orquestra que executa a sinfonia. O papel do líder nessa competência consiste em conhecer profundamente a organização que lidera e em cuidar para que ela possa se desenvolver de maneira apropriada aos desafios que deverá enfrentar.

O desenvolvimento organizacional é comumente associado a uma tarefa do líder, embora nem sempre apareça ou seja utilizada com esse nome.

Segundo Oliveira e Marinho (2006, p. 243) “o líder, em seu processo de liderança, potencializa as capacidades multiplicadas do grupo ou da organização, e é limitado apenas pela visão que catalisa do grupo”. Explicado isso para o pequeno grupo: não há obrigatoriedade de um de seus membros possuir competências multidisciplinares; o grupo é que precisa ser multidisciplinar. Se cada um, com sua habilidade, combinar e interagir com o grupo, todos superarão as limitações individuais e até a somatória simples das capacidades individuais.

3.2.1 Relacionamento do Líder com a Equipe

De acordo com Oliveira e Marinho (2006) Inúmeros fatores influenciam no relacionamento entre duas ou mais pessoas. Entre esses, podem se mencionar semelhanças e diferenças individuais, temperamento, a “química” que ocorre entre duas pessoas, interesses particulares, habilidades e competências pessoais e assim por diante. Como uma equipe é formada de pessoas, é inevitável que esses fatores influam no relacionamento do líder com os membros da equipe, fazendo com que o líder tenha melhor relacionamento com uns do que com outros. Que seja desejável ou não, Garen concluiu que isso é um fato em toda equipe, e cabe ao líder

administrá-lo para que não se torne um obstáculo sério na equipe. Numa perspectiva bem realista, as conclusões do estudo são:

- Todo líder desenvolve um relacionamento pessoal único com cada membro da equipe. As características do relacionamento são diferentes de pessoa para pessoa, e, portanto, é inevitável que o seu relacionamento com a equipe tenha um formato diferente para cada membro.
- Ter um relacionamento diferente com os membros da equipe é algo normal. Contudo, a pesquisa revelou que a diferença está não apenas no formato da relação, mas também na qualidade, ou seja, o relacionamento do líder com os diferentes membros da equipe, tem diferentes níveis de qualidade.

A pesquisa também revelou que essa diferença de qualidade do relacionamento chega a ser significativa na maioria das equipes. Como resultado, todo líder tem um ótimo relacionamento com alguns membros e um relacionamento pobre e fraco com outros membros da mesma equipe.

Além do relacionamento em si, os líderes também usam diferentes estilos de liderança ao lidarem com diferentes pessoas. Ou seja, segundo esse modelo, eles não tem um estilo único de liderança, mas adotam diferentes estilos de acordo com a situação e, particularmente, de acordo com o grau de relacionamento estabelecido com o liderado.

3.3 Teorias de Liderança

3.3.1 Teoria dos Traços

De acordo com Barbieri (2016, p. 114)

a teoria dos traços sempre buscou identificar pessoas famosas e analisar os traços principais do seu comportamento e liderança: traço sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade. Essas pessoas foram descritas como carismáticas, entusiastas e corajosas, por exemplo. Muitas destas observações, no entanto, não foram comprovadas. Uma revisão de vários trabalhos nessa linha de pesquisa identificou ao redor de 80 traços de liderança. Um dos objetivos dos estudos era identificar traços que poderiam sempre diferenciar líderes de liderados e líderes eficazes líderes ineficazes.

3.3.2 Teoria da Meta e do Caminho

Para Barbieri (2016, p. 117) “a teoria da meta e do caminho, sustenta que o comportamento do líder é aceitável pelos liderados quando estes o percebem como uma fonte de satisfação imediata ou futura”.

3.3.3 Teorias Neocarismáticas

Segundo Barbieri (2016) as teorias Neocarismáticas sobre a liderança enfatizam o simbolismo, o apelo emocional e a importância do compromisso por parte dos liderados.

Na teoria de liderança carismática afirma-se que os liderados atribuem ao líder capacidades heroicas ou extraordinárias, em determinadas situações. Busca encontrar os traços encontrados nos líderes carismáticos.

A liderança carismática se instala num processo de quatro etapas: o líder enuncia uma visão norteadora para um grupo de pessoas; esta visão faz com que os liderados relacionem o presente com um futuro melhor para a organização; mais tarde, o líder comunica a expectativa de que os liderados tenham alto desempenho e mostra sua convicção de que eles vão alcançá-la, despertando a autoestima e autoconfiança dos liderados; a seguir, o líder dá exemplo de que acredita profundamente na sua visão, ou seja, age coerentemente com sua pregação.

Goleman e Boyatzis (2008, p. 32-39) também exploram o vigor dessa coerência por parte do líder apontando que “aquilo que o líder sente e faz leva os seguidores a espelharem seus sentimentos e atos”. Isso favorece a empatia bem como aquilo que foi chamado de sintonia, o que, sem dúvida, incrementa e reforça o trabalho em equipe. Além disso, oferece a segurança daquilo que o grupo precisa para produzir como uma verdadeira equipe.

“Um líder que dá o exemplo tem no seu coração a determinação de desenvolver ao máximo o potencial daqueles que estão em contato com ele” (GERDALT, 2002, p. 94).

3.4 Modelo de participação do líder

O modelo de participação do líder, desenvolvido por Vroom e Yetton (1973), relaciona comportamento de liderança e participação dos liderados no processo decisório. O modelo fornece um conjunto sequencial de regras a serem seguidas

pelos líderes na definição da quantidade e forma de decisão participativa que devem ser aplicadas em diferentes situações (Robbins e Coulter, 1998).

De acordo Guimarães (2002), a liderança se baseia na capacidade de influenciar as pessoas em diferentes situações e contextos, ocorrendo em grupos de diversos segmentos, onde o processo de comunicação entre as pessoas funciona como norte para a consecução dos objetivos almejados; e o papel da liderança nas organizações compreende a articulação das necessidades demandadas das orientações estratégicas em sintonia com as necessidades dos indivíduos, orientando as necessidades de ambas as partes na direção do desenvolvimento institucional e individual, para ser exercida com excelência, estimulando o comprometimento dos indivíduos, conduzindo-os a altos desempenhos, e gerando resultados positivos crescentes para a organização.

O ser humano, através de uma visão integrada, pela qual as redes de comunicação e o perceber-se em conexão ganham força e dinamismo, evidencia uma circunstância antiga, porém, de nova lógica que:

a liderança, compreendida como um fenômeno que deve ser cultivado porque ela está nos olhos de quem é liderado, demonstra que o cerne deste contexto está nas relações humanas. Somente uma relação qualitativa é capaz de gerar o binômio líder-liderado, ao contrário do uso de poder impositivo da subserviência que conta apenas com a obediência de alguém para com outrem, numa situação de patamares hierárquicos (BERGAMINI, 1994, p.24).

O modelo de Vroom e Yetton propõe a ação do líder variando em um *continuum* que vai desde uma ação com um maior controle por parte do líder até um maior envolvimento por parte do funcionário. Esses autores identificaram oito variáveis situacionais que pautam a ação do líder, a saber: a qualidade técnica da decisão; o comprometimento do subordinado com a decisão; o nível de informação do líder a respeito da decisão a ser tomada; o grau de estruturação do problema; o grau de comprometimento dos subordinados, no caso de o líder tomar a decisão sozinho, o grau em que os subordinados compartilham as metas organizacionais; a identificação da existência ou não de conflito entre os subordinados em torno das soluções de ação preferidas; a identificação de que existem informações suficientes por parte dos subordinados para tomar decisões de alta qualidade (Robbins, 2003:384).

O líder deve procurar obter maior participação dos funcionários nas seguintes situações:

- Quando o líder carece de informações para resolver por si mesmo os problemas;
- Quando o problema não está claro e o grupo precisa de ajuda para resolvê-lo;
- Quando a aceitação da decisão pelo grupo é fundamental para a implementação da solução com sucesso;
- Quando se dispõe de tempo suficiente para permitir uma real participação.

Por outro lado, o líder deve exercer maior controle quando:

- Ele próprio possui as informações e o conhecimento necessários para resolver o problema;
- Tem autoconfiança, sendo capaz de atuar por conta própria;
- Existe grande probabilidade de que os outros aceitem a sua decisão;
- Existe pouco ou nenhum tempo disponível para discussão;

A eficiência da liderança nesse modelo, portanto, é influenciada pelo grau de integração entre líder e liderados. O que os líderes precisam é tomar decisões sobre o estilo de liderança que assumirão em relação aos seguidores, assim como a quantidade de interação que propiciarão a eles no processo decisório (Robbins, 2003).

3.5 Liderança transacional e transformacional

Liderança transacional e liderança transformacional não devem, entretanto, ser vistas como abordagens opostas para conseguir que sejam feitas. A liderança transformacional é construída *sobre* a liderança transacional – produz níveis de esforço e desempenho de subordinados que vão além do que ocorreria com apenas uma abordagem transacional. Mais ainda, a liderança transformacional é mais do que carisma. “O puramente carismático [líder] pode querer que seguidores adotem a visão de mundo carismática e não vão além; o líder transformacional tentará instilar nos seguidores a capacidade de questionar não apenas visões estabelecidas mas, ao final, até aquelas estabelecidas pelo líder.”

Na liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado para o acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas,

visando atingir as metas e objetivos organizacionais (NORD; FOX, 1996). O foco principal de líderes transacionais é nos objetivos, esclarecendo a ligação entre desempenho e recompensas, bem como no *feedback* construtivo para manter os seguidores na tarefa (BASS, 1985; JUNG; AVOBIO, 1999).

No caso da liderança transacional, de acordo com BASS (1985), os comportamentos típicos são: recompensa contingente, administração por exceção ativa, administração por exceção passiva. A recompensa contingente refere-se a uma troca de recompensas entre líderes e seguidores, ou seja, são oferecidas recompensas para o bom desempenho ou feitas ameaças e disciplinas para desempenhos ruins. O líder que depende fortemente da administração por exceção passiva intervém com o seu grupo apenas quando procedimentos e normas para a realização de tarefas não são cumpridas. Em contraste, na administração por exceção ativa, os líderes são caracterizados como monitores que detectam erros (BASS, 1985)

Já a liderança transformacional é definida como um processo em que um líder tenta aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que era certo e importante, para motivá-los a realizar além das expectativas (BASS, 1985). Bass e Avolio (1997) indicaram que os líderes transformacionais normalmente apresentam comportamentos associados a quatro características:

- Influência idealizada: ocorre quando o líder é um modelo para os seus seguidores, incentivando-os a compartilhar visões e objetivos comuns e fornecendo uma visão clara e um forte senso de propósito;
- Motivação inspiradora: representa comportamentos em que um líder tenta expressar a importância dos objetivos desejados de maneiras simples, comunica o elevado nível de expectativas e proporciona aos seguidores significado e desafios com o trabalho;
- Estímulo intelectual: refere-se aos líderes que desafiam as ideias de dos seguidores e valores para a solução de problemas;
- Consideração individualizada: refere-se a líderes que passam mais tempo ensinando e treinando seguidores, tratando-os de forma individualizada.

Segundo Neto *et al.* (2012), além dessas características, os líderes transformacionais consideram-se agentes em mudança, pois são designados para transformar a organização a que pertencem. Têm condições de lidar com a resistência, tomar uma posição, assumir riscos e confrontar a realidade. Enxergam o

erro como uma possibilidade de aprendizado e podem enfrentar a complexidade e a incerteza. O líder transformacional busca ir além do instrumentalismo transacional.

3.6 Liderança Visionária

É a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional que cresce e melhora a partir do presente. Essa visão, se selecionada e implementada apropriadamente, é tão energética que “na verdade dá a partida para o futuro clamando por habilidades, talentos e recursos para fazê-lo acontecer”.

Uma revisão de várias definições descobre que uma visão difere de outras formas de determinação de direção de várias formas: “Uma visão tem um conjunto de imagens claro e atraente que oferece uma maneira inovativa de melhorar, que reconhece e usa tradições e conecta-se com as ações que as pessoas podem assumir para realizar a mudança. A visão extrai emoções e energia das pessoas. Articulada apropriadamente, uma visão cria o entusiasmo que as pessoas têm por acontecimentos esportivos e outras atividades de lazer, trazendo energia e compromisso para o local de trabalho.

Os argumentos em favor da liderança visionária foram dados por muitos escritores. Por exemplo, “a organização do século XXI praticamente exige a liderança visionária. Não pode funcionar sem ela, pois uma organização dirigida por mudança tecnológica acelerada, constituída por uma mistura diversificada, multicultural de trabalhadores inteligentes altamente reconhecidos, enfrentando complexidade global, um enorme caleidoscópio de necessidades individuais de clientes e exigências incessantes de constituintes múltiplos simplesmente se autodestruiria sem um sentido de direção comum” Um outro argumenta que visão é “a cola que une os indivíduos de um grupo com uma meta comum”... quando partilhada por empregados, pode manter uma empresa inteira movendo-se adiante frente a dificuldades, capacitando e inspirando líderes e empregados da mesma maneira” (ROBBINS, 1998, p. 233-234).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo sobre fundamentos de liderança e motivação no âmbito organizacional, abrangendo forma de liderar com intuito de obter resultados mais produtivos.

O primeiro passo da pesquisa foi analisar, através de estudos sobre o que é motivação, o que é liderança, como ambos podem influenciar os colaboradores de

acordo com os estilos de liderança, assim como foi importante analisar como cada teoria influencia no modelo de ação do líder.

Os diversos autores, citados nesse trabalho, conceituam sobre a importância e a necessidade de um bom líder e o que pode trazer de satisfatório para a organização e equipe.

Foram analisados que atualmente os fatores motivacionais estão bastante conectados a remuneração, e nem tanto ao papel do líder e como ele pode influenciar os colaboradores conhecendo cada um, pontuando suas qualidades dando importância ao feedback, reconhecimento e sempre demonstrando a importância que cada colaborador tem na organização.

REFERÊNCIAS

- Barbieri, F. Ugo. **Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações** / Ugo Franco Barbieri. São Paulo: Atlas, 2016.
- Bennis, Warren. **A formação do líder**. Tradução de Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- Bergamini, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido** / Cecília Whitaker Bergamini. – 2ª. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.
- Bergamini, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações** / Cecília Whitaker Bergamini – 5ª ed. – São Paulo: Atlas, 2008.
- Botelho, Eduardo F. **Administração inteligente: a revolução administrativa**. São Paulo: Atlas, 1992.
- Cavalcanti, Vera Lucia. **Liderança e motivação** / Vera Lucia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Regina Arczynska Lago. – 2. Ed. – Rio de Janeiro : Editora FGV, 2006.

Chiavenato, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos** / Idalberto Chiavenato. – 8ª ed. – Barueri, SP: Manole, 2016 – (Série Recursos humanos).

Marinho, M. Robson e Oliveira. F. Jayr. **Liderança: uma questão de competência** / Alberto Sugo... [et al.]. – São Paulo : Saraiva, 2006.

Stephen P. Robbins. **Comportamento Organizacional** – 8ª ed. – San Diego University / Traduzido por Christina Ávila de Menezes – Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Maria Aparecida Muniz Jorge Dias e Renata Simões Guimarães e Borges **Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público** – Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG. Disponibilizado em 01/04/2015. Link de acesso:

<https://www.scielo.br/j/read/a/KZmhT4JL9DvdctJht4zTThv/?format=pdf&lang=pt>