

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

SILVA, Caroline Machado Castilhos da¹, PEIXOTO, Roberta Ramalho¹
BATISTA, José Mauro Ruiz²

¹ Aluno do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – ESGT - UCB ² Especialista em Gerência Educacional – UNESA, Orientador e Prof. da ESGT - UCB

RESUMO

Liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade. Com isso, chega-se ao seguinte questionamento: a liderança realmente influencia na motivação de uma equipe? Assim, este estudo justifica-se no momento em que busca analisar competências e habilidades do líder em motivar seus liderados. Para tanto, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, em fontes como: artigos, livros, *sites*. O objetivo do trabalho foi analisar a evolução da liderança e sua atuação no contexto organizacional, observando as atividades do líder dentro de um ambiente de equipe ressaltando sua importância na motivação. Levantou-se duas hipóteses, a primeira delas: “a liderança motiva equipes: o líder deve estar preparado para estimular sua equipe em relação ao trabalho e também para influenciar seu comportamento de modo a se tornar mais efetivo em relação aos objetivos da empresa”, e a segunda “a liderança é indiferente em relação à motivação de equipes: o líder não tem o poder de motivar sua equipe, pois a motivação é algo pessoal, ela depende de cada indivíduo”. Inicialmente o trabalho apresentou a introdução ao assunto e os seus elementos necessários ao desenvolvimento do tema, em seguida o trabalho levantou as características do líder, os tipos de liderança e a influência do líder na motivação das equipes de trabalho. Na conclusão foram feitas considerações sobre o problema apresentado.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Gestão. Equipe.

INTRODUÇÃO

Segundo Kury (2002, p. 468 e 521), “... liderança é a função de líder, direção e comando, e motivação, entre várias definições, é o ato ou efeito de motivar, interesse espontâneo ou estimulado por determinado assunto...” Então, liderança e motivação constituem-se de ações para liderar pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas.

Através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento, um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais.

A motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho apresentam os desafios enfrentados por uma administração moderna a fim de alcançar objetivos que possam satisfazer essas necessidades. A partir do momento em que a preocupação com o bem-estar das pessoas ganha espaço nas organizações, é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais.

Segundo Chiavenato (1999, p. 96), “o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas”.

Este benefício traz ao líder uma autoconfiança junto à empresa tornando um clima de entrosamento entre empregado e empregador, e assim cada vez mais estarão construindo uma essencial liderança eficaz, trazendo também satisfação ao empregado para desenvolver melhor seus trabalhos.

O líder junto a sua equipe de trabalho gera resultados positivos, dando oportunidades para que o grupo troque ideias e experiências.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, pois o rendimento tende a cair e suas tarefas não serão executadas corretamente.

As empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em grupo, capazes de trabalhar junto com os colegas e liderados, ajudando-os a identificar suas necessidades de capacitação e a adquirir as habilidades necessárias e, ainda, serem capazes de ouvir o que os outros têm a dizer, delegar autoridade e dividir o poder. Por isso, analisamos a seguinte questão:

A liderança realmente influencia na motivação de uma equipe?

HIPÓTESES

Hipótese Afirmativa - a liderança motiva equipes: p líder deve estar preparado para estimular sua equipe em relação ao trabalho e também para influenciar seu comportamento de modo a se tornar mais efetivo em relação aos objetivos da empresa.

Hipótese Nula - a liderança é indiferente em relação à motivação de equipes: p líder não tem o poder de motivar sua equipe, pois a motivação é algo pessoal, ela depende de cada indivíduo.

OBJETIVOS

Analisar a evolução da liderança e sua atuação no contexto organizacional, observando as atividades do líder dentro de um ambiente de equipe ressaltando sua importância na motivação.

Estudar de que forma o líder influencia na motivação da sua equipe, observar o impacto da motivação sobre ela, verificando o aumento da sua produtividade.

JUSTIFICATIVA

Em tempos de mudança, é evidente que o capital humano é um fator decisivo para que as organizações se destaquem e concorram com competência e competitividade. Assim, este estudo justifica-se no momento em que busca analisar competências e habilidades do líder em motivar seus colaboradores.

METODOLOGIA

O presente artigo utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica e exploratória. Segundo Gil (2002), “a pesquisa bibliográfica obtém os dados a partir de trabalhos publicados por outros autores, como livros, obras de referência, periódicos, teses e dissertações e a pesquisa de levantamento: analisa comportamento dos membros de uma população por meio da interrogação direta a uma amostra de pessoas desta população”.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.188), “as pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, foram realizados com base em pesquisas bibliográficas, acessos a artigos elaborados para a Internet e artigos de revistas especializadas, disponíveis ao público em geral, bem como estudo de caso.

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

Segundo Bernardinho (2006, p.114 e 115), “ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. Afinal, uma equipe precisa de líderes no dia a dia que todos olhem como referência. São aqueles que ajudam o treinador, ou gestor, a conduzir seu time (ou projeto) pela estrada do planejamento até alcançar a meta

almejada”. De acordo com a citação acima, os líderes de equipes praticam comportamentos construtivos. Apóiam sua equipe; são ouvintes atentos; confrontam, quando adequado; buscam o consenso, quando necessário; buscam e dão *feedback*; transferem poder.

Segundo Hesselbein (2000, p. 85), “líderes conduzem mudanças. Isso é o que se espera dos verdadeiros líderes hoje. Porém, quando combinada com a definição de líder como alto gerente, essa visão leva a uma busca contínua da empresa pelo CEO-herói — a pessoa (leia-se “homem”) que consegue tranquilizar o acionista, que energiza os funcionários resistentes à mudança e que não tem medo de tomar “decisões difíceis”. Aos poucos, esse pensamento está se difundindo para outras instituições, que estão sendo acompanhadas do mesmo modo em busca por suas próprias figuras heroicas para conduzir a mudança em suas organizações obstinadas, introspectivas e não competitivas”. O autor destaca a importância do surgimento de uma pessoa no alto escalão da empresa que tenha as características de um líder para influenciar pessoas dentro e fora da organização, tornando-se peça fundamental para o seu sucesso.

Segundo Bernardinho (2006, p. 115 e 116), “a motivação baseia-se em dois pilares: o primeiro deles é a necessidade. Se você precisa, vai “correr atrás” e se dedicar. O segundo é a paixão. Se você gosta, ama o que faz, vai querer melhorar sempre”. Podemos observar que estes conceitos tratam a motivação como sendo algo pessoal e que parte do interior das pessoas.

Segundo Goldsmith (2000, p. 64), “...os líderes no futuro precisarão estar novamente preparados para extrair ideias das pessoas, para ajudá-las a identificar, articular e satisfazer as necessidades que lhe são próprias e não raro mutáveis. Por causa deste imperativo, a compreensão e o faro para as técnicas de diálogo socrático serão um aspecto importante da liderança no futuro”. Essa afirmação nos leva a crer que o líder torna-se um ponto de apoio para os elementos a sua volta, ajudando-os a superar dificuldades, contribuindo para que todos tenham um melhor rendimento.

Chiavenato (1993, p.177) descreve teorias que analisam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. São as formas pelas quais o líder desempenha sua influência. A liderança é vista como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais. O estudo que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, nos leva a três estilos de liderança: autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática. Consequentemente cabe ao líder escolher o tipo que mais condiz com a sua personalidade ou combinar estilos diferentes conforme a situação exigir. O autor descreve cada uma da seguinte maneira:

Os três estilos de liderança

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez-faire)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; ➤ Líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível; ➤ Líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho; ➤ O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; ➤ O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates; ➤ A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho; ➤ O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é "objetivo" e limita-se aos "fatos" em suas críticas e elogios. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder; ➤ A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; ➤ Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder; ➤ O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos. O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p.178.

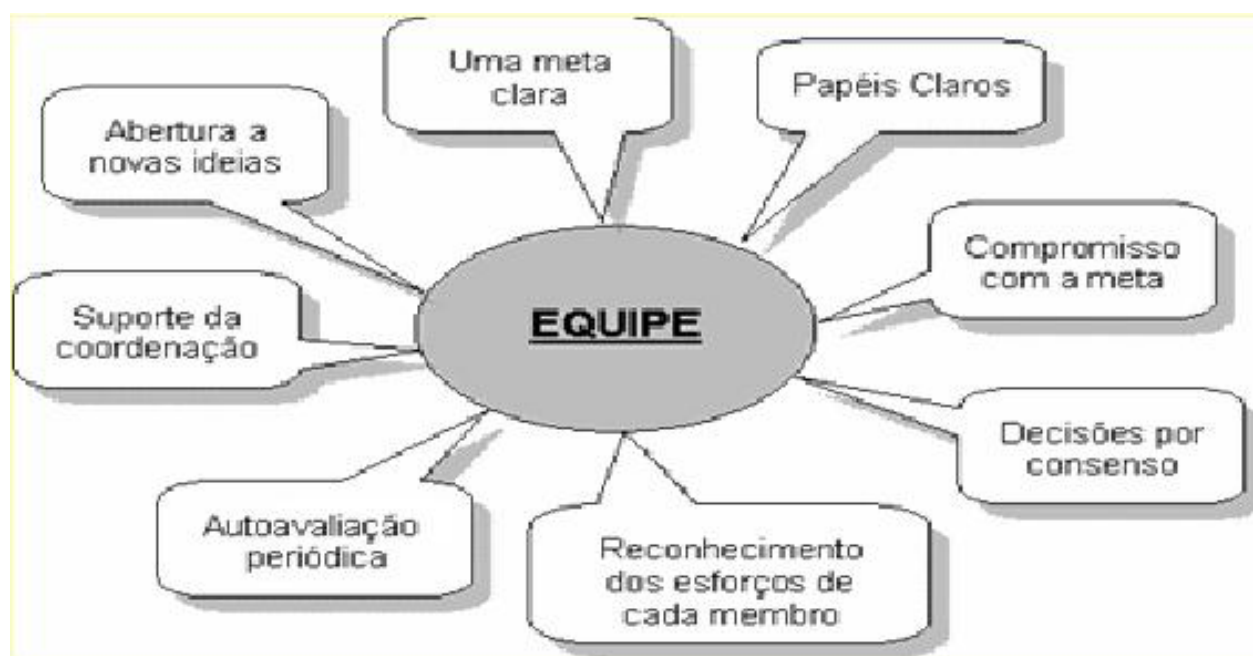
Liderança autocrática: Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião dos liderados.

Liderança democrática: Chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo decisório.

Liderança liberal ou laissez-faire: Laissez-faire é a contração da expressão em língua francesa *laissez faire, laissez aller, laissez passer*, que significa literalmente "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, a **liderança liberal** também pode ser indício de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los.

Os fatores externos motivam o indivíduo, sendo a liderança um desses principais fatores. Porém, se ele mesmo não está bem consigo não adianta tentar motivá-lo. Primeiro as pessoas têm que gostar de si, para depois gostar do mundo. Existem pessoas que precisam ser acreditadas, valorizadas, para que, acreditando em si mesmas, se motivem a alcançar as vitórias que tanto almejam.

As pessoas criam cenários mentais, normalmente envolvendo os outros, para se motivarem a conquista. Ou seja, mesmo que não venha estímulo externo, elas tratam de criá-los, para não dependerem somente dos que lhe cercam, e do ambiente. Algumas criam cenários positivos (imagina-se chegando e todos aplaudindo) e outros cenários negativos (com que cara vai chegar e dizer aos colegas que não fez ou que não deu).



A motivação da equipe, e isso inclui o gestor, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização. Não podemos cobrar algo que não praticamos.

Devemos capacitar nossos colaboradores de modo a termos cada vez mais pessoas preparadas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios. E isso envolve também a importante habilidade de disseminar conhecimento, dar oportunidades e saber delegar tarefas. Não é fácil lidar com conflitos no ambiente de trabalho, daí a necessidade de se tirar melhor proveito da situação.

Um problema pessoal reflete na produtividade de um colaborador de maneira diferente. Podemos observar uma queda na operosidade em razão de tal problema, ou um aumento no rendimento em resposta à dificuldade enfrentada. Do mesmo modo, uma grande alegria pode levar a pessoa a produzir mais e melhor, ou simplesmente, passar o dia todo (ou grande parte dele) pensando na boa notícia e assim prejudicar seu desempenho na realização de suas tarefas e no relacionamento com os colegas de trabalho.

Seres humanos são muito diferentes entre si na maneira de pensar, agir e expressar seus sentimentos. E muitas vezes, diferente de si mesmo, conforme o momento que está vivendo. Diversos fatores interferem no estado físico e psicológico do indivíduo. Tais influências refletem diretamente no desempenho do trabalho dessa pessoa e conseqüentemente no resultado final do grupo.

O líder precisa ter em mente que é preciso fazer as coisas simples antes de tentar planos mirabolantes de motivação. Maslow¹, em sua teoria, traz em sua pirâmide que os indivíduos precisam primeiro suprir suas necessidades básicas, antes de qualquer outra motivação.

Respeito, sinceridade, transparência, credibilidade, dedicação, saúde, família, finanças, educação, camaradagem e harmonia são princípios básicos que o líder deve ater sobre seus liderados, pois somente assim estarão aliados com o ser humano. Influenciar pessoas está na essência dos líderes. Essa influência acontece naturalmente, é como se todos que estão sob o seu comando passassem a acreditar no sonho que ele, o líder, acredita. É muito fácil encontrarmos gestores que apenas exercem “poder” sobre os indivíduos inseridos no contexto organizacional, mas os reais líderes são aqueles que se dedicam a “ouvir” as reais necessidades de suas equipes,

¹ Existem várias teorias para a motivação, e uma das mais aplicadas é a de Maslow. Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo americano, considerando o pai do humanismo na psicologia.

sempre atento ao fato de que a chave do sucesso se espelha ao momento que lhes foi dada a oportunidade de serem interpretados.

Um líder deve, sim, utilizar soluções lógicas, mas muito mais do que isso, deve definir e desenvolver capacidades de novas visões e novas habilidades entre os seus liderados. Saber exercer autoridade, além de ser um grande papel de liderança, transcende ações que além da excelência empresarial configuram competência, habilidade e valorização do talento humano.

Uma liderança tem o papel fundamental para o sucesso e realização das metas e do propósito da empresa, afinal, são pessoas que criam, inovam e sabem usar recursos materiais para produzir a diferença. Nos últimos anos tem tido um aumento muito grande investimento na área de pessoal, principalmente na formação de líderes, através de cursos e treinamento interno, ministradas por consultorias e assessorias especializadas. O líder deve ser moldado, trabalhando no sentido de desenvolver esta qualidade de liderança para o grupo.

O líder do futuro é uma pessoa que sabe perguntar, é um professor, informa, educa seus seguidores para que realizem seus trabalhos sem instruções superiores, favorece o trabalho, favorece o espírito de equipe, conhece suas habilidades e potencialidades de sua equipe utilizando-os da melhor forma possível, desenvolve as pessoas com as quais trabalha, com facilidade para criar uma sinergia de equipe, tem capacidade para delegar responsabilidade e autoridade, desenvolvendo métodos pelos quais as pessoas recebem “feedback” sobre seu desempenho tanto em termos profissionais-financeiros como comportamentais. Procurando proporcionar as pessoas possibilidade de manifestar a sua criatividade e, através dela, novas melhorias. O ser humano é limitado, porém devemos aprender o que e como fazer para que ele possa aflorar todo o seu potencial.

Equipes motivadas são imbatíveis, por mais que algo possa acontecer durante a caminhada, sempre encontrarão saídas possíveis para alcançar os objetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança realmente influencia na motivação de uma equipe?

Na realização desse trabalho, após verificar-se a importância que atualmente é dada a pessoas com traços de liderança no processo seletivo das empresas, chegou-se ao seguinte problema: *A liderança realmente influencia na motivação de uma equipe?*

Para responder a este questionamento foram levantadas duas hipóteses, na primeira delas considera-se que a liderança motiva equipes: o líder deve estar preparado para estimular sua equipe em relação ao trabalho e também para influenciar seu comportamento de modo a se tornar mais efetivo em relação aos objetivos da empresa.

Na segunda hipótese a liderança é indiferente em relação à motivação de equipes: o líder não tem o poder de motivar sua equipe, pois a motivação é algo pessoal, ela depende de cada indivíduo.

O trabalho da análise do exposto ao longo do trabalho conclui que o papel do líder na atualidade está totalmente vinculado com o desenvolvimento de uma comunicação assertiva e o atrelamento da motivação de um grupo, time ou equipe. Que a liderança é norteada através de atitudes, ousadia, postura comportamental, influência e principalmente com foco no alavancamento dos negócios.

Não existe liderança sem motivação, e é praticamente impossível que haja motivação, ou seja, motivo para agir sem uma comunicação clara e direcionada.

O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe.

Liderança é uma capacidade que nasce com a pessoa ou que é desenvolvida por ela, dependendo da sua necessidade.

É uma habilidade muito procurada pelas empresas, porém o que se espera delas é ser praticamente um “super-herói”, o que é um erro, não apenas porque super-heróis não existem, mas também porque se trata de um ser humano, conduzindo outros seres humanos.

É fundamental a existência de pessoas com características de liderança nas posições de gerenciamento das empresas. Esses gestores contribuirão para a construção de um bom ambiente

de trabalho, estimulando aqueles que estão ao seu redor, ajudando a resolver problemas, agindo através do exemplo e atendendo aos problemas individuais, sempre visando ao melhor para a empresa.

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer instituição pode ter uma consistente e lucrativa ação na criação de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações. Atualmente é fundamental que as empresas busquem formar líderes e integrar pessoas com este perfil a seus quadros, o que demonstra a relevância do presente tema.

Com base no que foi apresentado, é correto afirmar, então, que o líder motiva a equipe e deve estar preparado para estimular seus integrantes em relação ao trabalho, visando a torná-los mais efetivos em relação aos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

- BERNARDINHO. *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BRUCE, Anne. *Como motivar sua equipe*. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BUTTERWORTH, Bill. *Como formar equipes bem-sucedidas*. São Paulo: Futura, 2007.
- CARVALHAL, E. *Ciclo de vida das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução a teoria geral da administração*. 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- _____. *Introdução à teoria geral da administração: edição compacta*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FRANCES, H.; MARSHALL, G.; IAIN, S. *Liderança para o século XXI*. Tradução por Cíntia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000.
- GARDNER, J. W. *Liderança*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LARA, L. L.; LUCCA, R. F.; PIVA, S. R. *Liderança e motivação no ambiente Organizacional*. Disponível em <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/lider1.htm>>. Acesso em: 30 de outubro de 2009.
- LIDERANÇA. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Lideran%C3%A7a>>. Acesso em: 28 de outubro de 2009.
- MATOS, F. G.; CHIAVENATO, Idalberto. *Visão e Ação Estratégica*. São Paulo: Makrons Books, 1999.
- TOURINHO, Nazareno. *Chefia, liderança e relações humanas*. 3ª Ed. São Paulo: Ibrasa, 1995.