

GESTÃO DE EQUIPES: O PAPEL DO LÍDER NA GESTÃO E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Mariana da Silva Vicente¹;

Faculdade de Tec. de Santana de Parnaíba, FATEC, S. Parnaíba, SP.

<https://lattes.cnpq.br/2712335322172503>

Mônica Danielato Fuentes²;

Faculdade de Tec. de Santana de Parnaíba, FATEC, S. Parnaíba, SP.

<http://lattes.cnpq.br/53511800933156666>

Vaneide de Souza Maia³;

Faculdade de Tec. de Santana de Parnaíba, FATEC, S. Parnaíba, SP.

<https://lattes.cnpq.br/0697988725915956>

Ana Paula Freitas de Lima⁴.

Faculdade de Tec. de Santana de Parnaíba, FATEC, S. Parnaíba, SP.

<http://lattes.cnpq.br/9449407567940134>

RESUMO: Este artigo tem como objetivo abordar o papel do líder e a sua motivação no ambiente organizacional afim de estabelecer um clima organizacional positivo e discutir a sua relevância no desempenho eficiente dos funcionários. Este estudo aplica o método de referencial teórico bibliográfico e qualifica-se como uma investigação qualitativa, de natureza descritiva. Ademais, a metodologia empregada consistiu na pesquisa documental. O estudo revelou que o líder deve entender a importância do reconhecimento, de proporcionar um ambiente agradável e valorizar cada colaborador individualmente, bem como de negociar e tratar de forma específica cada colaborador.

PALAVRAS-CHAVE: Líder. Gestão de equipes. Motivação.

TEAM MANAGEMENT: THE LEADER'S ROLE IN MANAGING AND MOTIVATING EMPLOYEES

ABSTRACT: This article aims to address the role of the leader and his motivation in the organizational environment to establish a positive organizational climate and discuss its importance in the efficient performance of employees. This study applies the bibliographic theoretical reference method and qualifies as a qualitative investigation, descriptive in

nature. Furthermore, the methodology used consisted of documentary research. The study revealed that the leader must understand the importance of recognition, of providing a pleasant environment and valuing each employee individually, as well as negotiating and treating each employee specifically.

KEY-WORDS: Leader. Team management. Motivation.

ÁREA-TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda temas como liderança e motivação de equipe, com foco nas organizações, aspectos vitais para o sucesso das empresas. Visto que em uma organização, a liderança é tema indispensável, por estar diretamente relacionada ao sucesso ou ao fracasso, em relação às metas definidas. De tal modo, em um cenário mais e mais competitivo; as empresas, com o objetivo de alcançar bons resultados e de obter destaque, precisam observar o fator motivação dos funcionários, o qual torna uma exigência a ser visada no cotidiano empresarial.

Desse modo, empresas inovadoras usam estratégias motivadoras a modo que todos os líderes devem adotar práticas que estimulam a animação e o agradecimento de seus funcionários, dando bons resultados. Empresas tem investido na estrutura de ambientes com características descontraídas, espaços de jogos, entretenimento, escorregador, oferecem ótimos salários e benefícios diversos, como almoços gourmet, além de benefícios para os familiares como, lavagens de carros, adoção de crianças e a possibilidade de seus engenheiros de software trabalharem parte de seus tempos em ideias próprias.

A relevância do tema se justifica pela prevalência de organizações que não exploram todo o potencial produtivo de seus colaboradores, frequentemente devido à inexperiência dos líderes e às falhas de gestão.

Um estudo publicado na revista “Harvard Business Review” por Kotter (2006) revela que líderes eficazes se distinguem por cinco características:

- Visão Clara e Inspiradora: Eles definem um objetivo claro e o comunicam de forma inspiradora, unindo seus seguidores em um propósito comum.
- Comunicação Eficaz: A comunicação clara, concisa e autêntica cria um ambiente de confiança e transparência.
- Exemplo Positivo: Eles demonstram os valores e comportamentos que desejam ver replicados em seus seguidores.
- Celebração do Sucesso: Reconhecer e celebrar o sucesso individual e da equipe cria um ambiente positivo e motivador.

Ademais, o papel do líder envolve que ele trabalhe no desenvolvimento da sua equipe, devendo incentivar os aperfeiçoamentos de competências e precisando verificar cautelosamente os processos e resultados; pois, assim como em um relacionamento familiar há exigências de reciprocidade e de motivação mútua em manter a família unida, igualmente, também, a relação entre o líder e os liderados requer tais qualidades.

OBJETIVO

O presente estudo científico tem como objetivo principal investigar a liderança e a motivação de equipes no contexto empresarial, com foco em delinear os aspectos essenciais para o sucesso organizacional.

METODOLOGIA

O presente estudo utiliza do método de referencial teórico bibliográfico e caracteriza-se como uma investigação qualitativa, de natureza descritiva. A metodologia empregada consistiu na pesquisa documental, com coleta de dados em artigos científicos, periódicos, revistas, livros e sites especializados. A análise dos dados coletados possibilita a compreensão de diferentes pensamentos e perspectivas sobre o tema em questão, conforme as contribuições de cada autor abordado.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Liderança nas Organizações

Maximiano (2007) define liderança como a função, papel, tarefa ou responsabilidade que um indivíduo assume ao se responsabilizar pelo desempenho de um grupo. Líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e liderança das equipes de uma organização.

Maxwell (2008) enfatiza que a responsabilidade pelo desenvolvimento dos liderados recai sobre o líder. Isso vai além de simplesmente auxiliá-los no aprendizado de habilidades profissionais. Os líderes precisam saber liderar perfis de diferentes profissionais, sabendo aproveitar o melhor de cada um (Bazilio, 2023). Eles os auxiliam a se tornarem pessoas melhores, isso é crucial, pois fomentar o crescimento das pessoas impulsiona o crescimento da organização e esse investimento na evolução humana permite o crescimento organizacional (Maxwell, 2008).

um líder precisa estar ciente da importância de saber liderar os diferentes profissionais, de forma que ele consiga aproveitar o melhor de cada geração. Um líder precisa conhecer esses diferentes perfis para pôr em prática a desafiadora tarefa de liderar a diversidade dentro de uma mesma equipe reconhecendo suas limitações e buscando novas possibilidades

Chiavenato (2003) define liderança como uma influência interpessoal exercida em situações direcionadas por meio de processos de comunicação humana para alcançar um ou mais objetivos específicos. A definição de liderança proposta por Chiavenato é simples e informativa, pois a descreve como a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para o alcance de objetivos específicos. Essa influência é crucial para empresas e organizações, pois a liderança assume um papel fundamental no direcionamento dos esforços coletivos para objetivos comuns.

Ampliando o conceito, Carvalho (2012) cita que:

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciemos, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar é persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo.

A liderança, consiste em um processo abrangente que envolve doação, serviço, influência positiva e direcionamento para o alcance de objetivos. Essa visão destaca o caráter altruísta e engajado da liderança, colocando as necessidades e o desenvolvimento dos indivíduos no centro da atividade (Paz *et al*, 2020).

As qualidades de um líder são múltiplas e passíveis de desenvolvimento e treinamento. Essa perspectiva refuta a ideia de que a liderança é um dom inato, defendendo que ela pode ser aprendida e aprimorada ao longo do tempo (Carvalho, 2012).

A relevância da liderança para a gestão de equipes reside em sua capacidade de motivar os colaboradores a darem o seu melhor. Essa tarefa exige do líder habilidades de organização e coordenação, além da capacidade de delegar funções, monitorar prazos e acompanhar o desempenho dos membros da equipe (Maxwell, 2008).

Estilos de Liderança

Existem modos de liderar diversificados e de múltiplos espectros (Carvalho, 2012). Nesse sentido, esses modos são exemplificáveis, via observações no mercado privado, como: autoritário, general justo (o qual foca em vencer a guerra e delega, conforme habilidades, recompensando os mais empenhados), comunicativo, o líder com mente fechada (o qual acredita que sabe todo o suficiente), o líder empático, justo e que não vence a guerra (o qual se encontra em posições de liderança temporariamente ou que quebra a empresa) etc.

Segundo Maximiano (2000, p. 343), estilo de liderança é a forma como um líder se relaciona com os membros do grupo nas interações coletivas e individuais. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo se o líder centraliza ou compartilha o

poder com os seguidores.

Conforme com a teoria comportamental, Bonome (2008, p. 60) conceituou a liderança autocrática como uma supervisão estreita onde a gestão decide o que fazer, seleciona os membros e os elogia ou critica, em vez de interagir pessoalmente com os indivíduos. A pessoa parece frustrada, nervosa e agressiva.

A visão sobre do comportamento autocrático afirma que quanto mais poder estiver concentrado em um líder, mais autocrático será seu comportamento ou estilo. Muitas formas de comportamento autocrático envolvem prerrogativas gerenciais, como a tomada de decisões que não dependem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode deteriorar-se e tornar-se patológico, transformando-se em autoritarismo (Silva, 2023).

Um gestor autocrático define e centraliza os objetivos dos subordinados, não permite que eles participem das decisões do gestor e, adicionalmente, escolhe métodos de trabalho. Ou seja, é ele quem dita as regras. Ele acha que deveria cuidar de todo o trabalho.

Semelhante, outra forma de liderança é democrática. Um líder democrático é alguém que participa mais do grupo, geralmente interage mais com a equipe e elogia os seguidores. Maximiano (2000, p. 344) enfatiza que quanto mais os membros do grupo influenciam as decisões, mais democrático é o comportamento do líder. A ação democrática envolve alguma forma de influência ou participação por parte daqueles que lideram o processo de tomada de decisão ou exercem o poder de liderança.

Desta forma, observa-se que os líderes democráticos tomam decisões em grupos e incentivam a participação de todos na tomada de decisões. Tome decisões em grupo sem esquecer de usar o feedback e delegar autoridade para ajudar os gestores a atingir as metas estabelecidas.

O terceiro estilo de liderança é a liderança liberal, que explica é que no conceito comportamental liberal, o líder transfere seu poder para as pessoas que lidera, capacitando-as para a tomada de decisões. Ele também diz que quanto mais um líder delega decisões àqueles que lidera, mais livres se tornam suas ações (Silva, 2023).

Motivação

Diversos estudos científicos abordam a complexa relação entre liderança e motivação no ambiente de trabalho. Um estudo publicado na revista "Leadership Quarterly" por Yukl (2010) destaca a importância de líderes carismáticos e transformacionais na promoção da motivação intrínseca dos colaboradores. O autor argumenta que líderes que inspiram e articulam uma visão clara para o futuro da organização geram um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo.

Nesse pensamento, podemos analisar um estudo de caso realizado em uma empresa multinacional. A empresa implementou um programa de treinamento para desenvolver habilidades de liderança entre seus gestores. Após o programa, os líderes demonstraram um comportamento mais carismático e transformacional, o que resultou em um aumento significativo da motivação dos colaboradores. Os funcionários relataram se sentirem mais inspirados e engajados no trabalho, o que se refletiu em um aumento da produtividade e da qualidade do trabalho.

Assim, pode-se dizer que a relação entre empresas e funcionários é de dependência mútua. As organizações precisam de serviços e mão de obra para atingir suas metas e resultados, e os funcionários precisam de empregos e remuneração para atender às suas necessidades.

Para Robbins (2005, p. 132), motivação é um processo envolvido na intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para atingir um objetivo específico. Analisa-se que a motivação desempenha um papel importante na determinação do esforço, persistência e progresso de um indivíduo em direção às metas. Isto tem implicações importantes no contexto do trabalho e da liderança.

Atualmente, as empresas estão preocupadas com os recursos humanos; porque são pessoas que fabricam o que a empresa vende e que atendem os clientes, logo, fica revelada a necessidade de zelar pelo bem-estar dos funcionários, as condições de trabalho, o tipo de trabalho realizado, a satisfação com o trabalho realizado e a motivação para enfrentar novos desafios todos os dias.

Heller (1999) reforça que a motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser “injetada” nas pessoas. Hoje se sabe que cada uma das pessoas possui motivações próprias, geradas por fatores distintos. Portanto, o planejamento organizacional pode incluir medidas estratégicas que visem à motivação dos colaboradores, usando pesquisas, estratégias, lógica e dados para sua implantação.

Problemas Causados por uma Má Gestão de Equipes

Segundo Marques (2016), uma má liderança resulta em prejuízos para a empresa e para a equipe que lidera. Os prejuízos causados são o alto estresse, o baixo moral, a falta de produtividade, a ansiedade e a falta de motivação para a realização das atividades entre os profissionais subordinados.

Além de fatores que podem se tornam conflituosos e causadores de insatisfação, gerando uma rotatividade entre os colaboradores (Nunes *et al*, 2020).

Nesse pensamento, comparando uma empresa a um robô, os funcionários são os motores e o sistema é o chefe, assim sendo, os motores atuarão conforme o que o chefe determinar, pois o líder é o maior responsável pelos resultados empresariais, bem como por afetar grandemente as vidas de seus trabalhadores, para melhor ou pior.

Geralmente, a insatisfação no trabalho permanece silenciosa, e somente quando surgem problemas ou conflitos, a insatisfação surge e se torna aparente. A pior decisão que um líder ou gestor pode tomar é ignorar um funcionário ou equipe insatisfeito ou não tomar nenhuma ação para melhorar a situação.

Infelizmente, a liderança negativa é generalizada nas organizações, como mostra a pesquisa realizada por Penser (2019), que descobriu que 77% das organizações lutam com liderança e carecem de liderança.

Segundo a revista *Época Negócios* (2007), no mundo moderno, chefes dominadores não apenas humilham as pessoas, mas também ameaçam o futuro da empresa, pois trazem problemas financeiros para a empresa. As empresas mais inovadoras procuram formas de acabar com isso. Caso as empresas saibam identificar potenciais líderes tóxicos dentro da corporação antes de trazerem prejuízos, poderão certamente evitar danos incalculáveis.

Segundo *Administradores.com*, 89% das reclamações estão relacionadas a reconhecimentos, 78% estão relacionadas ao excesso de tarefas e 63% estão relacionadas a problemas de relacionamento. É sempre importante buscar ajuda profissional caso o colaborador não encontre uma alternativa para resolver o problema de insatisfação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Logo, percebe-se que é deduzível que uma boa solução para as empresas é investir em motivação para seus colaboradores, pois trata-se de uma maneira eficaz de alcançar os resultados que as empresas tanto almejam. Tornando-se necessário que as empresas ofereçam treinamentos adequados para que seus funcionários permaneçam preparados e se sintam motivados em suas funções, onde conforme destacado, o dinheiro não é o único fator determinante para motivar alguém, envolvendo também o reconhecimento pessoal de cada um.

O papel de um líder é fundamental, pois a maioria dos liderados sente-se mais estimulados e motivados quando obtém reconhecimento de seu superior. A humanização da liderança e a harmonia das relações entre o líder e seus subordinados pode contribuir para criação de um sentimento de segurança e motivação, gerando cada vez mais produtividade e isto, no médio e longo prazo, refletirá na longevidade da empresa.

É possível concluir que é essencial apontar a inexistência de uma fórmula exclusiva, ou uma solução geral, para a motivação de funcionários, pois as pessoas possuem necessidades, motivações e expectativas diferentes umas das outras, sendo que as quais precisam ser conhecidas pelo líder dos tais, cabendo ao mesmo entender a importância do reconhecimento, de proporcionar um ambiente agradável e valorizar cada colaborador individualmente, bem como de negociar e tratar de forma específica cada colaborador, visando elevar seu bem estar e satisfação com o emprego, para evitar elevada rotatividade e perda de profissionais experientes. Assim, é aferível, também, a carência de mais estudos

científicos relativos ao tema, tendo em vista o objetivo do desenvolvimento contínuo intelectual e econômico.

REFERÊNCIAS

BAZILIO, Elimara. **Liderança nas Organizações: Como liderar as diferentes gerações**. Monografia. Faculdade de Pindamonhangaba. São Paulo, p.20. 2023.

CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, p.324, 2012.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 7ed. p. 122. Elsevier, 2003.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **O líder que destrói**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG77542-8383-4-3,00-O+LIDER+QUE+DESTROI.html>>. Acesso em: 17 mar. 2024.

HELLER, Robert. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo. Publifolha, 1999.

KOTTER, John. **What Leaders Really Do**. 2006. Disponível em: <<https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>>. Acesso em: 1 abr. 2024.

MARQUES, José. **As principais diferenças entre liderança positiva e negativa**. 2016. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/as-principais-diferencas-entre-lideranca-positiva-e-negativa/>>. Acesso em: 17 mar. 2024.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008, p.96.

NUNES, T. B.; BILAC, D. B. N.; LUZ, C. N. M. **Gestão por competências: Uma ferramenta estratégica**. Multi debates, v. 4, n. 6, p. 48-66, 2020.

PAZ, Maria G.T; FERNANDES, Sonia. R. P; CARNEIRO, Laila, L. MELO, Eleuni, A. A. **Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020.

PENSER. **Desenvolvimento Estratégico**. 2019. Disponível em: <<https://penser.com.br>>. Acesso em: 17 mar. 2024.

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

SILVA, Gesuino, C. C. **Estilos de liderança e clima organizacional: um estudo comparativo**. Dissertação. Universidade Federal do Pará - UFPA. Pará, p. 39. 2023