



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOICE DE SOUZA BOAVENTURA

ENSAIO SOBRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPE

SERRA TALHADA - PE

2023

JOICE DE SOUZA BOAVENTURA

ENSAIO SOBRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientador(a): Danuzio Weliton Gomes da Silva

SERRA TALHADA - PE

2023

ENSAIO SOBRE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO DE EQUIPE

Joice de Souza Boaventura

joicesouzaa9718@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Danuzio Weliton Gomes da Silva

danuzioweliton@hotmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

RESUMO

O presente trabalho trata-se de um ensaio teórico cuja elaboração foi baseada no entendimento reflexivo e interpretativo da literatura. O principal objetivo do estudo foi o de apresentar o papel da liderança como condutor no processo de motivação, além de caracterizar seus principais estilos e os efeitos na motivação das equipes. Ao analisar os estilos de liderança foi possível identificar a importância do líder sobre o desempenho dos colaboradores. As características apresentadas deixam evidente que uma boa comunicação e relação com seus liderados ajuda a motivá-los e aumentar seu desempenho nas tarefas. Observamos que a principal função do líder é motivar seus colaboradores, então cabe a ele identificar as necessidades de cada um e a partir disso determinar a melhor forma de motivação para aperfeiçoar o desempenho individual e conseqüentemente de toda equipe. A liderança e a motivação caminham juntas, por isso são interligadas e inseparáveis.

Palavras-chave: Liderança, motivação, organização, equipe e colaborador.

ABSTRACT

The present work is a theoretical essay whose elaboration was based on the reflective and interpretative understanding of the literature. The main objective of the study was to present the role of leadership as a driver in the motivation process, in addition to characterizing its main styles and the effects on team motivation. By analyzing the leadership styles, it was possible to identify the importance of the leader on the performance of employees. The characteristics presented make it clear that good communication and relationship with their subordinates helps to motivate them and increase their performance in tasks. We observed that the main function of the leader is to motivate his collaborators, so it is up to him to identify the needs of each one and from that determine the best form of motivation to improve the individual performance and consequently of the whole team. Leadership and motivation go hand in hand, which is why they are intertwined and inseparable.

Keywords: Leadership, motivation, organization, team and collaborator.

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da tecnologia e do indivíduo ao longo do tempo, o conhecimento teórico, técnico e prático em diversos campos sofreu uma modernização trazida pela evolução humana. Avanços tecnológicos, modernizações e ideias, assim como muitas vezes alteram total ou parcialmente um ambiente familiar ou uma equipe de pessoas, também podem alterar sistemas inteiros em um ambiente organizacional (ROBBINS, 2013).

Durante muitos anos os investimentos voltados para tecnologias foram denominados como os principais fatores para o desenvolvimento de uma organização. No entanto, a partir do início do século XX, as empresas começaram a perceber que deveriam investir no potencial humano, não apenas em máquinas modernas ou em tecnologia para aumentar a produtividade. Foi a partir de 1924, quando o psicólogo George Elton Mayo iniciou seus experimentos na fábrica de telefones Western Electric Company, localizada no bairro de Hawthorne em Chicago, que as organizações passaram a idealizar essa visão e a colocaram em prática (MOTTA; VASCONCELOS, 2004).

Segundo Silva (2004), a pesquisa de Hawthorne propôs estudar as condições que podiam melhorar o desempenho dos funcionários nas organizações. Após a conclusão deste estudo, conhecido como Hawthorne Experience, constatou-se que pessoas motivadas e seu comportamento são fatores chave para o sucesso organizacional. Segundo Motta e Vasconcelos (2006), foi a partir desses estudos e experiências que surgiu a Teoria das Relações Humanas.

Ao longo dos anos, várias outras teorias surgiram para desafiar as anteriores ou aumentar o conhecimento. Isso significa que a valorização das pessoas na sociedade e no ambiente de trabalho só aumentou ao longo dos anos de pesquisas e evidências científicas, levando as empresas a começarem a enxergar o capital humano como seu maior patrimônio (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

É inegável a grande contribuição deixada pela Escola das Relações Humanas para a História da Administração. Compreender o que a liderança representa hoje requer uma compreensão prévia dos caminhos que a teoria administrativa percorreu ao longo do tempo. A ênfase nas pessoas começou a ser desenvolvida a partir da Teoria das Relações Humanas, onde chegaram a conclusão que o trabalho é tipicamente uma atividade coletiva, o trabalhador não

responde como um indivíduo isolado e a tarefa da gestão é desenvolver líderes que possam entender, comunicar e persuadir (SILVA,2004).

Para Hunter (2004), a liderança vai muito além de passar ordens e instruir, ele refere-se a um líder como servidor, uma pessoa que trabalha em função da sua equipe, dando suporte sempre que necessário para a realização de atividades no meio organizacional. Conduzir uma equipe exigirá do líder, flexibilidade, desprendimento, dinamismo e, sobretudo uma relação com seus liderados, a fim de mantê-los sempre alinhados com os objetivos da organização.

A motivação das equipes passa a ser parte indispensável desse processo, tornando-se um fator fundamental para o alcance dos objetivos almejados pelos colaboradores e pela organização. Nesse contexto podemos perceber o quanto a motivação é importante, uma ferramenta que pode ser usada para tornar as pessoas mais engajadas e comprometidas com o desenvolvimento de suas atividades (SOUSA; SANTOS, 2020).

Robbins (2005), define a motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, e ainda infere que o nível de motivação pode variar tanto entre os indivíduos como em apenas um único indivíduo, dependendo da situação.

A liderança e a motivação estão totalmente ligadas no âmbito organizacional, e se configuram como uma combinação importante para alcance de resultados positivos ou negativos dentro da organização. Visto que liderar é a habilidade de influenciar a motivação das pessoas, cabe ao líder identificar as necessidades pessoais de cada colaborador e com isso determinar a melhor forma de motivação que ele precisa para aperfeiçoar o desempenho individual e conseqüentemente o desempenho de toda a equipe (SANTOS; FIGUEIREDO, 2020).

Com o intuito de apresentar essa relação o presente estudo teve como objetivo central apresentar o papel da liderança como condutor no processo de motivação. A escolha do tema justifica-se pela importância do assunto, visto que a liderança está diretamente relacionada com a motivação e desenvolvimento dos colaboradores, onde as ações dos líderes induzem e afetam proporcionalmente o alcance das metas e resultados organizacionais. O enfoque está na relação entre liderança e motivação cujo colaborador é enxergado como um indivíduo e não apenas como um recurso a ser administrado.

Ressaltamos que por se tratar de um ensaio teórico, sendo sua elaboração baseado no entendimento reflexivo e interpretativo da literatura (MENEGETTI, 2011), o mesmo não

apresentará em sua estrutura a parte metodológica. Em sua fundamentação teórica discorreremos sobre a liderança, seus principais estilos, liderança de equipes, definições de motivação e suas teorias. O ensaio apresentado corresponde ao primeiro momento de emancipação acadêmica com a escrita científica embasada em autores. É uma escrita que parte de um embasamento teórico. Como este é o primeiro levantamento de autores expressivos e de seus conceitos e teorias, é relativamente simples, então a discussão é preliminar e não tão profunda. Como tal, não é uma produção definitiva, nem a construção final de observações sobre o assunto analisado.

O estudo foi baseado em uma pesquisa bibliográfica, onde realizamos levantamento da literatura científica brasileira dos últimos seis anos disponível no google acadêmico, utilizando os descritores “liderança” “motivação” “equipe” e “organização” além de livros sugeridos na disciplina de psicologia e comportamento organizacional durante o período de graduação, trazendo uma visão de diferentes estudiosos do assunto e confrontando as informações. Para Beuren (2008), a pesquisa bibliográfica é uma fonte secundária que não só resolve os problemas já conhecidos como também explora novas áreas onde os problemas ainda não se fixaram suficientemente, além disso, propicia a investigação de determinado assunto sob um novo enfoque e abordagem.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança e seus estilos

Liderança é um termo que pode ser analisado e compreendido a partir de diferentes perspectivas, pois se trata de uma definição com multiplicidade de sentido e que vem sofrendo uma constante evolução. Silva, Paschoalotto e Endo (2020) apontam que ainda não há uma definição exata de liderança entre os pesquisadores, mas que se trata de um indivíduo que serve aos seus liderados, conhecendo o perfil de cada um a fim de desenvolver suas competências, habilidades e atitudes.

Quando falamos em liderança nos referimos à capacidade de um indivíduo de influenciar um grupo ou uma equipe de trabalho, com o objetivo de atingir metas específicas. Trata-se de uma posição que pode ser exercida por um membro de determinado grupo ou por alguém da estrutura formal da empresa (SANTOS; FIGUEIREDO, 2020).

Os líderes são o elo fundamental dentro de uma empresa, são vistos como principais comunicadores e orientadores de uma corporação, capazes de moldar seus subordinados, de forma ética e positiva, para que prontamente todos desempenhem sua função, fazem todo o diferencial necessário pois possuem algumas características indispensáveis, que vão desde à capacidade de lidar com pessoas de diferentes personalidades, até ao potencial de conduzir o trabalho em equipe pelo caminho correto (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022).

De acordo com Kotter (2000), um dos principais motivos da liderança ter se tornado tão importante nos últimos anos é o fato do mundo dos negócios estar em constante transformação, tornando-se mais competitivo e volátil. Essas mudanças exigem mais liderança e, neste caso, o papel da mesma é fundamental, uma vez que ela é responsável pela valorização da interação das equipes em suas relações de trabalho, inspirando-as a trabalharem em conjunto a fim de atingirem os objetivos em comum. O autor indica que liderar é lidar com a modificação, e ainda defende a ação de motivar as equipes para a mudança, ao invés de contratá-las somente para solucionar problemas.

Uma vez que a função da liderança é mudar, ser capaz de produzir comportamentos altamente energizados é crucial para lidar com as barreiras inevitáveis à mudança. Assim como o estabelecimento de uma direção indica um caminho adequado para o movimento e um alinhamento eficaz coloca as pessoas nesse caminho, uma motivação bem sucedida assegura que todos terão a energia necessária para superar obstáculos (KOTTER, 2000, p.57).

Complementando Kotter, os autores Cunha e Rodrigues (2022) discutem que para o sucesso efetivo das organizações é necessário que as pessoas estejam de fato comprometidas, empenhadas com garra e motivação para atingir as metas e assim alcançar os resultados almejados.

As interações que ocorrem entre líderes e liderados garante que a equipe atue de acordo com as missões e objetivos defendidos por seus líderes. Ao analisar essa dinâmica podemos ver que o mesmo tem papel fundamental na motivação de sua equipe. O líder pode construir e administrar suas atividades motivacionais de tal forma que cada membro seja motivado a realizar suas tarefas com um propósito comum, ao invés de tomar suas próprias iniciativas, movido por seu próprio interesse (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

Segundo Santos e Figueiredo (2020), o estilo de liderança, no processo de tomada de decisão e controle, tem impacto direto no comportamento dos seus colaboradores. Os autores destacam três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal (também conhecida como *laissez-faire*). Saber a diferença entre cada um deles é fundamental para qualquer pessoa que

ocupe um cargo de gestão, pois existem vários tipos de líderes dentro dos ambientes organizacionais. Além disso, é importante que os colaboradores tenham em mente o conhecimento da personalidade do líder com o qual estão se relacionando. Sendo assim, para facilitar esse entendimento destacamos os três tipos de lideranças mais abordadas dentro desses estudos analisados.

O primeiro deles é a liderança autocrática, que é marcada pela presença de um líder centralizador, ou seja, ele centraliza em si todo o poder decisório de uma equipe criando ali uma liderança autoritária. Nesse tipo de gestão a relação com os liderados é bastante verticalizada e, dessa forma, os colaboradores que se encontram abaixo do líder não tem representatividade no processo de tomada de decisões, cabendo a eles somente obedecer às ordens e as decisões tomadas pelo seu líder (FERREIRA, MARTINS; SANTOS, 2021). O modelo autocrático apresenta suas vantagens e desvantagens. Quando tratamos de equipes compostas por profissionais com pouca ou nenhuma experiência, a liderança autocrática pode colaborar no aumento da produtividade. Isso porque o líder costuma acompanhar de perto o andamento das tarefas e o desempenho individual de cada colaborador. Essa rigidez presente nesse estilo evita que a equipe desvie das metas estabelecidas. Por outro lado, esse forte gerenciamento pode gerar uma dependência por parte dos liderados, e caso o mesmo tenha que se ausentar sua equipe sofrerá certa dificuldade para manter um bom desempenho (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

Diferentemente do estilo citado anteriormente temos a liderança democrática, que é caracterizada como um estilo que promove uma descentralização de autoridade, na qual há participação dos subordinados nas tomadas de decisões (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022). O líder democrático vai debater as diretrizes com o grupo, vai assistir e acompanhar, construindo com os liderados aquilo que ele espera (SANTOS; FIGUEIREDO, 2020). Nesse estilo são desenvolvidas relações que despertam comunicações espontâneas e francas, assim, o trabalho pode se mostrar em um ritmo suave e seguro, sem alterações, mesmo quando o líder se ausenta (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021).

Podemos perceber que a liderança democrática apresenta-se em um ritmo mais flexível, que preza pela participação de toda equipe e aceita a opinião de cada um para apoiá-lo na tomada de decisão, isso faz com que o colaborador se sinta mais próximo do seu líder aumentando a confiabilidade e conseqüentemente a proatividade em suas atividades (FERREIRA; MARTINS; SANTOS, 2021).

Aderir a esse estilo pode trazer muitos benefícios, um deles é o aumento da motivação das equipes. Quando os colaboradores têm a liberdade de opinar e contribuir nas decisões eles se sentem mais motivados e valorizados, conseqüentemente isso impacta de forma positiva no seu nível de produtividade. Em contrapartida, a liderança democrática também pode apresentar desvantagens, por exemplo, em algumas situações em que se exige decisões mais rápidas pode haver uma perda de tempo pelo fato da necessidade das lideranças ainda ter que ir consultar a opinião de sua equipe (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

Um outro estilo comum adotado pelos líderes é a liderança liberal que também pode ser conhecida como *laissez-faire* “deixa fazer”. É definida por um perfil de líder com uma postura passiva e despreocupado com resultados, ele concede autonomia necessária para que seus subordinados definam sua própria rotina de trabalho, estabeleçam suas prioridades e exerçam a criatividade para implementar novos processos (SILVA; SANTOS; MARQUES, 2022). Devido a essa grande flexibilidade é indicado que seja exercida em uma equipe composta por profissionais com um alto grau de maturidade e responsabilidade.

Assim como os demais estilos, a liderança liberal também possui suas vantagens e desvantagens. Se por um lado o líder demonstra um alto grau de confiança em seus subordinados e oferece autonomia para os mesmos realizarem suas tarefas, aumentando assim a motivação para alcançar as metas estabelecidas, por outro lado, toda essa flexibilidade pode ser nociva quando aplicada em equipes menos experientes (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

Ao analisar os estilos apresentados podemos afirmar que não existe um único estilo de liderança considerado como um padrão a ser seguido, visto que o líder deve agir de formas distintas de acordo com a situação ou o problema a ser resolvido. A combinação desses estilos não tem melhor ou pior, tudo depende da particularidade de cada um, o importante é frisar qual será mais adequado para vigorar em determinado momento da dinâmica organizacional (SANTOS; FIGUEIREDO, 2020).

2.2 Liderança de equipes

No ambiente organizacional o trabalho em equipe é de grande importância, visto que cada pessoa contribui com sua habilidade para atingir a meta estabelecida e assim tornar mais rápido o alcance dos resultados. Segundo Maxwell (2007) uma única pessoa não conseguiu nada de

significativo sozinho, ou seja, grandes conquistas na história foram possíveis graças ao trabalho em equipe.

De acordo com Mello e Andrade (1999), as equipes existem desde a antiguidade, quando os indivíduos notaram que ao se reunir em grupos teriam maiores vantagens para realizar as tarefas de subsistência, como por exemplo: caçar, coletar frutas, pescar, entre outras. Desde então seu conceito está ligado ao grupo de pessoas que trabalham conjuntamente para alcançar os objetivos almejados.

Os indivíduos impulsionam toda a cadeia produtiva e transformam os fatores de produção em lucratividade, mas sem o esforço e união de todos nada se pode fazer. O trabalho em equipe permite que os indivíduos assumam maiores riscos devido à responsabilidade compartilhada e por existir uma maior flexibilização na tomada de decisões, gerando maior comprometimento entre todos os membros. Cada membro tem as suas próprias responsabilidades e obrigações a cumprir, ao partilhar as tarefas cada um contribui com as suas competências, complementando-se mutuamente, criando sinergia e cooperação na equipe (LUECK, 2010).

Quando nos referimos a equipes de líderes e subordinados é importante que haja uma boa relação entre os mesmos para que assim sejam criadas estratégias com o intuito de atingir os objetivos, pois, a eficácia de uma organização está relacionada diretamente com a dedicação dos seus líderes e da sua equipe.

Uma equipe eficaz toma decisões melhores, conduz as obrigações mais rapidamente e resolve problemas de forma mais criativa do que qualquer grupo de indivíduos talentosos trabalhando de forma independente (DONNELLON, 2006).

Dessa forma o líder deve criar uma visão que agregue motivação aos colaboradores, buscando oferecer incentivo e confiança para que os mesmos atinjam as metas com seriedade e comprometimento. A motivação é o que impulsiona as equipes a buscarem com mais garra os resultados, ou seja, um colaborador motivado compra para si os objetivos propostos pela empresa empenhando-se ao máximo para atingi-lo. Por isso é importante que as organizações possuam líderes capazes de criar condições que motivem seus funcionários (GIRARDI, 2008).

2.3 Teorias da motivação nas organizações

A motivação é considerada como uma força motriz que incentiva as pessoas a buscarem sua satisfação (MARRAS, 2009). O autor se refere a essa motivação como uma forma de compreender as ações, os desejos, as necessidades e os fatores que influenciam na escolha de determinada alternativa, que pode ou não influenciar no comportamento do indivíduo.

Motivação é tudo que impulsiona o comportamento de uma pessoa, e dentro das organizações ela é representada pelos motivos que levam o colaborador a cumprir os objetivos da mesma (CHIAVENATO, 1998).

Com o objetivo entender como as pessoas desencadeiam certos comportamentos e quais variáveis agem como gatilhos para tais atitudes, surgiram as teorias de motivação. Essas teorias começaram a se desenvolver durante a metade do século 20 e até os dias atuais elas vêm sendo complementadas. Alguns pesquisadores consideram essas teorias como estudos de satisfação, por estarem relacionadas aos índices de motivação dos indivíduos em termos de desejos e necessidades. Compreender esses fenômenos que estão ligados ao processo motivacional é um fator fundamental e de grande importância para as lideranças organizacionais (MASCARENHAS, 2009). É importante saber quais os incentivos e políticas devem ser adotadas para que as pessoas ajam em determinada direção.

2.3.1 Teoria das necessidades de Maslow

Maslow (2000), enfatiza que a motivação é intrínseca ao ser humano e que a mesma varia de acordo com a realização e suprimento de suas necessidades. A combinação de motivações ou necessidades com os fatores biológicos, culturais e situacionais são capazes de determinar o comportamento e as características de cada indivíduo.

A fim de apresentar essa relação ele descreveu as necessidades humanas em cinco níveis: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de auto estima e necessidade de autorrealização. Representando-as por uma pirâmide - pirâmide das necessidades de Maslow, onde as necessidades dos indivíduos são classificadas da base da pirâmide para o topo, e sua importância segue a mesma direção (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

De acordo com a pirâmide proposta por Maslow, nem todas as necessidades humanas apresentam a mesma força e sua emergência obedece critérios de prioridade. Conforme as

necessidades básicas vão se realizando, novas necessidades vão surgindo (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

A partir desse entendimento Santos e Figueiredo (2020) descreveram a hierarquia de Maslow da seguinte forma: as necessidades fisiológicas são aquelas que nascem com o próprio indivíduo e estão relacionadas com a sua sobrevivência. Incluem as necessidades de repouso, de oxigênio, alimentação, água, abrigo e satisfação do desejo sexual.

No segundo nível da hierarquia estão as necessidades de segurança, onde encontra-se os elementos que fazem os indivíduos se sentirem mais seguros. Inclui o desejo de estabilidade, proteção, de lei e de ordem.

No terceiro nível encontra-se às necessidades sociais, estas incluem a necessidade de se sentir parte de um grupo social, como por exemplo, ter um ciclo de amigos e construir sua própria família. A falta de elementos presentes nesta categoria pode levar o indivíduo a inadaptação social e a solidão.

Chegando mais próximo do topo temos o quarto nível com as necessidades de auto-estima, onde incluem um desejo de auto respeito, realização pessoal e reconhecimento dos outros. Satisfazer essas necessidades desperta o desejo de realização, promoção, prestígio e status, no entanto, a frustração pela não realização cria emoções: baixa autoestima, fraqueza, dependência e desamparo, o que pode levar a desmotivação pessoal.

Por fim temos o topo da pirâmide onde encontra-se o nível mais alto, as necessidades de autorrealização. Representam o crescimento e a realização de objetivos pessoais, correspondendo às necessidades humanas mais elevadas.

Diante desse conhecimento apresentado pela teoria de Maslow o líder pode olhar para sua equipe com maior atenção, identificando aquilo que seu colaborador necessita. A partir daí, cabe a ele criar estratégias pensadas em promover a satisfação dos mesmos, com a certeza que isso irá influenciar no desempenho da organização (SOUSA; SANTOS, 2020).

Antes da revolução industrial, os métodos motivacionais eram bastante agressivos, os subordinados eram motivados através do medo, e os líderes usavam ameaças e punições para supostamente motivá-los a cumprir as metas exigidas. Após a revolução industrial novas metodologias foram usadas para buscar eficiência dentro dos procedimentos industriais, as recompensas foram uma das formas utilizadas para motivar os funcionários a desenvolver o máximo de seu potencial nas tarefas realizadas (BERGAMINI, 1997).

Trazendo esse contexto ao conceito inicialmente apresentado por Maslow, podemos perceber que a motivação nas organizações, nos períodos próximos a revolução industrial, focava apenas na primeira camada das necessidades humanas: a fisiológica, pagando o mínimo para a sobrevivência dos funcionários. Através de uma nova perspectiva apresentada por Taylor em 1911, um critério moderado foi adicionado na camada de segurança, considerando o conforto e a segurança no trabalho como um fator motivacional. Dentro dessa realidade Bergamini (2008) afirma que substituíram o medo por dinheiro e que a mentalidade era de que quanto mais trabalho, mais produção, conseqüentemente mais dinheiro. Para os líderes, seguir esse sistema era o caminho para manter seus funcionários motivados, ou seja, dinheiro era a solução para qualquer problema humano.

A partir da década de 90 a motivação baseada em incentivos externos como o dinheiro, passou a ser considerada somente uma forma de controle comportamental e não o fator responsável pela verdadeira motivação. Desde então, outros fatores foram aderidos com o objetivo de motivar seus colaboradores, demonstrando que eles são úteis e importantes para a organização, aumentando a convivência grupal para suprir as necessidades de relacionamento (CHIAVENATO, 2014).

Durante os anos 2000 a motivação passou a ser considerada uma das forças mais poderosas do ser humano e o trabalho deveria atender as expectativas motivacionais do colaborador, ou seja, a motivação para realizar o trabalho depende da interpretação da qualidade das tarefas realizadas por ele (BERGAMINI, 2008).

Atualmente as organizações começaram a perceber que não são somente os bons salários que motivam seus colaboradores. Cada indivíduo traz dentro de si expectativas pessoais que despertam a busca por determinado objetivo. Santos e Figueiredo (2020) enfatizam que a motivação é muito particular, visto que algumas pessoas podem ser estimuladas por motivos monetários, outras por motivos de saúde, algumas por questões de respeito e até mesmo pelos desafios impostos.

Os líderes que desejam motivar os funcionários devem levar em consideração o quanto eles encontram-se satisfeitos, considerando suas necessidades individuais. Maslow apontou que a maioria das pessoas dão maior foco nas necessidades sociais e de autoestima, levando em consideração que as primárias estão satisfeitas.

Inúmeras teorias já tentaram explicar a motivação e a maior parte desses estudos apontam que ela é vista como a quantidade de elementos comuns que um indivíduo possui, objetivando a concepção de algo. Na teoria de Maslow ele cita as necessidades humanas como a principal fonte de motivação e as especifica em diferentes níveis de acordo com sua visão. No entanto, algumas teorias apontam que a motivação ocorre por conta dos instintos internos do ser humano na busca constante para satisfazer sua urgência, seja ela biológica ou por meio de algum incentivo (GUERREIRO, 1991).

Ressaltamos que apesar da popularidade da hierarquia das necessidades de Maslow, a maioria dos especialistas motivacionais a descarta (MCSHANE; GLINOW, 2013). As pessoas não evoluem através de hierarquias como prevê a teoria, por exemplo, alguns indivíduos colocam mais prioridade em sua necessidade de autoestima até que sua necessidade de pertencimento seja satisfeita. Os indivíduos não se enquadram em uma única hierarquia de necessidades, algumas colocam o status social no topo da sua pirâmide; outras acreditam que o desenvolvimento e o crescimento pessoal sempre terão precedência sobre relacionamentos ou status. A teoria também assume que a prioridade das necessidades muda ao longo do tempo, além disso, há evidências crescentes de que a hierarquia de necessidades de cada pessoa é única, e não universal, porque os desejos são fortemente influenciados pelo autoconceito de cada pessoa, incluindo valores pessoais e identidade social (MCSHANE; GLINOW, 2013).

2.3.2 Teoria das necessidades adquiridas

Em seus estudos sobre motivação, Robbins (2013) abordou a teoria das necessidades motivacionais que foi desenvolvida por David McClelland, na qual são enfatizadas as três necessidades do ser humano. Ao identificar essas três necessidades básicas, sendo elas afiliação, realização e poder, McClelland apontou que o indivíduo não nasce com elas e que as mesmas são adquiridas ao longo dos anos no convívio social e a partir da relação de pessoas de diferentes níveis.

De acordo com essa teoria, as necessidades de afiliação consistem em necessidades mais humanizadas que precisam de relações interpessoais e informais, buscando-se amizades e situações que os levam a cooperar e não a competir. Os indivíduos que apresentam dominância nessa necessidade buscam trabalhar em equipes, por isso preferem colaborar com os outros ao

invés de competir com eles. Essa necessidade representa o desejo de ser amado e aceito pelos outros, ou seja, as pessoas dotadas deste estilo de liderança buscam interações amigáveis onde oferecem amizade e também obtêm a mesma em troca (CHIAVENATO, 2014).

Já as necessidades de realização são representadas pelo desejo de conquistas em suas atividades, como o próprio nome sugere é o impulso de vencer algo dentro da área de atuação. Os indivíduos que possuem a mesma trabalham para se sobressair; para eles quanto mais resultado melhor (GONDIM; SILVA, 2004). Chiavenato (2014) explica que na maioria das vezes não é cogitado a importância ao reconhecimento pelo sucesso e sim para a consumação de um trabalho, além da busca pela excelência profissional e outros fatores que contribuem para a satisfação pessoal do indivíduo. Por isso, as pessoas que são motivadas pela necessidade de realização conseguem formas inovadoras e inteligentes para atingir metas e consideram suas conquistas uma recompensa mais importante que o dinheiro. Apesar de tudo, os indivíduos que a possuem não gostam de ganhar por sorte, então sempre que possível evitam atividades excessivamente fáceis ou difíceis (CODA, 2016).

Por outro lado, as pessoas que apresentam as necessidades de poder tendem a não se preocupar com a eficácia do desempenho e sim com o desejo de influenciar e controlar os outros, objetivando estar sempre no comando das situações (ROBBINS, 2000). Para Chiavenato (2014), as pessoas que apresentam esse tipo de desejo dão preferências a contextos de *status* e competição. Eles gostam de ganhar com seus argumentos, sendo a competição seu principal instrumento de motivação.

Podemos observar que a teoria de McClelland está relacionada com o processo de aprendizagem, no qual o indivíduo desenvolve suas necessidades a partir da etapa de sua vida. Trata-se de uma teoria que foi desenvolvida com base em estudos sobre motivação, onde as necessidades humanas são divididas de acordo com seu comportamento (VERGARA, 2013). Desta forma, quando o indivíduo apresenta a necessidade de adquirir determinada responsabilidade ele está estabelecendo suas próprias metas, traçando seus objetivos e assumindo o risco de não atingir os resultados almejados. É nesse contexto que podemos observar que a necessidade de superar alguns obstáculos está diretamente relacionada com seus atos, ações e decisões (ROBBINS, 2013).

É notório que alguns padrões sociais são constituídos de acordo com o comportamento humano e apresenta ligação direta com o desempenho pessoal e profissional. McClelland (1997),

aponta que o indivíduo dentro desse contexto pode sofrer influência do ambiente no qual atua e esse fator pode ocorrer em diferentes momentos. Além disso, propõe que a intensidade das três necessidades sofre grande variação com base na situação que cada indivíduo se encontra, ou seja, cada um pode ser influenciado de uma forma diferente, no entanto cabe a cada pessoa identificar suas necessidades a partir de suas experiências vivenciadas.

Pela perspectiva de gerenciamento de negócios, a teoria das necessidades de McClelland pode ajudar a identificar os principais motivadores dos membros da equipe e, dessa forma, ajudar a melhorar os processos de tomada de decisão, as definições de metas, feedback, comportamento e gerenciamento de incentivos e recompensas (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

Incentivar e motivar os colaboradores os torna mais preparados para realizarem as tarefas funcionais sendo um ganho para a organização (SANTOS; FIGUEIREDO, 2020). É por este motivo que quanto mais os líderes conhecem as suas equipes mais assertivas serão as práticas motivacionais a serem implementadas (SOUSA, SANTOS, 2020).

2.3.3 Teoria X e Y de McGregor

As teorias X e Y foram desenvolvidas na década de 60 por Douglas McGregor, professor de psicologia e economista, e representam duas atitudes que agrupam diferentes projetos e práticas relacionadas à gestão de equipes, abordando basicamente dois perfis de comportamento e personalidade (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Seguindo uma visão oposta ao Taylorismo, onde o enfoque da época considerava que os trabalhadores tinham repugnância ao trabalho, portanto, os líderes deveriam motivar e controlar seus colaboradores através do dinheiro, McGregor sugeriu uma alternativa. Segundo o autor, uma pessoa pode apresentar dois comportamentos em relação ao trabalho: a Teoria X e a Teoria Y.

De acordo com a Teoria X, que representa a visão tradicional sobre a direção e controle dos recursos humanos: as pessoas têm uma relutância intrínseca em trabalhar e evita-o sempre que possível. Devido à tendência humana de evitar o trabalho, a maioria tem que ser compelida a trabalhar com a ameaça de força, direção, controle e punição para que desenvolva esforço suficiente para alcançar os objetivos da entidade (SILVA, 2017). As pessoas pertencentes a essa teoria preferem ser dirigidas, querem fugir da responsabilidade, não têm ambições e, o mais

importante, querem uma sensação de segurança. O eixo motivacional da Teoria X é o binômio recompensa-punição, os indivíduos são forçados a realizar exatamente o que a empresa espera que eles façam, independente de coincidir com seus objetivos pessoais ou opiniões. Os líderes exibem um comportamento autoritário e são responsáveis por definir como o trabalho é feito e os prazos para atingir as metas (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

Por outro lado, a Teoria Y parte da ideia de que os funcionários querem e precisam trabalhar. Trata-se de um grupo de pessoas colaborativas, competentes e proativas, que assumem riscos e têm atitude de se posicionar perante qualquer problema ou tomada de decisão. Além disso, a teoria Y leva em consideração que o desenvolvimento do esforço de trabalho (mental ou físico) é tão natural quanto o repouso (GONDIM; SILVA, 2004). Os indivíduos pertencentes a esse estilo possuem objetivos e buscam realizações no trabalho, sendo sempre estimulados por novos desafios.

A Teoria Y sustenta que é responsabilidade e tarefa da liderança criar condições suficientes que permitam às pessoas desenvolver todas as suas qualidades, realizar suas necessidades individuais e, ao mesmo tempo, contribuir para os objetivos da organização, satisfazendo assim ambas as partes (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

McGregor acredita que o controle e a punição não são os únicos meios de manter os funcionários comprometidos com os objetivos corporativos. É possível perceber que o comprometimento dos indivíduos com as metas vinculadas a recompensas está interligado com a satisfação de necessidades pessoais e sensação de realização pessoal (SILVA, 2017).

Sendo assim, compreende-se que em uma empresa onde existem muitos colaboradores adeptos da teoria x é possível que ela se desenvolva a partir desse pensamento, o que resultará em uma baixa expectativa sobre os processos, levando-a a obter menos resultados do que poderia ter. Diferentemente daqueles que são adeptos a teoria y, onde o trabalho é algo motivador e agradável. Dessa forma, é importante que os líderes treinem seus colaboradores que são adeptos a teoria x para se tornarem adeptos a teoria y, promovendo uma gestão mais participativa e fornecendo meios para que os funcionários participem da organização (CUNHA; RODRIGUES, 2022).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Ao analisar a liderança bem como sua influência na motivação dos colaboradores, percebemos a importância do líder sobre o desempenho da equipe. A liderança e a motivação são fatores extremamente engajados, Silva, Santos e Marques (2022) destacaram que a motivação é uma característica fundamental que deve ser exercida pelos líderes, pois trata-se de um fator utilizado para impulsionar e instigar os liderados a realizarem o trabalho da melhor forma possível. Dentro desse contexto Guerreiro (1991) justifica que o grau de motivação dos indivíduos influencia no desempenho dos mesmos e isso torna-se um agente relevante para a organização identificar o que os motiva e como a liderança influencia nessa motivação.

Para motivar os liderados é essencial observá-los e identificar quais fatores contribuem com o aumento da sua motivação em relação ao trabalho. Nos estudos de Bergamini (1997), evidenciamos que um dos fatores que se tornou importante e tem grande impacto na motivação dos subordinados é o feedback e as recompensas. Isso vai ao encontro dos achados de Sousa e Santos (2020) no qual afirmam que o líder pode motivar sua equipe quando reconhece o trabalho que eles fazem, pois quando somos reconhecidos por isso, buscamos fazer cada vez melhor.

Por outro lado, Santos e Figueiredo (2020) dizem que não são apenas as recompensas que motivam os colaboradores, muito são movidos por saúde, respeito e até mesmo pelos desafios impostos. Assim como as ideias apresentadas pela teoria de Maslow, na qual ele identifica que os indivíduos são motivados pela realização das suas necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Com o desenvolvimento da pirâmide os líderes conseguem identificar se os interesses dos colaboradores estão alinhados com os da organização, dessa forma é possível buscar caminhos através dos quais todas as partes tenham suas necessidades atendidas. De acordo com Cunha e Rodrigues (2022) os colaboradores apresentam diferentes necessidades e níveis de satisfação, por isso é importante identificar o que os motiva, para definir as melhores metas dentro da equipe.

O comportamento e a atitude do líder no ambiente organizacional são influentes no processo de motivação de suas equipes. Ferreira, Martins e Santos (2021) confirmam essa ideia ao detalhar que um líder que se comunica com confiança, consegue traçar e apontar o melhor caminho, detectar e corrigir falhas, reconhecer e contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus liderados, além de saber integrar todos os conhecimentos para atingir os objetivos da empresa juntamente com os de seus profissionais.

Os líderes são responsáveis por orientar os liderados em direção aos objetivos comuns da organização e quando possuem um alto nível de engajamento com a equipe é possível perceber um impacto significativo no desempenho da mesma. Seguindo essa linha de pensamento, Cunha e Rodrigues (2022) afirmam que o papel do líder é estar atento ao que está acontecendo com sua equipe, pois o mesmo deve agir rapidamente quando algo fora do comum ocorre para evitar eventos negativos associados à falta de produtividade.

Em relação a liderança de equipes, Luecke (2010) nos indica que as mesmas são formadas por um conjunto de indivíduos com diferentes perspectivas e que não é tarefa fácil para a liderança coordenar toda essa diversidade. Diferenças de interesses sempre existirão porque as pessoas são diferentes, agem de maneira diferente e pensam de maneira diferente, assim como observamos na teoria de McGregor, onde ele identificou dois tipos de colaboradores: um é auto motivado e gosta de trabalhar enquanto o outro necessita de impulsos para realizar suas tarefas, seja através de direção, controle ou punições. Por esta razão, Girardi (2008) diz que é fundamental que os líderes identifiquem as necessidades de cada indivíduo e a partir disso desenvolver estratégias para auxiliá-los e incentivá-los a desempenhar suas funções da melhor maneira possível.

No entanto, segundo Carvalho (1995), nem sempre as organizações criam condições motivacionais para incentivar seus funcionários. Para isso é importante que exista uma relação de união entre líderes e subordinados, desta forma todos caminham na mesma direção, facilitando o alcance de objetivos tanto para a empresa quanto para os próprios colaboradores, pois em uma equipe harmoniosa e motivada todos buscam os mesmos objetivos e possuem a mesma percepção profissional.

Particularmente, posso afirmar que a liderança apresenta grande impacto na motivação dos colaboradores, pois já fui liderada por uma gestora que apresentava um perfil democrático e tinha um impacto significativo no desempenho da equipe. Saber gerir pessoas ou liderar é atributo integrante do atual modelo de gestão, entendendo os limites das capacidades, dificuldades e o mais importante, abrindo espaço para o diálogo com toda a equipe, dando a cada colaborador a oportunidade de se expressar e se sentir confiante nas suas atribuições, tudo isso irá garantir um melhor desempenho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo apresentado por este trabalho, concluímos que a liderança deve ser vista como um fator que inspira e motiva os colaboradores a atingirem seus objetivos e metas. O líder deve ser a principal influência de sua equipe, servindo de inspiração para o desenvolvimento das tarefas no ambiente organizacional. Um líder eficaz é aquele que busca orientar a equipe a quais caminhos devem ser trilhados, compreendendo suas necessidades, entendendo suas expectativas em relação ao trabalho e aumentando as possibilidades para que se sintam motivados.

Um fator essencial na liderança de uma organização é a capacidade de fazer com que as equipes deem seu melhor e para que isso aconteça é necessário motivá-los de forma eficiente. Todos os líderes podem obter através da motivação um forte aliado para melhorar o rendimento de seus colaboradores, uma equipe motivada é capaz de contribuir positivamente para o sucesso de uma empresa.

Quando analisamos os estilos de liderança podemos observar que é importante conhecer o contexto para determinar qual a liderança mais eficaz, no entanto, quando se trabalha de maneira democrática, os liderados se sentem mais incluídos nas tomadas de decisões e conseqüentemente isso gera maior satisfação no trabalho. É muito importante que o profissional sinta seu valor para a organização.

Em se tratando de motivação observamos que a mesma está intimamente ligada às necessidades humanas. O ser humano deve ser visto em toda sua complexidade como um ser pensante, reflexivo, produtor de ideias e capaz de provocar mudanças. Tudo isso dependerá do estado de sua motivação, bem como do tratamento que ele recebe na organização. Compreende-se, portanto, que motivar a equipe não é uma tarefa fácil. Os obstáculos percorridos pelo líder são imensos, com toda essa diversidade de ideias, criatividade e diferentes percepções, todavia, os resultados dessa motivação podem ser cruciais nos resultados finais da organização.

Ressaltamos por fim que este ensaio não teve a pretensão de esgotar os assuntos ligados à temática em questão, tendo em vista que ainda há muito a ser estudado e validado por meio de trabalhos empíricos e pelo fato de termos seguido uma limitação de tempo, descritores e base de dados descritos na metodologia apresentada. Para futuros estudos deixamos como sugestão as áreas de liderança feminina, liderar x chefiar, liderança e motivação em empresas do setor público, motivação no trabalho home office e impactos da liderança sobre a síndrome de Burnout.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. 3. ed. São Paulo, 2008.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral: Conceitos de Liderança**. 3.ed. Barueri: Manole, 2009. 141 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2014, p. 77.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Ed. Campus, 1998. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. São Paulo: Atlas S.A, 2003.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

CUNHA, L. D. S.; RODRIGUES, L. D. L. A Influência da Liderança e Motivação nas Organizações, Id on Line **Rev. Psic.**, v. 16, mai. 2022 1981-1179. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v16i60.3447>. Acesso em: 14 Mai. 2022.

DONNELLON, A. Liderança de equipes: escolha sua equipe, comunique as metas, defina as funções, crie um clima de confiança: soluções práticas para os desafios do trabalho. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2006.

FERREIRA, Heryane Santana; MARTINS, Jéssica Natália da Silva; SANTOS, e Luana Ferreira dos. Liderança nas organizações: revisão bibliográfica em periódicos nacionais, **Revista Ciência Dinâmica**, v. 19, 2021. 2176-6509.

GIRARDI, Dante. **Da seção pessoal à gestão estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos**. Florianópolis: Pandion, 2008.

GONDIM, S. M. G., e Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (p. 145-176). Porto Alegre: Artmed.

GUERREIRO, Reinado. Mensuração do resultado econômico. São Paulo: **Caderno de estudos FIPECAFI**, 1991.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Gmt Editores, 2004. Maria da Conceição Fornos de Magalhães.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. A força e o poder das equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios. São Paulo: **Makron Books**, 1994.

KOTTER, J. P. **Afinal, o que fazem os líderes?** : a nova face do poder e da estratégia. Tradução Follow-Up. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 163 p.

LUECKE, R. **Criando equipes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. O poder é o grande motivador. In: VROOM, V.H. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann V. Comportamento organizacional. (Série A). Porto Alegre: **Grupo A, 2013. E-book**. ISBN 9788580551839. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551839/>. Acesso em: 15 de Dez. 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MASCARENHAS, C. C. **Motivação: uma ferramenta de gestão nas organizações**. São Paulo, 2009.

MASLOW, A. H. **Maslow no gerenciamento** - Rio De Janeiro: Qualimark 2000

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, J. C. **As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe: Descubra os segredos para o desenvolvimento de equipes vencedoras**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MELLO, F; ANDRADE, P. Como formar e manter times vencedores. Rio de Janeiro: **Suma Econômica**, 1999.

MENEGHETTI, F. K. o que é um ensaio teórico?. **Revista de administração contemporânea**, v.15, p. 320-332, 2011.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S.P; JUDGE, T.A.**Comportamento organizacional**. 15. ed. PEARSON, México, 2013.

SANTOS, K.; FIGUEIREDO, G. L. A. D. S. Liderança e motivação no trabalho: um estudo de caso na empresa São José materiais para construção.**Revista Pensamento contemporâneo em administração** [s. l.], v. 1, p. 138-152, dev. 2020 2526-4281.

SILVA, Anna Carla. Principais fatores que influenciam na motivação das pessoas no contexto organizacional. **Revista on-line ipog: Especialize**, Goiânia, v.01, n013, p1-15, jul. 2017.

SILVA, C. P. D.; PASCHOALOTTO, M. A. C.; ENDO, G. Y. Liderança Organizacional: uma revisão integrativa brasileira, **Revista Pensamento contemporâneo em administração**, v. 14, p. 146-159, mar. 2020 1982-2596.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, J. T.; SANTOS, L. M. S. D.; MARQUES, I. C. Análise dos estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações, **editora científica digital**, v. 04, 2022. 978-65-5360-104-8. DOI: Disponível em: <https://doi.org/10.37885/220308201>. Acesso em: 24 de Out. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.