

FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA

**AMANDA DE MOURA MARQUES
THALITA JARDIM ALVES**

O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE MOTIVADA

**SERRA – ES
2016**

**AMANDA DE MOURA MARQUES
THALITA JARDIM ALVES**

O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE MOTIVADA

Trabalho de conclusão de curso
submetido à faculdade Doctum de
Administração da Serra como requisito
parcial para obtenção do título de
Administrador.

Orientadora Professora Aurea
Wanderley Braga

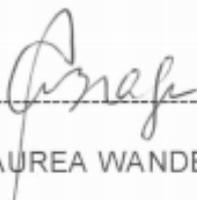
AMANDA DE MOURA MARQUES
THALITA JARDIM ALVES

O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE MOTIVADA

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em 28 de Junho de 2016.

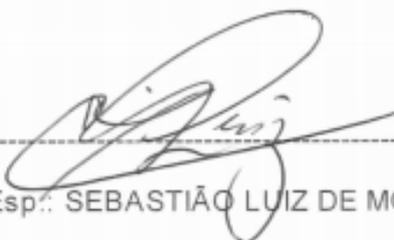
COMISSÃO EXAMINADORA



Prof.ª Esp.: AUREA WANDERLEY BRAGA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Esp.: BRUNO MIGUEL DA SILVA
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Prof. Esp.: SEBASTIÃO LUIZ DE MORAES
(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

Rodolfo Gavassoni
Coord. de Administração
Faculdade de Ensino Doctum
da Serra

O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE MOTIVADA¹

MARQUES, Amanda de Moura; ALVES, Thalita Jardim²

RESUMO

O presente artigo aponta alguns dos variados tipos de liderança existentes. Nota-se um mercado globalizado, que exige líderes e liderados que se adaptem as diversas culturas organizacionais, com objetivo do aumento da produtividade. Deste modo, para que a equipe esteja motivada e alcance resultados positivos na produtividade, que surge a indagação da importância da atuação do líder. O objetivo desta pesquisa foi identificar a influência que o líder tem sobre a equipe, no que se refere à motivação desta para que alcancem resultados satisfatórios. A Metodologia usada foi à pesquisa bibliográfica e coleta de dados, por meio da aplicação de entrevista. A pesquisa se configura como relevante no que tange a compreensão da real atuação de líderes e liderados, fatores impulsionadores da motivação organizacional e grau de satisfação dentro de uma empresa.

Palavras chaves: Líder. Liderados. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

Por notar-se o objetivo de nosso curso em nos formarem líderes em potencial, visando o mercado globalizado, cada vez mais exigente, observamos que existe grande desmotivação com quedas de produtividade em equipes que encontraram em sua trajetória líderes que não souberam motivar. Para que a mesma esteja engajada e alcance resultados positivos na produtividade, indagamos: qual a importância da atuação do líder no desenvolvimento de uma equipe motivada? Conforme Chiavenato “O comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir

¹ ¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² ² Aluno(s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2016/1. E-mail dos autores: amandavixmm@hotmail.com; thaliardim@hotmail.com.

etc.) deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades”.

Ser líder não é uma tarefa fácil. Perpassa muitos desafios. É muito importante que a liderança de uma empresa domine seus liderados, levando em consideração que esta é uma ação prevaiente para a gestão dos mesmos. A liderança é uma característica quista e exigida por quem emprega se relacionada, de certo modo com o ato de delegar. Ser líder e delegar funções/atividades são pontos situacionais para a organização de uma gestão.

A história tem evoluído e com ela, o conceito de ser líder também. Antigamente, o sociólogo Max Weber (2002) apontava os líderes burocráticos como detentores de patrimônio e carismáticos. Passando-se o tempo, estas características se desenvolveram, com o apoio do exército dos Estados Unidos, que fez uso dessas características para a escolha de seus oficiais, e nos anos 50 muito outros conceitos passaram a existir nas ciências comportamentais, levando a abordagem da liderança para outros âmbitos e outros grupos.

Dados os fatos, a evolução do conceito e a presença Marxista na evolução da liderança, pode-se caracterizar o líder de sucesso como o gestor que exerce suas tarefas por meio da comunicação e motivando sua equipe, levando seus liderados a realizarem as atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2000).

Desse modo, o conceito de gestão coloca em prática um papel que prevalece na oferta de novos serviços e na liderança eficaz de suas estruturas e de seus liderados, possibilitando aos mesmos, qualificação e que sejam responsáveis por seus resultados. Assim, a liderança passa a ganhar destaque como fator preponderante no processo de gerenciamento, a fim de garantir o alcance de resultados para o alcance de vantagens competitivas.

Líderes são produtores de qualidade conduzindo seus liderados ao alcance dos resultados esperados pela organização. Deste feito, é relevante a satisfação dos mesmos no que se refere aos fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais da qualidade de vida no trabalho.

Segundo Oliveira (2006, p. 27) "do líder são cobradas determinadas forma e atitudes para lidar com valores básicos; e, entre os mais importantes, estão o amor, a

integridade e o sentido". Esse comportamento traz à liderança equilíbrio da mente e das emoções, bem como capacidade de tomar decisões corretas e ágil. Nesse sentido, o líder precisa ser alguém que tenha habilidade de produzir um sistema de valor ou uma crença que considere a coragem, princípios, humildade e capacidade de aprendizagem e crescimento, ou seja, estar sempre em evolução.

No contexto atual, o papel do líder abrange as atividades de tomada de decisão, planejamento, gestão de pessoas e de recursos organizacionais. Dessa forma, é possível verificar que sua preocupação está em criar ambientes de alta qualidade para a vida do trabalhador, sendo capaz de exercer todo seu potencial para atingir o ideal e desenvolver motivação, autoestima e espírito ético.

Com isso para liderar é preciso coragem, pois para transformar visão em realidade é necessário estar preparado para as mudanças, sendo que toda mudança está sujeita a crítica e, automaticamente, deve estar disposto a ser criativo, compreender que quem carrega o espírito de liderança, tem necessidade também de ter ideias próprias para ganhar maior confiança daqueles que o seguem. Pois o ser humano nunca deve perder sua individualidade, como também o entusiasmo de produzir ideias.

Ser líder é influenciar, onde as disparidades tendem a ficar centradas em seu entorno. A liderança não deve ser capaz de impor (o oposto de usar autoridade, recompensas e castigos para exercer influência sobre os seguidores ou liderados) e se é distinta de gerenciamento.

O processo de liderança objetiva a fenomenologia de influenciar as pessoas, num percurso de diluição de imprecisão de um grupo, relativo à função entre líder e liderados. O sucesso da organização tem base na característica principal que a separa das organizações mal sucedidas: uma liderança proativa e eficaz.

Essa capacidade de liderar é primordial para exercer todas as funções administrativas, onde quem administra deve ter conhecimento da natureza humana e de condução de pessoas, frente às finalidades organizacionais, isto é, liderar. A liderança pode ser visualizada em variadas faces.

Para Chiavenato (2000), líderes e gerentes são tipos desiguais. Eles se diferenciam no que tange a motivar, no histórico pessoal e pensamento. Liderança é a habilidade de influenciar uma equipe em direção à realização de metas.

Em toda situação que uma pessoa tem a finalidade de influenciar o comportamento de outra ou da equipe, passa-se a existir liderança. Desse modo, em outro momento, todos pretendem exercer liderança, quer em suas atividades na empresa, quer em suas atividades pessoais.

Portanto justifica-se a elaboração desta pesquisa, permeando o conceito de liderança, visto que segundo Chiavenato (2000), como sendo um processo de influenciar atividades de pessoas ou equipes para ao alcance de um objetivo em determinado momento ou situação.

Em substância, ser líder envolve realizar metas por meio de indivíduos. Em consequência, a liderança deve se ocupar com atividades e relações interpessoais. As duas ocupações que um líder exerce são reflexos das primeiras escolas da teoria organizacional: administração científica e relações humanas.

Compreender a liderança em sua essência engloba conhecer os conceitos inerentes a essa temática. O próximo capítulo traz um breve histórico sobre conceitos de liderança e de algumas teorias de liderança.

2 CONCEITOS E TEORIA DE LIDERANÇA

Os líderes são os responsáveis pela disposição de seus liderados na resultante esperada pela empresa. Assim, a satisfação destes como fatores biológicos, psicológicos, sociais e organizacionais da qualidade de vida no trabalho são motivadores para que se alcance a resultante fundamental.

Essas questões permeiam que o líder caracteriza-se num equilíbrio mental e emocional levando-o a tomar decisões rápidas e corretas. Faz-se necessário que o líder seja alguém capaz de desenvolver uma cultura ou um sistema de valor baseado em princípios, com coragem, humildade e capacidade para aprender e crescer, estar sempre em evolução.

O veraz líder é aprovado e sustentado por uma equipe competente e comprometida. E, observando o motivo do seu sucesso, todos consentem que o sucesso de uma equipe se relacione à capacidade de sua liderança, os Líderes precisam ser dotados de muitos fatores como visão e valores, integridade, entre outros pontos positivos.

A liderança é um ponto primordial para a permanência e o desfecho das empresas. Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente, isto é, quando há consentimento por parte do liderado em relação ao líder, excluindo a imposição como base do controle e pressupondo a identidade de interesses (CHIAVENATO, 2000).

Covey (2005) ainda destaca que alguns filósofos conceituam liderança como sendo a arte de delegar, Bennis (1998): "um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas." Adair (1992): "as capacidades de liderança podem ser adquiridas através do treino." Kotter (2002): "As capacidades de liderança são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a serem líderes."

A conduta de um líder deve se basear no auxílio de sua equipe, para que a mesma atinja os objetivos delimitados, satisfazendo suas necessidades. A liderança deve ter conhecimento da natureza humana, conduzindo as pessoas, reduzindo a incerteza da equipe na conquista de suas expectativas.

A teoria das relações humanas reconheceu a respeito do estudo pela teoria Clássica, a influência da liderança sobre o comportamento humano, ponto relevante para compreender o conceito de liderança atual.

A função de líder deve influenciar sua equipe, dando força psicológica para envolver o poder de influência e autoridade de influenciar. Assim, a liderança pode ser considerada poder legal e socialmente aceito (CHIAVENTO, 2000, p.98).

Berredo (2007, p. 2) afirma que, mesmo que existam variadas deliberações para ser líder, sendo possível se deparar com dois elementos simplórios em todas elas: por um lado é um fenômeno de equipe e, por outro, envolve uma gama de influências de sujeitos e recíprocas, praticadas numa determinada conjuntura por meio de um processo de comunicação humana com vista à obtenção de determinados objetivos específicos.

Todo tipo de organização humana precisa de liderança, em especial nas organizações e seus respectivos setores. Ela é similarmente fundamental em todas as demais funções da administração, onde quem administra deve ter ciência da motivação humana e da condução de pessoas.

É preciso destacar que existe uma disparidade no conceito sobre liderança como uma particularidade pessoal (arranjo especial de aspectos pessoais que fazem de

um sujeito, um líder) e de liderança como atividade (que decorre da distribuição do poder de tomar decisões dentro de uma empresa) o estágio em que um sujeito manifesta qualidade de liderança provém não somente de seus próprios aspectos, mas também dos aspectos da situação na qual se encontra.

Para Chiavenato (2000 p.98),

“O comportamento de liderança (que envolve funções como planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir etc.) deve ajudar o grupo a atingir os seus objetivos, ou, em outras palavras, a satisfazer suas necessidades”

Pensando nesse sentido é que se pode afirmar que ser líder é exercer influência entre sujeitos, onde se viabiliza a força psicológica de seus liderados, a fim de alcançar os objetivos, visto que numa troca entre sujeitos, com a finalidade de modificar o modo de agir do outro, de maneira intencional. O próximo capítulo traz considerações relevantes no que tange à motivação, tipos e relevância para a execução de um trabalho.

3 MOTIVAÇÃO

Podemos conceituar motivação como um sentimento e uma energia individual, que cresce no interior das pessoas e as move, em direção aos objetivos, podemos tratar a motivação como a ótica do caráter do indivíduo, despertando o sonho e o espírito empreendedor de cada um.

A eficiência de resultados e o sucesso administrativo de uma organização acontecem por meio da motivação dos liderados, onde a organização atinja seus objetivos, pois produzindo resultados a partir de seres humanos motivados cria-se uma equipe unida em torno de um objetivo comum.

Shinyashiki (1995) Chega a declarar que: saber motivar é preponderante para se tornar uma empresa líder, pois assim se está consciente de que se depende de liderados motivados para alcançar as metas.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri (1998), “Motivação é o processo de seduzir e induzir pessoas ou um grupo cada qual com necessidades e personalidades

distintas, a atingir os objetivos de uma organização, ao mesmo tempo tenta conquistar objetivos pessoais”.

Um líder autêntico é aquele que permite que seus liderados participem de suas tomadas de decisões e escuta a cada opinião e a partir delas verifica a melhor forma de coloca-las em prática possibilitando a satisfação tanto da equipe quanto de seus clientes trazendo motivação para seus liderados.

Uma vez que a equipe está motivada, a mesma irá desenvolver suas tarefas com mais espontaneidade e assim a empresa terá resultados cada vez mais positivos, pois liderados que trabalham satisfeitos produzem mais.

Um líder tem a responsabilidade de sempre estar trabalhando em conjunto com sua equipe para que a mesma se sinta motivada a fim de que se alcance os objetivos da organização e com isso consiga motivar até mesmo outros departamentos que porventura não estejam tão motivados quanto sua equipe (MOREIRA, 2016).

O líder precisa estar em constante qualificação a fim de que tenha um bom conhecimento para poder conduzir seus liderados e assim saber em que área específica precisa melhorar para que alcance a motivação de sua equipe, pois um líder despreparado e desqualificado, dificilmente irá perceber a insatisfação de sua equipe e, para ele, sempre estará tudo bem.

Há uma diferença entre liderar e chefiar. A visão do chefe é limitada aos resultados alcançados através da imposição de autoridade e respeito, porém a visão do líder vai além dos resultados esperados com autoritarismo e cobranças. Ele enxerga a capacidade de desenvolver uma equipe onde todos se sintam fazendo parte da mesma “família”, tendo assim um respeito espontâneo e não por receio de ser substituído (MOREIRA, 2016).

O líder sabe ouvir sua equipe e, a partir das opiniões, externar a melhor alternativa para que sejam alcançados os objetivos, enquanto que para o chefe o que importa e prevalece é a própria opinião e não aceita que seus subordinados tenham qualquer tipo de comentário a respeito de sua maneira de conduzir sua equipe, fazendo com que a mesma se sinta em um quartel militar, onde ele, o chefe, é o “general” e seus subordinados são seus “recrutas”, os quais estão ali exclusivamente para acatar e executar de forma implícita as suas ordens (MOREIRA, 2016).

3.1 Motivação intrínseca

Tudo que se caracteriza como intrínseco é natural, vem do âmago e é específico do sujeito. Casado (2002) caracterizou que, para compreender melhor a definição de motivação intrínseca, deve-se entender e conhecer o conceito de homeostase (estruturação física e química das pessoas), compreendendo as pessoas em suas virtudes e defeitos, em suas dificuldades e em como tratar cada sujeito liderado.

A ineficiência de gestores e organizações diante aos fatores motivacionais dos sujeitos no trabalho e a não compreensão das peculiaridades de cada um pode afetar diretamente no rendimento da execução de uma atividade.

As atividades e as funções são determinadas com a apreensão de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Desta forma elimina-se o significado psicológico para o indivíduo que os executa e cria-se um efeito de desmotivação, provocando desinteresse e falta de sentido psicológico (CHIAVENATO, 2002).

O resultado dos fatores motivacionais incidentes nas pessoas é intrínseco e estável. Quando os fatores motivacionais são positivos eles ocasionam satisfação, além de ser espelho entre todos dentro da empresa. Quando são ruins, causam a insatisfação e podem contaminar o ambiente com facilidade.

Na sua essência a teoria afirma que:

- Satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo são chamados de fatores motivadores;
- Insatisfação no cargo é função do ambiente, na supervisão, dos colegas e do contexto do cargo, são os chamados de fatores higiênicos.

3.2 Motivação extrínseca

Apesar de serem os comportamentalistas os criadores do estudo mais específico sobre extrínseca, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado e ou desenvolvido por meio das técnicas de comportamento, dois são os

conceitos centrais na compreensão do comportamento humano, vários teóricos também se dedicaram a esse estudo.

Quando se trata de comportamento organizacional, pesquisas comportamentalista apontam que o interesse dos liderados, destina-se a favores externas e que tem grande poder para definir e motivar um bom desempenho, bônus salarial, financiamento de entretenimento, melhorias na estrutura física da instituição, reconhecimento, etc. Constituem o contexto do cargo (BERGAMINI, 1997).

- Condições de trabalho;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o superior;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no campo;
- Relações com colegas.

Os fatores apontados por Bergamini (1997) são cruciais para que se compreenda a real finalidade da motivação e de como o sujeito deve ser motivado para que sua atividade seja executada satisfatoriamente, conforme será discutido a seguir.

3.3 A importância da motivação dentro das organizações

Motivar é uma temática muito apreciada dentro da liderança de sujeitos e continua sendo de extrema relevância no cotidiano das organizações. Várias instituições investem na motivação de seus colaboradores, utilizando programas motivacionais, porém é muito complexo, pois cada sujeito na sua essência se difere do outro, sendo motivados por fatores variados em suas particularidades.

Na concepção de Chiavenato (2002), o fator motivacional está encaixado dentro dos próprios sujeitos, podendo ser influenciado por fatores externos ao sujeito ou pelo próprio trabalho na organização. O líder deve compreender seu liderado e identificar o que o motiva, deve saber como extrair do ambiente e do clima organizacional as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Justaposto, Bergamini (1998) destaca que a motivação é delimitada como estímulo a ação, interpretada como carestia ou tendência (necessidade), com origem básica inerente a cada um.

Motivar é dar força, estímulos para que os sujeitos ajam. Todo ser humano dispõe de motivação própria, que é gerada por necessidades distintas. A motivação dá-se mediante às forças internas e externas de uma pessoa que provocam entusiasmo e persistência a seguir em uma ação. A motivação pode levar os comportamentos que refletem tanto o alto como o baixo desempenho dentro da organização (GIL, 2001).

Motivar é saber usar as palavras, criando condições que abranja e mobilizem o liderado como sujeito, como realizador, como encarregado por suas atitudes, justo e produtivo (Bergamini, 1997).

3.4 A importância da comunicação como fator motivacional dentro do processo de liderança.

Os seres humanos são impostos a cooperar uns com os outros, criando organizações para almejar objetivos que a ação individual não conseguiria alcançar. Podemos dizer que organizações são sistemas de atividades coordenadas por mais de duas pessoas que cooperam entre si e só existem quando há pessoas capazes de se comunicarem e interagirem, pessoas dispostas a contribuir com ação conjunta e a fim de alcançarem um objetivo em comum (CHIAVENATO, 2006).

A comunicação dentro de uma empresa é muito relevante para as organizações, pois tem como o objetivo de repasse de informações, tomada de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram todas as partes. Mas onde se encaixa o papel da liderança na motivação da comunicação dessa organização?

Entende-se que, a comunicação é uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança e de suma importância para o desenvolvimento da equipe e para que as atividades sejam realizadas com sucesso.

O sucesso de uma empresa acontece por meio do auxílio da comunicação e isso se interliga ao tipo de relacionamento que se estabelece dentro da empresa, onde por meio do processo dialógico, os líderes conseguem influenciar liderados na

realização de suas atividades, na organização, além de se comprometerem na aquisição dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico.

A comunicação é o reflexo da doutrina organizacional, pois se espelha no processo de liderança. Caso os líderes não tenham um bom relacionamento e comunicação, a empresa ficará sempre mesmo de grau. Ao se defrontar com os desafios organizacionais atuais, muito pode ser resolvido e prevenido por intermédio da comunicação.

Comunicar-se é essencial na liderança e atua como estímulo, motivação e melhoraria da imagem da empresa, porém seu foco nas organizações é deslindar desafios, criar e auxiliar a compreensão entre liderados com diversos pontos de vista. De acordo com Vinci (2002), “os chefes estão se ocupando cada vez mais com o desenvolvimento das pessoas, atendendo o potencial de cada um e as necessidades da organização”.

Quando a comunicação é bem feita ela auxilia na rapidez de resolução de problemas. Com o passar do tempo, muitos líderes passaram a perceber e se preocuparem com os fatores complexos de se alcançar nas empresas e na busca de resolver essas questões e compreender seus liderados e sua equipe que o conceito de liderança vem se modificando.

Muitos pontos são relevantes no que tange a motivação. A motivação no trabalho é tema de muitos estudos e fundamental para que o serviço aconteça de modo satisfatório e eficaz, nas empresas, conforme se pode observar no subitem a seguir.

3.5 Motivação no trabalho

Motivar é uma das amplas forças que impulsionam o comportamento humano. Pode ser compreendida como determinante dos níveis de desempenho individual e profissional conquistados. Está diretamente ligada ao sentimento de participação, produção e reconhecimento de atributos dos integrantes de sua equipe e da própria empresa em si (SILVERS, 1990).

As empresas possuem o grande desafio de se atraírem por profissionais talentosos, atualmente. De nada adianta investir em tecnologia se não houver uma equipe de liderados com talento. Surge então, a necessidade de um novo perfil profissional.

As empresas buscam pessoas íntegras, criativas, motivadas, eficientes, comprometidas, dispostas, visionárias e compreensivas e o mercado está a cada vez mais, exigente e competitivo.

Pessoas estas, portadoras de habilidades interpessoais, com coragem para lidar com desafios e com as constantes mudanças do mundo moderno titulado globalizado (BRANHAM, 2002).

O feito lance é arriscar, mais que isso, é crer no potencial da equipe (ser humano). E as organizações estão sempre aplicando e crendo em seus funcionários. Por meio de aplicações em treinamento e avanço das equipes, elas desejam um retorno, que adepto ao gerenciamento administrativo implicado nesse processo e programas de qualidade, tem tudo para obter excelência e eficácia.

Em contrapartida, as organizações querem ter conhecimento sobre cada liderado (funcionário) e saber onde cada um pretende chegar, motivando-os por meio de seus ideais, não permitindo que os mesmos desanimem.

Precisam estar atentas, se suas políticas internas favorecem a promoção e o fluxo natural de motivação das pessoas ou se essas boicotam esse mesmo processo, pois esse tipo de ação incide diretamente nos resultados.

Sendo assim, o papel da empresa é de extrema relevância na aquisição de um bom nível de motivação entre seus liderados. Liderado motivado e profícuo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como fornecer-lhe reconhecimento (por meio de um salário compatível, planos de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor).

É preciso que exista um motivo para se motivar. Assim, filosofia, metas e objetivos bem específicos e claros ajudam para desenrolar e otimizar os resultados. É preciso ficar atento ao cultivo de um clima organizacional, vantajoso para o desenvolvimento de relações harmônicas que provoquem resultados com qualidade. Os líderes devem ter a capacidade de detectar novos talentos e de motivar sua equipe de modo autônomo e profissional (SILVERS, 1990).

Motivar é uma ação que vem sendo pesquisada por muitos, até mesmo pela psicologia organizacional, que há muito tempo percebeu que o sucesso se baseia no talento dos sujeitos envolvidos, junto aos avanços tecnológicos, às pesquisas realizadas, as buscas constantes de produtos novos, sistemas, novas soluções, entre outros.

Porém, a negligência de liderados, por uma série de problemáticas às empresas, pode induzir na resultante do alcance de um objetivo e o esforço também, por isso é muito importante que a equipe tenha estímulos positivos para trabalhar (CHIAVENATO, 2002).

O ramo das negociações altamente páreo requer altos níveis de motivação dos sujeitos. Liderados motivados para exercerem trabalhos, tanto sozinhos como em equipe, tendem a favorecer melhores resultantes. A motivação pode ser compreendida como o foco para a produção da empresa (GIL, 2001).

Os incitamentos são vastas justificativas para a grande maioria dos sujeitos estejam sempre em busca de superações, quer seja individual ou em grupo. Esta é verdadeira relevância da justificativa. Imagina-se um grupo que trabalha somente com a meta de cumprir o que foi pré-estabelecido sem levar em consideração as vontades individuais das pessoas envolvidas? Provavelmente será um fracasso, um time apático, vivendo para o dia a dia, sem visão de futuro, limitando sua capacidade de pensar e criar.

A possibilidade de realização de serviços em prol do alcance de objetivos sempre traz a sensação de satisfação a todos da equipe e da empresa. Quando existe motivação, estímulo para que tudo seja realizado, o trabalho consegue fluir de um modo mais eficaz.

Assim, formam-se sujeitos que usam de todo o seu potencial para alcançar um objetivo, cabendo à gestão e diretoria das empresas criarem nas organizações, condições, onde seus liderados realmente consigam sentir esta realidade. Os resultados deste trabalho serão reflexos diretos na qualidade das relações com clientes e colegas de trabalho, assim como na busca por excelência.

Grupos motivados são sempre indiscutíveis e dificultosos de serem copiados, por realizarem o trabalho com muita dedicação. É um processo vagaroso e gradativo. Por mais que algo ocorra durante a caminhada, sempre encontrarão saídas

possíveis para alcançar os objetivos, gerando resultados positivos e esta verdade, já explica.

3.6 Motivação x liderança

O elemento indispensável da sapiência da liderança é a comunicação. Faz-se necessário. Entre outros objetivos de uma comunicação clara está a troca de informações, e todos os líderes precisam ceder instrumentos práticos necessários à realização desse objetivo, sendo preciso se mencionar o objetivo a ser alcançado, a demanda de tempo disponível e a forma que se conquista ao objetivo proposto.

Nas inferências da comunicação em ser líder, mesmo do mais alto nível de hierarquia, sempre haverá objetivos para serem alcançados. Para que um objetivo seja alcançado por toda a equipe é preciso que exista motivação.

O simples fato de começar a agir é o primeiro passo, e os grandes líderes sabem que é um pouco mais do que isso. Mover-se pode ter um simples sentido de ficar sempre no mesmo lugar, salvo que esse movimento seja acompanhado por alguns outros elementos importantes a essa ação (GARNEGIE, 2012).

Para dar sequência a esta pesquisa, a empresa pesquisada (líder e liderados) será apresentada nos próximos tópicos, bem como o resultado da pesquisa qualitativa aplicada na mesma.

4 METODOLOGIA

Baseando-se na questão central da pesquisa “O papel do líder no desenvolvimento de uma equipe motivada”, a natureza do fenômeno estudado exigiu a aplicação do método qualitativo de pesquisa, onde o foco foi compreender o fenômeno social, considerando o contexto social e histórico da empresa pesquisada e dos entrevistados (MERRIAM, 2002).

O método qualitativo consiste, em uma forma de aprofundamento de uma unidade individual.

São questionamentos que o pesquisador não tem o total controle sobre o fenômeno estudado, onde se alcança objetivos por meio da interlocução entre entrevistador e

entrevistados, na tentativa de compreender melhor suas ações e interpretações a cerca dos fenômenos sociais vivenciados (GODOI e BALSINI, 2006).

De tal modo, a pesquisa realizada assumiu um caráter exploratório, onde se passou para a fase de coleta dados (pesquisa de campo), onde se optou pelo instrumento de pesquisa, a entrevista de estrutura aberta, com cinco perguntas padronizadas. A seleção das pessoas entrevistadas não se pautou em critérios estatísticos de amostragem, nem proporção ou representação (MARRA, et al., 2011).

Este tipo de estudo foca mais em apontar caminhos e menos em classificar e agrupar categorias de análise. Godoi e Mattos (2006) explicam que escolher os entrevistados sem o rigor estatístico proporciona mais flexibilidade ao entrevistador, dando possibilidades para de retorno ao campo pesquisado (para ampliar o número de entrevistados ou aprofundar a pesquisa).

Para este tipo de pesquisa, devem-se considerar muitos fatores, em especial, que as pessoas possuem suas peculiaridades e se comportam de modo diferente. Isso também se aplica nas empresas, onde líder e liderados possuem características próprias e perfis diferentes. As entrevistas foram aplicadas a uma empresa, localizada no Município da Serra.

Para resguardar a imagem da empresa pesquisada, estaremos citando a mesma apenas pela localização.

Aplicou-se a entrevista padrão para seis liderados, sendo dois do administrativo e quatro vendedores. Aplicou-se a mesma entrevista a um gestor da empresa. Cada entrevista durou cerca de 40 minutos e todas as perguntas foram respondidas pelos profissionais.

A análise das entrevistas foi feita partindo da análise de conteúdo, técnica de análise na qual se busca a classificação em temas ou categorias que auxiliam na compreensão dos discursos. O resultado da pesquisa qualitativa aplicada e a discussão dos dados foram realizados e pode ser observada no capítulo a seguir.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Em cumprimento aos objetivos desta pesquisa, aplicou-se a entrevista padronizada de estrutura aberta, contendo cinco perguntas ordenadas para todos os entrevistados, que responderam também de forma aberta, conforme sugerido em Godoi e Mattos (2006).

Cada entrevista durou aproximadamente 40 minutos, conforme citado no capítulo 5 e todos os entrevistados responderam a todas as perguntas. A primeira pergunta trouxe o tema relativo às características necessárias para liderar uma equipe.

O gestor citou que sua “gestão está ligada mais a experiência de lidar com o público (da diretoria ao colaborador)”. Falou da necessidade de ser humilde para compreender tudo que precisa aprender no cotidiano. Já os liderados citaram algumas dificuldades que estão enfrentando frente à gestão atual da equipe.

Entende – se que um líder despreparado, dificilmente irá perceber a insatisfação de sua equipe e, para ele, sempre estará tudo bem. Para Moreira, a visão do líder vai além dos resultados esperados. Ele enxerga a capacidade de desenvolver uma equipe motivada

A segunda pergunta problematizou como a liderança tem desenvolvido o papel de gerenciamento de pessoas. O gestor pontou sua liderança na busca de encontrar fragilidades e particularidades sobre o que motiva seus liderados. Dos liderados, apenas um classificou esse papel como positivo e os outros cinco classificou como desorganizada e desmotivadora.

Entende – se que a ineficiência da liderança diante aos fatores motivacionais dos sujeitos no trabalho e a não compreensão das peculiaridades de cada um pode afetar diretamente no rendimento da execução de atividades.

A terceira questão se referiu ao sentimento de motivação/condução pela liderança da equipe. O líder acredita motivar e conduzir sua equipe, acreditando estar sempre em aprendizado também. Já quatro dos liderados se sentem motivados, um não se sente e outro se sente motivado, porém não observa essa mesma motivação em toda a equipe.

Entende – se que a motivação pode levar os comportamentos que refletem tanto o alto como o baixo desempenho dentro da organização. (Gil)

A quarta questão se refere ao tipo de motivação que o líder traz para que sua equipe execute tarefas desafiadoras. O líder disse que deixa que sua equipe haja com liberdade e autonomia, buscando informações para resolver as questões.

Dos liderados, quatro citaram que a liderança dá o suporte necessário para que se consiga cumprir as tarefas desafiadoras e dois classificaram a liderança como insuficiente, neste caso.

Entende – se que quando a equipe está motivada, a mesma irá desenvolver suas tarefas com mais espontaneidade e assim a empresa terá resultados cada vez mais positivos, pois liderados que trabalham satisfeitos produzem mais.

A quinta e última pergunta se referiu a como é feita a comunicação (feedback) da liderança com a equipe. O líder assegura que existam comunicação e emissão de feedbacks, com o intuito de valorizar os serviços prestados.

Entende-se que, a comunicação é uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança, é necessário que exista feedback.

Quatro dos liderados disse não ter feedback, um disse que só existe feedback quando se cobra e outro disse que sempre recebe feedback de suas ações. A comunicação é um fator muito importante para o desenvolvimento da empresa.

A entrevista mostrou os dois lados da liderança, onde não ficou expressa certa insatisfação, por parte dos liderados entrevistados devido a liderança ter assumido a pouco tempo e estar em fase de adaptação/aprendizagem. De certo que tudo leva tempo e a liderança terá tempo para aprimorar suas ações e alterar esse quadro.

6 CONCLUSÃO

Liderar uma empresa não é fácil e sempre apresenta desafios para aquele que assume a posição de liderança, pois essa atividade não se refere apenas à empresa e delegação de funções, mas também em lidar com pessoa. Um líder precisa estar atento a tudo, sendo motivador, inovador e estar em constante comunicação com sua equipe.

A comunicação é de extrema importância para o sucesso de uma empresa, pois com ela e por ela se consegue compreender os processos e por meio do feedback, cada liderado consegue observar seus pontos positivos e o que precisa melhorar em cada atividade cumprida ou não.

A troca de gestores também sempre gera desconfortos e índices de insatisfação, pois todos estavam acostumados a uma gestão e precisam se adaptar á uma nova liderança e essa liderança a eles. Nesse processo, muitas coisas acontecem e pode acabar gerando desmotivação e insatisfação de alguns da equipe. O importante é não desistir diante dos desafios e dificuldades.

O líder deve ter foco, deve respeitar sua equipe, ouvindo sempre seus liderados. Deve também, procurar sempre motivar sua equipe, trabalhar de modo síncrono e harmonioso, fortalecendo os laços de confiabilidade de sua equipe.

Dar liberdade à equipe não quer dizer que isso faça com que a mesma construa autonomia, pois isso está mais diretamente ligado à pró-atividade, força de vontade, capacidade de resolução de problemas, domínio próprio e sincronismo para cumprimento de metas.

Líder e liderados precisam compreender todo o esquema de hierarquia que existe em uma empresa e trabalharem juntos para melhorar todo e qualquer problema que possa vir a existir na empresa, trabalhando como e em equipe para que as metas possam ser alcançadas sempre.

A comunicação deve acontecer dialogicamente e diariamente, procurando sempre compreender as atividades que devem ser realizadas, ajustando-as sempre ao perfil de cada liderado, para que tudo se direcione de modo ético e correto dentro da empresa.

Portanto, liderança e liderados precisam de fato, ser uma equipe e estarem dispostos a enfrentar desafios juntos, aprender juntos, construir juntos e atuarem juntos, em prol do sucesso, não somente da equipe, mas da empresa.

REFERÊNCIAS

ADAIR, John. **Liderança para o sucesso**. São Paulo: Nobel, 1992.

BENNIS, Warren. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. p.42.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 4º ed. 1997.

BERREDO, R. **Curso de liderança empreendedora**. Projeto Sindical e Trabalhista da FIEC. Fortaleza: CNI/FIEC/IEL, 2007.

BRANHAN, Leigh. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.

CASADO, Tânia. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, I. **Gerenciando Pessoas**, 4º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____, I. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. 8º .ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COVEY, Stephen R. **O 8o HÁBITO**. O Líder do futuro, São Paulo. Elsevier Brasil, 2005.

GARNEGIE, D. **Liderança: como superar-se e desafiar outros a fazer o mesmo**. GARNEGIE, D. & ASSOCIATES, Inc; tradução JUSTINO, E. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. ed. Atlas, 2001.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; SILVA, A. B.(Orgs) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006, p. 89-107.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; MELO, R. B. de; SILVA, A. B.(Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 301-323.

MARRA, et al. **Imaginário, subjetividade e aposentadoria feminina**. v.8, n.2, Vitória, Brazilian Business Review, 2011.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C., PIETRI, Jr. Paul H. **Administração Conceitos e Aplicações**. 4 ed., São Paulo: Harbra, 1998.

MERRIAN, S. B. **Pesquisa Qualitativa e estudo de caso em aplicações na educação**. San Francisco: Allyn and Bacon, 2002.

MOREIRA, R. M.; ROSSI, D. **O papel do líder na motivação da equipe**. Disponível em: <<http://blog.newtonpaiva.br/psicologia/wp-content/uploads/2012/08/pdf-e2-75.pdf>>. Acesso em 30 de maio de 2016.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. Profissão líder: Desafios e perspectivas. São Paulo: Saraiva. 2006.

SHINYASHIKI, Roberto. **Revolução dos campeões**. 46. ed. São Paulo: Gente, 1995.

SILVERS, Burkard. **Além do Sucedâneo da Motivação**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: Jan/Mar 1990.

VINCI, A. O chefe não manda mais. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 ago. 2002. Classificados Empregos.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo. Ed. Martin Claret, 2002, 223p.

THE LEADER'S ROLE IN THE DEVELOPMENT OF A TEAM MOTIVATED

ABSTRACT

This article points out some of the different types of leadership. Note is a global market that demands leaders and followers to adapt the different organizational cultures, with the aim of increasing productivity. Thus, for the team is motivated and achieve positive results in productivity, which arises the question of the importance of the leader role. The objective of this research was to identify the influence that the leader has on the team, with regard to the motivation of this to achieve satisfactory results. The methodology used was the bibliographical research and data collection, through the interview application. The search is configured as relevant when it comes to understanding the real role of leaders and followers, push factors of organizational motivation and satisfaction within a company.

Key words: Leader. Led. Productivity.

APÊNDICE A - MODELO DE PESQUISA QUALITATIVA – LÍDER E LIDERADOS

O ser humano é dotado de características próprias como personalidade, motivações, habilidades, conhecimentos, valores e expectativas em relação às demais pessoas e ao ambiente de trabalho. As pessoas se comportam de formas diferentes e são influenciadas por fatores que totalizam o seu ser, e o verdadeiro líder é aquele capaz de lidar com cada tipo de pessoa, de forma harmônica e inteligente, unindo, estimulando e tornando a sua equipe de trabalho ativa e prospera. Este questionário tem como objetivo identificar a importância do papel do líder no desenvolvimento de uma equipe motivada. O ser humano é dotado de características próprias como personalidade, motivações, habilidades, conhecimentos, valores e expectativas em relação às demais pessoas e ao ambiente de trabalho das pessoas.

1. Para liderar é preciso ter conhecimento e experiência, pois não se podem guiar equipes sem as competências necessárias para o alcance dos resultados. Em sua opinião quais destas características existem atualmente em sua gestão?
2. Um líder precisa desenvolver a capacidade para a gestão de pessoas, sem a mesma não é possível pensar em resultados e tão pouco em excelência. Como você vem desenvolvendo sua liderança no que se refere à gestão de pessoas?
3. A maior qualidade de um líder é a capacidade de conduzir e motivar a equipe. Na liderança de sua equipe, como você conduz e motiva os seus liderados?
4. Liderança é o resultado da soma de competências (conceitual, técnica e humana) de um profissional que exerce influência sobre os outros profissionais, que realizam por vontade própria as tarefas e atribuições designadas para o alcance e cumprimento de objetivos estabelecidos. Como você motiva sua equipe a executar tarefas desafiadoras?
5. É extremamente necessário que os líderes considerem sempre as necessidades dos indivíduos, da sua equipe e também da organização para a qual trabalha, pois os reconhecem como pilares de sustentação de qualquer negócio. Como é a comunicação em sua equipe no que se refere ao reconhecimento do desempenho de seus liderados?