



## A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

### *THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON TEAM MOTIVATION*

Claudia Ramos de Almeida<sup>1</sup>

**RESUMO:** O artigo identifica se a liderança é necessária para influenciar na motivação da equipe, visando o objetivo da organização, influenciando no comportamento e motivando seus liderados, ajudando em suas conquistas pessoais e da empresa. É uma pesquisa descritiva realizada com equipes de duas empresas que atuam com recuperação de crédito de grandes bancos, a empresa Alfa e empresa Beta, assim denominado para preservar sua identidade. A pesquisa foi feita com equipes que tem líderes a sua frente. De acordo com a análise foi possível identificar que nas duas empresas, conforme as respostas dos respondentes, a maioria se sente satisfeitos com a empresa e se sentem motivados, afirmam a importância de ter um líder à frente da equipe, que consideram seu líder motivado, afirmam também que o líder influencia na motivação da equipe, ajudando no alcance de metas e objetivos da empresa. Em um cenário onde as pessoas são as peças principais dentro da empresa, cabe a ela motivar seus colaboradores, pensando na satisfação de ambos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança. Motivação. Equipe.

**ABSTRACT:** *The article identifies if the leadership is need to influence the motivation of the team, and the goal of the organization, influencing behavior and motivating their team, helping in their personal and company achievements.*

*It is a descriptive study conducted with teams of two companies that work with credit recovery of large banks, the company Alpha and Beta Company, named to preserve their identities. The survey was conducted with teams that has leaders in front. According to the analysis, we found that the two companies, according to the answers of the respondents, the majority are satisfied with the company and feel motivated, affirm the importance of having a leader ahead of the team, who consider his leader motivated, also claim that the leader influences the motivation of the team, helping in achieving goals and objectives of the company. In a scenario where people are the main parts within the company, it is up to it to motivate its employees thinking about the satisfaction of both.*

**KEYWORDS:** Leadership. Motivation. Team.

<sup>1</sup> Graduada no Curso de Administração da Universidade Guarulhos



## 1 - INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional cada vez mais competitivo, de mudanças constantes, fica cada vez mais nítida a importância das pessoas dentro da organização, o papel do líder se torna muito importante, a atuação da liderança na organização, sua influência e a importância de manter seus colaboradores motivados, incentivando em busca dos objetivos pessoais e da organização.

Esse artigo mostra a importância e a influência que o líder tem sobre a equipe, quais recursos para manter seus colaboradores sempre motivados para um bom desempenho da organização, um trabalho eficaz e de qualidade, para isso acontecer cabe ao líder incentivar sua equipe para um melhor resultado.

Assim a pesquisa é justificada para compreendermos o papel fundamental do líder na motivação de seus colaboradores para o sucesso da organização, pois é através dele que os resultados são alcançados em função da motivação de seus liderados. Este estudo contribuirá para demonstrar a importância do líder em influenciar e estimular a motivação da equipe.

Para a coleta de dados da pesquisa foi enviado um questionário para os respondentes de duas empresas, a "Alfa" e para a empresa "Beta", assim será tratado para preservar suas identidades, empresas que atuam na recuperação de crédito de grandes bancos. Foi enviado um questionário contendo 6 perguntas fechadas, com a avaliação dos colaboradores com a satisfação, a motivação com o trabalho, a importância de um líder na equipe e de ter um líder motivado, se o líder costuma ajudar no alcance de metas e objetivos, e a influência da liderança na motivação da equipe, relacionando a opinião dos respondentes com a bibliografia, após coleta de dados, as respostas ficarão em forma de gráficos.

O principal papel do líder não é a de transformação e não de poder como muitos pensam, sendo aquela pessoa que atua diretamente com a equipe, ajudando no clima organizacional e num ambiente sempre produtivo.

Compete ao líder estar motivado e motivar seus liderados, buscando sempre atingir os melhores resultados, mantendo a motivação sempre alinhada, em sintonia, dentro da organização.

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Liderança

Quando o assunto é liderança podemos associá-la ao processo de conduzir ou influenciar no comportamento de outras pessoas, em busca dos objetivos pessoais e da organização, seu papel é se relacionar com a equipe, pensando sempre em ajudar em busca de resultados, ajudando no clima da organização e em ter um ambiente sempre produtivo.

Segundo Maximiano (2000, p.388) a liderança é a realização de uma meta por meio da direção e colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. A liderança é o uso da influência não coerciva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos objetivos do grupo.

Na definição de Chiavenato (2005, p.346) "A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função do relacionamento existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira interpessoal. Assim, sempre se encontra um líder - aquele que influencia os liderados - aqueles que são influenciados. A influência é um conceito de poder e de autoridade. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra ou outras, que pode ou não ser exercido."

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação humano é composto do líder ou líderes seus liderados, um fato e momento



social. Fleury (2002 p.259)

### 2.1.1 Estilos de liderança

A abordagem mostra o que o líder faz, o seu comportamento diante de uma equipe. De acordo com o Chiavenato (2005), existem três tipos de liderança, que são a liderança autocrática, democrática e liberal estas possuem algumas características:

**Quadro: Estilos de Liderança**

Cronograma de Trabalho	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para atingir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitada.
Divisão do Trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Com absoluta falta de participação do líder.
Participação do Líder	O líder pessoal e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado.

Fonte: Chiavenato, (2005, p. 187)

De acordo com Maximiano (2000, p.404) autocrata quando as decisões do grupo são tomadas pelo dirigente. Na democracia, as decisões são tomadas de acordo com o grupo e dirigente. Liberalismo, ou *laissez-faire*, é o dirigente em que o grupo como um todo, sem distinções

hierarquias, toma as decisões por consenso, podendo, eventualmente, cada um ficar com sua própria decisão.

### 2.1.2 Funções do Líder:

Conforme Chiavenato (2005, p.432), afirma ainda que “um líder deve saber lidar com aspectos relativos à comunicação, relações interpessoais, trabalho em equipe e dinâmicas de grupo.”

De acordo com Kouzes & Posner (1997, p.10). Os líderes são pioneiros, pessoas que almejam penetrar no desconhecido. Estão dispostos a correr riscos, a inovar e experimentar com o objetivo de encontrar novas e melhores maneiras de fazer as coisas. Os líderes, porém, não precisam ser sempre os criadores ou originadores de novos produtos, serviços ou processos.

O grupo pensando em trabalhar junto de sua equipe, através de seu relacionamento com os demais, incentivando, buscando resultados e pensando no crescimento e tendo um sempre produtivo.

## 2.2 Motivação

De acordo com Robbins (2008, p.132) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione ao esforço para atingir qualquer objetivo.

Conforme aborda Chiavenato (2005) o ciclo motivacional se dá após uma necessidade em que a pessoa se sentirá em situação de tensão alterando o sistema psicológico exigindo uma reação diante de um imprevisto ou um acontecimento desagradável.

Se ele obtiver satisfação em sua atitude de reação o sistema funcional do corpo volta ao estado anterior à frustração.

O assunto motivação é algo essencial e importante para o desenvolvimento de cada pessoa, algo difícil de



compreender quais fatores que motivam seus colaboradores, essencial dentro da empresa.

### 2.2.1 Teorias da motivação

A motivação está ligada ao comportamento das pessoas, onde que para melhor compreensão sobre a motivação, é preciso conhecer as necessidades humanas.

Definido por Robbins (2005) algumas teorias foram desenvolvidas buscando a explicação sobre os fatores motivacionais: como a hierarquia das necessidades e teoria dos dois fatores.

De acordo com Maximiano (2006,), uma necessidade de satisfação conduz o indivíduo a movimentar-se levando a mudança de comportamento para satisfazê-la, de modo que, essa motivação para essa tarefa extingue-se. Certas necessidades são de curto prazo como, por exemplo, a necessidade de alimento e outras de longo prazo com, por exemplo, a necessidade de poder.

### 2.2.2 Teoria da hierarquia das necessidades

De acordo com Maximiano (2000, p. 350.) A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações. Uma das principais teorias que se baseiam nessa premissa foi a proposta por Abraham Maslow. Segundo o autor, as necessidades humanas são divididas em cinco categorias: Fisiológicas ou básicas, de segurança, estima ou autorrealização, nessa ordem de importância.

Podemos afirmar que a mais conhecida teoria sobre a motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo esse autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades:

### Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2008)

**Fisiológicas:** Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo.

**Segurança:** inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

**Social:** Inclui afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

**Estima:** Inclui fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia.

**Autorrealização:** A intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser, inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

### 2.2.3 Teoria dos Dois Fatores

Como aborda Robbins (2008, p.134) foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso.

A insatisfação no cargo é função do contato do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores. A insatis-



fação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo; são os chamados fatores higiênicos Chiavenato (1985, p. 51).

#### 2.2.4 Teoria de McClelland

De acordo com Robbins (2008 p.137) essa teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. Ela enfoca três necessidades: Realização, poder e associação. Elas são definidas da seguinte maneira:

**Necessidade de realização:** Busca de excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso.

**Necessidade de poder:** necessidade de fazer com que os outros se comprometam de um modo que não fariam naturalmente

**Necessidade de associação:** Desejo de relacionamento interpessoais próprios e amigáveis.

Na abordagem de Chiavenato (2005, p. 482) a teoria de McClelland esta ligada aos conceitos de aprendizagem. Segundo ele, as necessidades humanas são aprendidas e adquiridas pelas pessoas ao longo de suas vidas. Da mesma forma que Maslow focaliza três necessidades básicas: Realização, poder e afiliação.

#### 2.2.5 TEORIA ERG

Como diz Maximiano (2011, p.264) Clayton Alderfer é o autor de uma versão revista da teoria de Maslow. Sua proposta tem o nome de Teoria ERG. Alderfer entende que há três grupos principais de necessidades

**Existência:** Compreende as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, de Maslow.

**Relacionamento:** Compreende as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima, de Maslow.

**Crescimento:** É a necessidades ou desejo intrínseco de crescimento pessoal e autorrealização.

Alderfer difere de Maslow por acreditar que a satis-

fação das necessidades não é essencial, mas simultânea. Dois princípios formam a base da teoria de Alderfer:

1-Mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo.

2-Se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma ordem inferior.

A teoria de Alderfer não revoga a de Maslow, mas apresenta um aprimoramento à ideia das hierarquias das necessidades ao considerar esse dois princípios.

### 2.3 Estratégias de motivação

De acordo com Maximiano (2000 p.368) Os sistemas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa, passando por benefícios, prêmios, programas de enriquecimento do trabalho e planos de carreira. Utilizando recursos variados os gestores podem aplicá-los aos liderados, conforme afirma Robbins (2005). O Programa de Reconhecimento dos Funcionários pode ser elogio, em agradecimento em público ou particular até programas formais como premiações, em que o reconhecimento relacionado com a teoria do reforço, que recompensa um comportamento com o reconhecimento, logo após sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição.

## 3 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

### 3.1 Problema da pesquisa

As pessoas são importantes dentro da organização, pois influenciam a empresa a alcançar seus ob-



jetivos, quando estão desmotivadas e podem ser um grande problema, pois seu rendimento tende a cair.

As organizações precisam de líderes que trabalham em equipe, líderes capazes de identificar problemas e as necessidades. O líder que trabalha junto trazendo bons resultados através de sua equipe.

### 3.2 MÉTODO DE PESQUISA:

Como afirma Lakatos (2010, p.139) A pesquisa é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para a qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos.

No desenvolvimento do trabalho, a pesquisa utilizada foi a pesquisa quantitativa descritiva.

Segundo Lakatos (2010, p.10) As pesquisas tem aspectos qualitativos como atitudes e opiniões, empregam escalas que permitem a quantificação.

Como forma de pesquisa de dados foi elaborado um questionário com 6 perguntas fechadas.

De acordo com Lakatos (2010, p.184) o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença dos entrevistados.

A pesquisa feita com os respondentes das empresas se encontra em anexo no final do trabalho. **Anexo 01.**

### 3.3 Descrição do experimento:

A escolha das empresas para a pesquisa de campo foi pelo fato de que as duas empresas que antes não tinham líderes na sua equipe, viram a importância de um líder e passaram a ter.

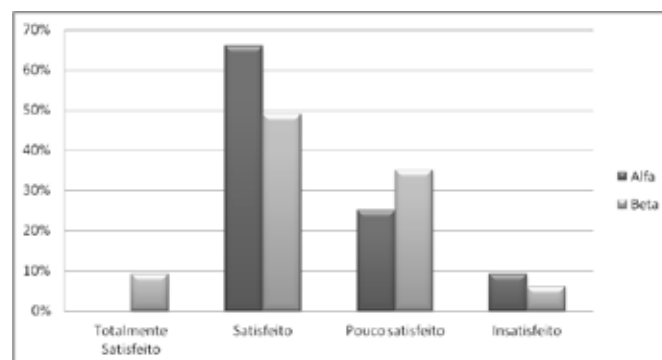
A pesquisa foi realizada com um grupo de respondentes dessas duas empresas de recuperação de

crédito de grandes bancos, a empresa “Alfa” e a empresa “Beta”, assim denominadas para preservar suas identidades. A empresa “Alfa” atende também bancos, empresas de vendas, rede de lojas de departamento e a empresa “Beta” que atua com cobrança jurídica, cobrança administrativa/amigável de veículos. A empresa Alfa conta com 304 colaboradores, a pesquisa foi realizada com 97. A empresa Beta conta com 99 colaboradores, 65 responderam o questionário. Na empresa Alfa, quanto na empresa Beta, a pesquisa foi realizada com equipe que tem líderes a sua frente.

### 3.4 Análise dos dados

Os gráficos a seguir apresentam os resultados da pesquisa feita com os respondentes das duas empresas, Alfa e empresa Beta.

**Gráfico1: Satisfação com a empresa.**



Em relação à satisfação dos funcionários com a empresa, foi constatado

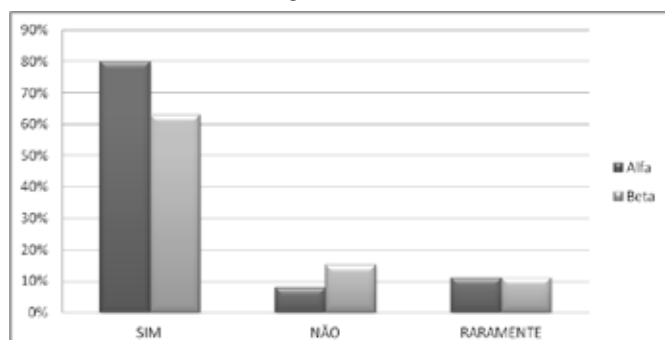
que 66% dos respondentes da Alfa estão satisfeitos e 25% estão pouco satisfeitos. Na empresa Beta 49% se sentem satisfeitos e 35% estão pouco satisfeitos com a empresa.

Mesmo com um numero significativos de pouco satisfeitos da empresa Beta, ainda mostra que a maioria de sentem satisfeitos, mostra que as empresas estão conseguindo satisfazer as necessidades de seus funcionários.





**Gráfico 2: Motivação com o trabalho.**



De acordo com que mostra no gráfico, 80% dos respondentes da Alfa, e 63% da empresa Beta afirmaram que se sentem motivados com seu trabalho, um resultado positivo nas duas empresas. O trabalho para se sentir motivado não para, deve ser constante e focado já que as pessoas são importantes dentro da organização.

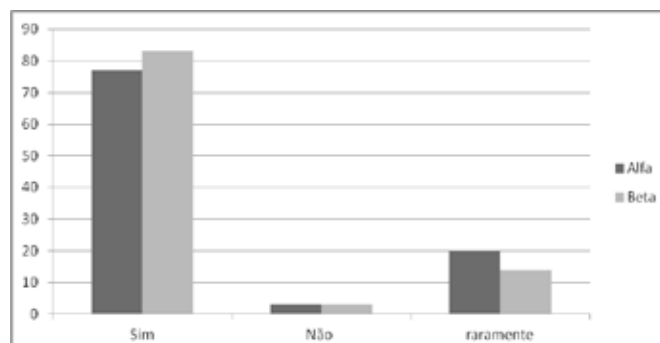
#### **A importância do líder na equipe.**

Na pergunta para os colaboradores “Na sua opinião é importante a equipe ter líder”, o resultado foi positivo, uma vez que 87% dos respondentes da Alfa e 97% da Beta afirmaram que é importante ter um líder na equipe. A sua importância para o desenvolvimento dos liderados é ter um líder que tem um bom relacionamento com a empresa.

#### **Líder motivado.**

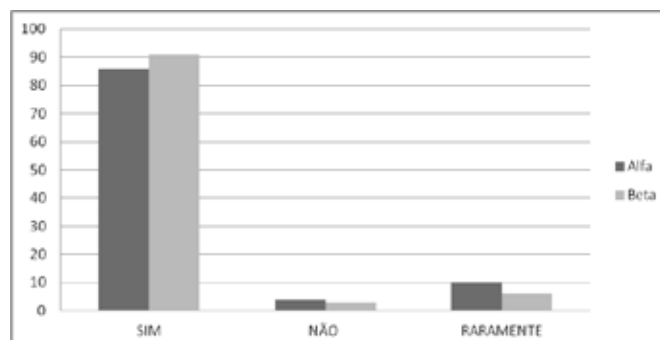
Em relação à pergunta para os respondentes das duas empresas “Você considera o líder da sua equipe motivado”, foi possível verificar que 68% dos respondentes da Alfa, e 78% da Beta afirmaram que considera seu líder motivado. Um líder motivado, motiva seus liderados para alcançar resultados pessoais e da empresa.

**Gráfico 5 Metas e objetivos da empresa.**



Esse gráfico representa o questionamento aos colaboradores, se o líder da sua equipe costuma ajudar a alcançar metas e objetivos da empresa, 77% dos respondentes da Alfa e 83% da Beta afirmaram que o líder costuma ajudar a equipe. O que é um ponto positivo para alcance das metas e objetivos da empresa e também importante para os liderados, se sentirem mais motivados.

**Gráfico 6: Influência do líder na motivação da equipe.**



Na pergunta para os colaboradores, se acreditam que o líder influencia na motivação da equipe, 91% dos respondentes da Alfa e 86% da Beta acreditam que a liderança influencia na motivação dos liderados, não esquecendo que a motivação também é algo pessoal.

### **3.5 Resultados**

Com a pesquisa realizada, mostra que os líderes



das empresas tem influência sobre seus liderados, conduzindo seu comportamento a fim de atingir o objetivo da organização.

Conforme os gráficos e a descrição, mostrou-se que os funcionários se sentem satisfeitos com o trabalho do líder, nas demais questões se sentem satisfeitos com a empresa e motivados com seu trabalho. Mostra a importância do líder, que o considera motivado e acredita que o líder influencia na motivação da equipe.

O resultado foi de acordo com a teoria, mostrou que o líder influencia na motivação, que ajuda seus liderados a buscar seus objetivos, mostrou-se que realmente é importante a equipe ser liderada, que o líder precisa estar motivado para motivar seus liderados. Que a motivação do líder e dos funcionários faz diferença no resultado da empresa, mostra a importância não apenas de ter líder, mas um líder capaz de influenciar na motivação.

#### 4 - CONCLUSÃO

Com esse artigo, conclui-se que o objetivo tratado na pesquisa foi alcançado, que o papel do líder é fundamental para influenciar na motivação da equipe, incentivando a equipe visando objetivos pessoais e da organização. O papel do líder na motivação é importante, assim como a motivação pessoal.

A pesquisa realizada nas duas empresas, Alfa e Beta, foi possível para analisar que as duas empresas, acreditam na liderança a frente de sua equipe, acreditam que faz a diferença na motivação de seus liderados.

O artigo contribuiu para mostrar que o líder é fundamental para incentivar sua equipe e ajudar a criar um ambiente saudável.

O artigo revelou que tem um e sempre terá um longo caminho a ser percorrido para alcançar a satisfação dos funcionários dentro da organização, e que há muitos métodos que podem ser utilizados refletindo um retorno para todos, fazendo com que tanto os colaboradores

quanto a empresa saiam ganhando.

A pesquisa foi feita com uma parte dos colaboradores apenas de duas empresas, fazendo assim limites à pesquisa, já que é possível contato com todos. Assim, sugere que outras pesquisas sejam feitas, investigando que a questão da influência da liderança e da motivação dentro da organização é fundamental.

#### REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

FLEURY, M.T. (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

KOUZES, J.M.; POSNER, B. Z. **O desafio da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica á competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução**. 6. ed. São Paulo, 2011.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Robbins, 2008.





**Anexo 01-** Questionário de avaliação da pesquisa realizada com respondentes das duas empresas.

### Questionário

- 1) Como você avalia sua satisfação com a empresa?  
 totalmente satisfeito    satisfeito    pouco satisfeito    insatisfeito
  
- 2) Você se sente motivado com seu trabalho?  
 sim    não    raramente
  
- 3) Na sua opinião é importante a equipe ter líder?  
 sim    não
  
- 4) Você considera o líder da sua equipe motivado?  
 sim    não    raramente
  
- 5) Seu líder costuma ajudá-lo a alcançar metas e objetivos da empresa?  
 sim    não    raramente
  
- 6) Você acredita que a liderança influencia na motivação da equipe?  
 sim    não    raramente

**Muito obrigado pela sua colaboração.**