

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NA FORMAÇÃO E CONDUÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO EFICAZES.

Philippe de Andrade Mairinque¹
Márcio Lobosque Senna Neves²

RESUMO

Motivação é a disposição de fazer alguma coisa, a qual é condicionada por sua capacidade de satisfazer a necessidade do indivíduo. A motivação está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo, e que esse propósito incomoda a pessoa até que seja atingido. As teorias da motivação ajudam a entender como o comportamento das pessoas está ligado diretamente aos fatores e às necessidades que as mesmas possuem. A motivação de um colaborador está ligada diretamente com a forma que essa pessoa é liderada. Assim, o líder, por sua vez, é capaz de influenciar na contribuição da motivação da equipe, desenvolvimento e influência do clima organizacional, além da conquista da confiança e respeito dos seus liderados. Desta forma, este estudo apresentará as teorias motivacionais e sua influência na equipe de trabalho, ressaltando a importância que o líder tem na motivação desta. Como problema de pesquisa, questiona de quais formas a motivação e a liderança podem influenciar na formação e na condução de equipes de trabalho eficazes.

Palavras-chave: Motivação; líder; liderança; equipes de trabalho.

ABSTRACT

Motivation is the willingness to do something, which is conditioned by your ability to meet the individual's need. The motivation is clearly associated with the existence of a purpose, a purpose, an objective, and that this purpose bothers the person until it is reached. Motivation theories help to understand how people's behavior is directly linked to the factors and needs they have. The motivation of a collaborator is directly linked to the way that person is led. Thus, the leader, in turn, is able to influence the contribution of team motivation, development and influence of the organizational climate, in addition to gaining the trust and respect of its people. In this way, this study will present the motivational theories and their influence in the work team, emphasizing the importance that the leader has in the motivation of this one. As a research problem, it questions the ways in which motivation and leadership can influence the formation and management of effective work teams.

Keywords: Motivation; leader; leadership; work teams.

¹ Graduando em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN philippe.mk@hotmail.com

² Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Federal de São João del Rei - UFSJ e Mestrando em Administração pelo Centro Universitário UNIHORIZONTES de Belo Horizonte - Professor do Instituto de Ensino Superior Tancredo de Almeida Neves – IPTAN (orientador) mllobosque@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

As empresas estão cada vez mais aplicando as práticas de liderança e motivação em seu ambiente organizacional. A formação e a condução de uma equipe comprometida e competente exigem muito esforços de seus respectivos gestores.

Identificar e analisar os fatores motivacionais, o comportamento do indivíduo perante a equipe de trabalho e o que a empresa oferece para motivar seus colaboradores são ferramentas necessárias para os gestores conduzirem suas equipes, propor novas estratégias e auxiliar nas tomadas de decisões.

A motivação está claramente associada à existência de um propósito, uma finalidade, um objetivo, e que esse propósito incomode a pessoa até que seja atingido. Um dos principais fatores a serem observados é a liderança, onde o líder tem papel fundamental na formação e na condução de sua equipe.

Existe uma dificuldade muito maior nas empresas conseguirem pessoas e equipes mais comprometidas do que competentes. Tal dificuldade existe devido a grande dificuldade das pessoas estarem motivadas para exercerem seus trabalhos.

Existem fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos que estão ligados ao comprometimento dos colaboradores, os quais serão demonstrados e justificados na pesquisa bibliográfica.

Com este estudo pretende-se responder ao seguinte questionamento: de quais formas a motivação e a liderança podem influenciar na formação e na condução de equipes de trabalho eficazes?

O tema pesquisado demonstrará teorias motivacionais, como a de Maslow, Teoria X e Y, Teoria dos dois fatores, Teoria de McClelland, Teoria da expectativa, e da equidade, demonstrando a influência dessas teorias na equipe de trabalho, e ressaltar a importância que o líder tem na motivação de sua equipe e no ambiente de trabalho.

Tendo como objetivo geral analisar a influência da liderança e motivação na formação e na condução de equipes de trabalho e identificar como uma equipe bem liderada e motivada, consegue alcançar melhores resultados na organização. Demonstrando características e comportamento que o líder exerce perante a sua equipe de trabalho.

METODOLOGIA

Neste artigo pretende-se, sobretudo analisar e explorar ideias e teorias de estudiosos que pesquisaram e relataram sobre motivação, liderança e trabalho em equipe.

Utilizando-se de uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, procura-se analisar e responder qual a influência que a motivação e a liderança tem na formação e na condução de equipes de trabalho eficazes.

Uma pesquisa bibliográfica é o estudo sistemático desenvolvido com base no material publicado em livros, revista, jornais, redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma. O material publicado pode ser fonte primária ou secundária (Vergara, 1997, p.46)

Tal pesquisa foi feita de forma a selecionar as principais teorias desses estudiosos sobre a motivação no ambiente de trabalho e as relacionar com o princípio de liderança, fazendo um elo da importância dos fatores motivacionais para a eficiência no ambiente de trabalho.

A pesquisa aborda as principais temáticas e características do comportamento do indivíduo e do ambiente que lhe cerca na organização, com o intuito de apresentar características e fatores motivacionais que influenciam o comportamento das pessoas nas equipes de trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

Motivação e suas definições e teorias.

As organizações, cada vez mais, buscam um relacionamento melhor entre as pessoas, estimulando o trabalho em equipe e destacando a importância dos líderes nestes trabalhos. A motivação das pessoas está ligada diretamente a esse processo para conduzir a um determinado objetivo.

Motivação para Robbins (2009, p.132) “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Segundo Vroom 1964 (*apud* Rodrigues 2014), diz que a motivação “seria a disposição de fazer alguma coisa, quando esta coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”.

Complementando essa ideia, Archer (1990 *apud* Gil 2016) afirmou que “motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas as pessoas. Não podem, portanto, os gerentes colocarem necessidades as pessoas”.

Tomando como base esses conceitos, as teorias sobre motivação são de extrema importância para o gestor, pois através delas o gestor pode criar condições melhores para que os integrantes de sua equipe possam sentir motivados e comprometidos a alcançar seus objetivos e metas organizacionais.

Teoria de Maslow

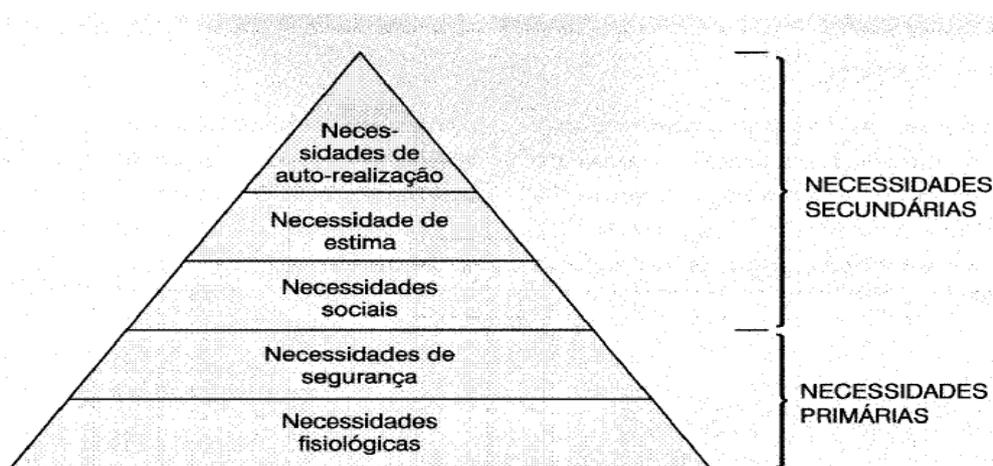


FIGURA 01 – Pirâmide de Maslow

Fonte: CHIAVENATO (2000)

Abraham Maslow em 1954 apresentou uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis primários e secundários. (Figura 01)

As necessidades primárias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas, como: fome, sede, sono. As segundas estão relacionadas à necessidade de proteção. Exemplo: salário, casa própria, aposentadoria e até emprego.

Necessidades secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto realização. Este nível compreende a necessidade de pertencer a um grupo, de ser reconhecido, ter prestígio, status e a realização de nosso próprio potencial, ou seja, a necessidade de auto realização. À medida que as necessidades mais baixas vão sendo satisfeitas, dão lugar as mais altas. (VERGARA, 2009)

Teoria X e a Teoria Y

Douglas McGregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento, o que denominou de Teoria X e Teoria Y. Os adeptos da primeira supõe que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, e conseqüentemente, sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa.

Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados. GIL (2016, p.225)

Teoria de Herzberg

Segundo Frederick Herzberg existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: Os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho e modelo de gestão. Já os fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Estes, se presentes, causam satisfação. VERGARA (2009, p.45)

Teoria de McClelland

David McClelland tomou como eixo a questão das necessidades. Identificou três: poder, afiliação e realização. O poder se refere a relações com as pessoas, status e posições de influencia. Afiliação diz respeito ao afeto. Realização é concernente à auto realização. Mas o ponto chave dessa teoria, é que essas necessidades podem ser aprendidas. VERGARA (2009, p.45).

Teoria da expectativa

Essa teoria foi apresentada por Victor Vroom na década de 60. A teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa. Segundo Vergara (2009) “a teoria argumenta que você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa,

quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam as metas pessoais”.

Teoria da equidade

Desenvolvida por Stacy Adams na década de 60, as pessoas comparam seus trabalhos e os resultados obtidos com os de outras. De acordo com Vergara (2009, p.46) “As pessoas se sentirão motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho”.

Para Robbins (2009, p.147) “a teoria da equidade demonstra que, para a maioria dos trabalhadores, a motivação é influenciada significativamente pelas recompensas relativas, bem como pelas recompensas absolutas”.

Caracterização do líder e liderança.

A motivação de um colaborador está ligada diretamente com a forma que essa pessoa é liderada em seu ambiente de trabalho. A gestão com pessoas deve incorporar às suas responsabilidades a valorização do indivíduo, para alcance dos resultados e para isto terá que alinhar suas estratégias com os objetivos e metas organizacionais.

Segundo Vergara (2009) “A liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, visão e dos objetivos empresariais”.

Seguindo essa mesma ideia, Gómez (2005, p.126) afirma que “liderança é a arte de se relacionar construtivamente com outras pessoas e conseguir que se mobilizem para atingir determinados objetivos comuns”. Ou seja, o ideal do líder está muito mais ampliado, do que fazer com que os outros o obedeçam utilizando o seu poder.

Em resumo, liderar não é ter pessoas abaixo de si sobre as quais se impor. Liderar é despertar consciências, ganhar disponibilidade, conquistar seguidores e corações. Pois diferentemente de um chefe, a um líder você segue e confia, a um chefe você obedece e teme.

Influência do líder na motivação

Atualmente as organizações buscam um relacionamento melhor entre as pessoas, incentivando o trabalho em equipe, a harmonia no grupo e enfatizando a importância dos líderes nestes trabalhos. As organizações cada vez mais aplicam as práticas da motivação e liderança em seu ambiente.

Conforme Drucker (1998, p.115) “As pessoas são nosso maior ativo, entretanto poucas praticam aquilo que pregam. Porém, as organizações precisam atrair as pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las, satisfazê-las”.

O líder deve ser capaz de criar um ambiente propício à integração e ao trabalho coletivo, fazendo com que o grupo sintam-se disposto e motivado em buscar um determinado objetivo. LEONERT (2003)

Como o líder consegue criar condições para que as pessoas estejam motivadas para exercer seus objetivos e as metas organizacionais? Algumas recomendações foram elencadas que poderão de alguma forma influir na motivação e na condução das equipes de trabalho e de seus integrantes:

Reconhecer os avanços das pessoas, juntamente com seus méritos. Cada avanço deve ser reconhecido e todos seus êxitos elogiados. Elogios sinceros e demonstração de apreço dão as pessoas um senso de vitória.

Recomenda-se que o líder apoie seus liderados mesmo quando erram, apontando-lhes suas falhas e indicando como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los. GIL (2016)

Uma das características do líder é que ele elogia seu subordinado em público e corrige em particular, criando um laço de confiabilidade muito mais forte entre ambas as partes. Outro ponto interessante é que líder encoraja iniciativas. A proatividade das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação.

O líder nesse aspecto tem como conduta fornecer meios para que as pessoas se sintam engajadas à equipe e lutem por um motivo comum a todos, criando condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas. LEONERT (2003)

Oferecer incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas. Não apenas incentivo financeiro, conforme a teoria de Herzberg, benefícios financeiros por si só não é o suficiente para motivar as pessoas. Um presente ou a

concessão de algum tipo de privilegio pode exercer em muitos casos um efeito muito mais motivador do que um incentivo financeiro. GIL (2016)

Um líder interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. A valorização das pessoas ocorre de forma justa e indiferente perante sua equipe.

Gerar entusiasmo e transmitir confiança delegando tarefas e fazendo ver a cada integrante da equipe a importância do seu esforço pessoal para o êxito coletivo. GOMEZ (2005)

O interesse pelo trabalho tem muito a ver com a sensação obtida com sua realização. Quando o líder enriquece as funções de seus subordinados, faz com que eles sintam-se mais confiantes e com maior prazer para realização das tarefas.

Para Gil (2016), “a medida que se agrega maior diversidade e responsabilidade ao trabalho, obtém-se maior comprometimento dos empregados e favorece o desenvolvimento de novas habilidades”.

Outras características que compõem a figura de um líder é a de delegar autoridade e a de avaliar as pessoas e equipes que trabalham com ele, pois assim consegue ter um grau de confiabilidade e respeito maior de seus subordinados.

A divisão de autoridade ajuda a despertar e a desenvolver os talentos individuais. Participar de novas experiências provoca aumento do interesse, desenvolve a autoestima e o espírito de equipe. GIL (2016)

O dirigente deve avaliar as pessoas com as quais trabalham partindo de critérios e observações particulares. As avaliações propiciam aos empregados formar uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores e assumir maiores responsabilidades no futuro.

Outro aspecto com grande relevância é o vínculo da recompensa com desempenho. É necessário que os funcionários identifiquem essa relação. Porque se perceberem que as recompensas obtidas independem do seu desempenho, os funcionários poderão ter uma diminuição da satisfação com o trabalho. GIL (2016)

Conhecendo as equipes de trabalho

Outro ponto nevrálgico para um líder é gerenciar o relacionamento entre os participantes da equipe e proporcionar aprendizagem organizacional e oportunidades para o crescimento individual dos colaboradores, proporcionando

assim ascensão da motivação, eficiência e eficácia da equipe.

Segundo Franco (2011) o trabalho em equipe, no ambiente de aprendizagem organizacional, surge como um modelo de gestão voltado para o desenvolvimento no qual o aprender a aprender com os outros pode favorecer a capacitação tanto do indivíduo quanto do grupo. O aprendizado se concretiza a partir do momento em que um compartilha com o outro, ajuda o colega e troca informações.

Complementando, Gil (2016) diz que “o que se pretende com qualquer ação educativa é promover algum tipo de aprendizagem, ou seja, promover mudanças estáveis no comportamento das pessoas”.

Em termos organizacionais, pode-se dizer que a finalidade das ações educativas é proporcionar às pessoas a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Machado (1998 *apud* Franco 2011) investigou empiricamente o desempenho do trabalho em equipe, definindo-o como um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, unidas umas com as outras no interior da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com o objetivo de atingir resultados comuns.

O líder tem papel fundamental na formação e na condução nas equipes de trabalho nas organizações. O trabalho desenvolvido em equipe pode contribuir de modo relevante e satisfatório para a aprendizagem organizacional, uma categoria que tem sido entendida como elemento chave na competitividade da organização.

Considerações Finais

Este estudo teve como um dos principais resultados a demonstração da relação entre motivação e liderança. Com o intuito de mostrar como as características e comportamentos do líder influenciam na motivação de sua equipe.

Nesse contexto vimos como o líder é peça fundamental para contribuição da motivação da equipe, desenvolvimento e influência do clima organizacional, além da conquista da confiança e respeito dos seus liderados. O executivo deve saber lidar com aspectos relativos à motivação, à comunicação, ao trabalho em equipe e à dinâmica do grupo.

Sendo de sua responsabilidade a identificação dos pontos de adversidade de sua equipe, permitindo assim, direcionar seus liderados, evidenciando o que há de melhor neles e permitindo o aperfeiçoamento dos aspectos levantados e correção das falhas encontradas.

Desta maneira, o líder desperta o sentimento de valorização e reconhecimento dos membros de sua equipe, conseguindo assim maior comprometimento na realização das atividades afins e melhor sintonia das partes envolvidas.

Atitudes como a valorização das pessoas, reconhecimento dos avanços, incentivos, recompensas, divisão de autoridade, além de outras, torna possível formar e conduzir uma equipe de trabalho mais eficaz, já que ambas as partes possuem uma boa sintonia e confiança mútua. Conseguindo assim maior comprometimento na realização das atividades bem como as metas e objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro, 2000.

DRUCKER, P. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FRANCO, J. **Uma possível relação entre trabalho em equipe e aprendizagem organizacional**. R. Adm. Faces. Belo Horizonte, Vol. 11, p. 190-206, out/dez, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos**. 2ª ed. São Paulo. Atlas, 2016.

LOENERT, M. A. **Motivação e liderança: um trabalho em equipe nas organizações**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), v. 1, n. 2, 2003.

RODRIGUES W. **As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas**. Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, p. 253-273, jan/fev, 2014.

ROBBINS S. P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2009

SAMPAIO, R. J. **O Maslow desconhecido: Uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. R. Adm. São Paulo, Vol. 44 p. 5-16, jan/mar, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8ª ed. São Paulo. Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo. Atlas, 1997.