



O papel da liderança na motivação dos trabalhadores¹

The role of leadership in worker's development of motivation

Juliana Melo Siqueira de LEMOS²
Rosana de Fátima Oliveira PEDROSA³

Resumo: Esta pesquisa teve como objetivo geral estudar o papel da liderança na motivação dos trabalhadores, e como objetivos específicos analisar os estilos de liderança e suas influências; pesquisar as diversas teorias da motivação e suas contribuições para a satisfação dos funcionários; investigar as relações da liderança e da motivação na produtividade; propor sugestões para elevação da produtividade através da liderança aplicada dentro das organizações. Trata-se de uma revisão de literatura, que visa desenvolver conhecimento teórico a partir da discussão das teorias sobre os temas deste estudo. As pesquisas mostram que a motivação dos funcionários pode ser uma das principais causas relacionadas ao nível de produtividade nas organizações, portanto, diante dos vários estilos de liderança praticados, conclui-se que a percepção e a sensibilidade são fatores indispensáveis para que o gestor se aproprie das diferentes formas de conduzir uma equipe, considerando a individualidade das pessoas e as circunstâncias presentes no ambiente corporativo. O resultado dos estudos mostrou que trabalhadores motivados favorecem o crescimento das empresas e os líderes devem ser eficientes no papel de direcionar a equipe, cumprindo com a sua missão para o sucesso da organização. Para atender aos objetivos, a pesquisa foi realizada através de análise dos conteúdos de forma qualitativa, comparando ideias de diferentes autores. Esta pesquisa pretende despertar o interesse no assunto e estimular outros estudos sobre o comportamento humano nas organizações.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Trabalhadores.

Abstract: This research had as general objective to study the role of leadership in the motivation of workers and as specific objectives to analyze leadership styles and their influence; to search the various theories of motivation and their contribution to the employees ' satisfaction; to investigate the relationships of leadership and motivation on productivity; to propose suggestions for increasing productivity through leadership applied within organizations. This is a literature review which aims to develop theoretical knowledge, taking as the starting point the discussion on theories about the theme of this study. Researches demonstrate that employee motivation can be one of the main causes related to the level of productivity in organizations, therefore, based on the various styles of practiced leadership it is concluded that perception and sensitivity are indispensable factors for the Manager to take ownership of the various ways to lead a team, considering the uniqueness of the individuals and the circumstances present in the corporate

¹Artigo baseado no trabalho monográfico do curso de pós-graduação lato sensu em Psicologia Organizacional e do Trabalho | FAFIRE

²Discente | FAFIRE | E-mail: julianamelo08@hotmail.com

³Docente | FAFIRE | E-mail: rfopedrosa@yahoo.com.br

environment. The result of the studies showed that motivated workers favor the growth of companies and leaders must be effective in the role of directing the team, fulfilling their mission to the success of the organization. To meet the goals, the survey was conducted through content analysis of qualitative form, comparing ideas from different authors. This research aims to arouse interest in the subject, and stimulate other studies about human behaviour in organizations.

Keywords: Leadership. Motivation. Workers.

Introdução

A competitividade e as mudanças nas relações de trabalho obrigam transformações constantes. Nesta conjuntura, a liderança desempenha cada vez mais um importante papel, que visa ao aumento da produtividade.

Segundo Kanan (2010), o mercado atual espera que a liderança seja aberta, embasada em várias influências, que tenha capacidade de analisar e conhecer as necessidades e motivações humanas. A satisfação e a produtividade dos funcionários é um dos temas em evidência nos dias atuais.

A pesquisa apresentada justifica-se a partir do reconhecimento da importância do líder nas organizações. Os gestores contemporâneos assumem a grande responsabilidade de proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho favorável e, conseqüentemente, propício ao desenvolvimento dos trabalhadores, conquistando, assim, os resultados esperados pelas organizações.

Este trabalho tem como objetivo geral aprofundar o conhecimento sobre o impacto da liderança exercida pelos gestores, no intuito de identificar características favoráveis de um líder que contribuem para o bom desempenho da equipe. E como objetivos específicos: analisar os estilos de liderança e suas influências; pesquisar as diversas teorias da motivação e suas contribuições para a satisfação dos funcionários; investigar as relações da liderança e da motivação na produtividade; propor sugestões para elevação da produtividade através da liderança aplicada dentro das organizações.

Liderança nas organizações

Até a década de 60, os líderes, chamados de chefes, tinham a responsabilidade de exercer o domínio sobre as máquinas e os funcionários das empresas. A partir da década de 70, as organizações passaram a sentir a necessidade de contratar pessoas mais capacitadas para a função, que pudessem contribuir intelectualmente com desempenho das atividades. Nos anos 80, a exigência por trabalhadores mais dedicados e motivados nas empresas contribuiu para a transformação da postura do chefe, denominado agora de líder.

Para uma melhor compreensão do conceito de liderança, foram realizadas pesquisas sobre o assunto. Gil (2011, p. 220) afirma que, “liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados”.

Por outro lado, Nascimento (2012, p. 09) acredita que “a liderança é um papel-chave no novo cenário, sem apego a ideologias, mas, com preocupação central no processo de desenvolvimento e na busca por resultados práticos”.

Para Lacombe (2011), liderar é administrar os conflitos que surgem através da resistência à mudança, ou até mesmo por encontrar nas organizações pessoas diferentes, com visões particulares, a respeito de como a mudança deve ser conduzida.

Segundo Chiavenato (2002), a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos comportamentais, sem levar em consideração as características pessoais da personalidade do líder, refere-se aos estilos de liderança “autocrática,” “democrática” e “liberal”, que serão descritos a seguir.

- Liderança Autocrática - o líder centraliza a tomada de decisão, dita as ordens, determina as ideias e o que será executado pelo grupo, estabelece caminhos sem a opinião dos participantes, segundo Chiavenato (2011).

- Liderança Democrática - apresenta um tipo de líder que cede oportunidade para as decisões do grupo. O líder assume papel de conselheiro, um mediador (CHIAVENATO, 2011).

- Liderança Liberal - ainda nos estudos de Chiavenato (2011), encontra-se a liderança liberal (*Laissez-faire*). Neste estilo, o líder interfere orientando e motivando a contribuição democrática dos indivíduos. Contudo, está presente a autonomia para a tomada de decisões por parte do grupo.

Robbins (2010) estimula a refletir sobre os estilos de liderança transformacional e transacional, bastante presentes no cenário atual, a saber:

- Liderança Transformacional - inspira, influencia, é empática, está sempre preocupada com o desenvolvimento de toda a sua equipe, porém, acompanhando cada um individualmente.

- Liderança Transacional - Robbins (2010, p. 374) descreve o líder transacional, “líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.”

- Liderança Carismática - segundo Robbins (2005), o líder carismático possui uma visão ampla de determinadas situações. Ele considera as limitações e necessidades dos liderados e está disposto a correr riscos para alcançar os objetivos propostos.

- Liderança Situacional - Lacombe (2011) define a liderança situacional como aquela em que o líder exerce influência sobre o comportamento do liderado, para alcançar seus objetivos em determinadas situações.

- Liderança Contingencial - na liderança contingencial, o líder precisa entender cada circunstância antes de decidir o estilo de liderar mais apropriado para a obtenção dos resultados positivos. Neste sentido, a teoria “tem como o objetivo ajudar o líder a identificar e ajustar as situações de acordo com os aspectos e as demandas do momento” (NASCIMENTO, 2012, p.77).

- Liderança Participativa - de acordo com Chiavenato (2011), a liderança participativa envolve todo o grupo, todos são ouvidos e juntos resolvem os conflitos.

Diante de variados estilos de liderança, conclui-se que a eficácia de liderar pessoas e influenciar comportamentos depende do equilíbrio balanceado ao investir na sua equipe. O líder de sucesso precisa trabalhar de forma a obter pessoas motivadas e comprometidas dentro do ambiente organizacional.

Motivação no trabalho

A motivação se tornou fundamental para as empresas, uma vez que cria condições para manter os funcionários produtivos em prol dos objetivos organizacionais.

Para Robbins (2005, p. 132), “a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta ou resultado”.

Devido à complexidade das implicações da motivação, várias teorias surgiram para uma melhor compreensão deste fenômeno.

- Teoria da hierarquia das necessidades

Segundo Maslow (2001), os indivíduos possuem necessidades diversas, desde as fisiológicas às transcendentais. O ser humano está sempre desejando algo.

Em sua teoria, Maslow criou a pirâmide das necessidades. A pirâmide de Maslow classifica as necessidades humanas em hierarquia de importância. Segundo Mourin (2009), Maslow determina cinco categorias de necessidades que se apresentam organizadas a partir das mais básicas até as mais avançadas. São elas:

a) Fisiológicas: fome, sede, sono, sexo, oxigênio, etc.

As necessidades fisiológicas se relacionam com a sobrevivência do indivíduo. Através da remuneração que recebe em troca de sua força de trabalho, o homem garante os elementos básicos para sobreviver.

b) Segurança: estabilidade, dependência, proteção, ordem, etc.

As necessidades de segurança se relacionam com o desejo de sentir-se distante dos riscos.

c) Sociais: amizade, apego, sentimento, afiliação, etc.

Já a necessidade de participação se relaciona com o desejo de pertencer a um grupo.

d) Autoestima: confiança em si, reputação, prestígio, status, etc.

Necessidade de estima relaciona-se com o desejo do indivíduo de se destacar nos grupos sociais.

e) Autorrealização: desenvolvimento do potencial, realização pessoal.

- Teoria de X e Y de Douglas McGregor

Segundo Chiavenato (2003), a teoria de McGregor faz comparação entre dois estilos opostos de comportamentos dos indivíduos, McGregor descreve a teoria X e Y para explicar concepções diferentes da natureza humana.

A Teoria X apresenta uma visão negativa do ser humano, é baseada em estudos de um estilo comportamental tradicional, mecanicista, realista e negativo.

Diferentemente da Teoria X, a Teoria Y, descrita pelo autor, apresenta uma visão positiva do homem, baseia-se em concepções modernas que acreditam que o indivíduo é um ser que possui ambições e apresenta potencial para se desenvolver.

- Teoria dos dois fatores ou teoria da motivação e higiene de Herzberg

Esta teoria considera que os aspectos ambientais externos e os aspectos do trabalho do homem se relacionam para produzir o fenômeno da motivação.

Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), a partir de seus estudos, Herzberg (1997) passou a acreditar que existem dois fatores envolvidos na satisfação e insatisfação do indivíduo no trabalho: os chamados higiênicos, no contexto que afetam a insatisfação no trabalho (políticas organizacionais, qualidade da supervisão, condições de trabalho, base salarial ou salário, relacionamento com os pares e relacionamento com os subordinados), e os de motivação, no contexto que afetam a satisfação no trabalho (realização, reconhecimento, o trabalho em si, encargo, progresso e crescimento). Essa teoria afirma que os fatores de higiene são as fontes de insatisfação no ambiente de trabalho ou contexto. Já os fatores de motivação incluem senso de realização, reconhecimento e responsabilidade e são os de satisfação. Destaca ainda que o oposto da insatisfação não corresponde à satisfação, já que os componentes que envolvem ambos são diversos (NEWSTROM, 2008).

Portanto, diminuir a insatisfação pode ser feito através de alterações no ambiente de trabalho. Entretanto, a satisfação, a que motiva o trabalhador a elevar o seu desempenho, estaria associada às questões intrínsecas ao cargo que o indivíduo ocupa, ou seja, que permite uma conexão direta e imediata entre trabalho e recompensa.

- Teoria de modificação comportamental

Criada por McClelland, a teoria da modificação comportamental relaciona-se com a identificação, categorização e interpretação das necessidades do homem.

a) Necessidade de realização: relaciona-se com a busca da realização. O indivíduo busca sucesso de acordo com os seus padrões culturais internalizados.

b) Necessidade de afiliação: relaciona-se à necessidade de estabelecer relacionamentos pessoais, desejo de fortalecer as amizades através de confiança mútua.

c) Necessidade do poder: relaciona-se com o desejo de estar no controle, de influenciar o comportamento das pessoas fazendo com que os outros revelem comportamentos que não adotariam normalmente. A necessidade do poder poderá ser satisfeita através de controle de recursos e informações, não unicamente sobre o comando de pessoas.

Através do entendimento das teorias de motivação, é possível que o líder desenvolva uma nova percepção a respeito de seus colaboradores e maneiras mais eficazes de identificar meios de proporcionar motivação ao grupo.

O indivíduo nunca estará plenamente satisfeito, já que não é possível concretizar todas as necessidades humanas. “Sempre haverá um passo a mais a ser dado rumo ao desenvolvimento pleno do eu” (BERGAMINI, 1986, p. 8). Sendo assim, cabe ao líder estar atento às satisfações individuais, para fazer melhor uso dos meios motivacionais.

Não se pode deixar de citar a importante relação entre funcionário e produtividade, uma vez que, para se manter no emprego, é exigido que o trabalhador apresente lucratividade para a organização. Porém, o trabalho precisa ser prazeroso, precisa trazer satisfações para o empregado, evitando, assim, declínio nos seus resultados.

Produtividade dos funcionários

Em tempos de exigências cada vez maiores no mundo contemporâneo, a produtividade nas organizações não se restringe à produção de bens de consumo, vai além. Todo trabalhador, independente do cargo que ocupa na empresa, é exigido por um bom desempenho. Desta forma, apresentar criatividade e eficiência em suas atividades poderá garantir o seu lugar na empresa.

Segundo Carvalho e Serafim (1995), a produtividade no trabalho procura extrair a capacidade máxima do trabalhador, com o mínimo de tempo e energia desperdiçados. Para tal, o funcionário precisa estar motivado para se dedicar a ponto de produzir como o esperado.

Há fatores que contribuem para o aumento da produtividade. Carvalho e Serafim (1995, p. 161) citam: “quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão de obra empregada, organização do trabalho, nível de motivação do empregado.”

Outras medidas favorecem a melhoria da produtividade no ambiente corporativo. Ferreira (2004), explica que os gestores precisam estar preparados para dizer não. É fundamental respeitar datas e horários para agendamento de compromissos. Os funcionários têm que ser orientados a reservar tempo para cuidar da saúde, criar condições favoráveis para o atendimento telefônico, evitando a necessidade do uso excessivo do aparelho, disponibilizar internet e e-mails para facilitar o trabalho, eliminar ou reduzir as atividades que não agregam valor ao funcionário, disponibilizar programas (softwares) para auxiliar o planejamento das atividades.

No contexto organizacional, a produtividade é um fator bastante valorizado. Os clientes cada vez mais exigem pressa e prezam pela qualidade. A motivação é a principal responsável em proporcionar um ambiente corporativo produtivo. Por isso, cabe às empresas e aos líderes, implementar ações motivacionais a fim de alcançar tal objetivo.

Metodologia do estudo

A metodologia da pesquisa utilizada neste estudo foi a do tipo aplicada, classificada como estudo bibliográfico de teorias e suas relações sobre liderança, motivação e produtividade.

Na presente pesquisa, a análise dos conteúdos foi feita de forma qualitativa, analisando, comparando as ideias dos autores citados. O estudo usou como fontes livros e artigos acadêmicos e publicações em periódicos de renome científicos para garantir a credibilidade das consultas.

Resultados e discussões

O objetivo geral, que despertou o interesse em realizar este estudo, foi o de compreender o papel da liderança na motivação dos trabalhadores. Foi possível identificar que a liderança eficaz impacta positivamente na motivação dos funcionários, permitindo o alcance de níveis satisfatórios na produtividade.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi o de analisar os estilos de liderança e suas influências. Foi constatado, através do estudo de uma vasta literatura, que há dificuldades em definir um estilo ideal de líder, o que permite compreender os variados estilos de liderança e adquirir subsídios para uma melhor atuação do gestor. Essa “mistura” de estilos permite ao líder se adequar à individualidade das pessoas e à diversidade de situações presentes nas organizações.

A pesquisa também teve como finalidade averiguar as diversas teorias da motivação e suas contribuições para a satisfação dos funcionários. Através do estudo aprofundado, foi identificado que as teorias motivacionais favorecem uma visão mais ampla das necessidades dos indivíduos. É possível intervir de maneira mais assertiva nas ações motivacionais a serem aplicadas, desde que se tenha a consciência que as mesmas só surtirão efeito quando baseadas nas aspirações individuais dos trabalhadores. Das teorias pesquisadas, a teoria de Maslow explica que os seres humanos buscam atingir suas necessidades de caráter fisiológico, de segurança, de estima e realização. Deste modo, os gestores precisam dar a devida importância em atender às necessidades dos liderados, para que seja possível obter êxito nos resultados propostos.

Para atender ao terceiro objetivo deste trabalho, foram investigadas as relações da liderança e da motivação na produtividade. Os diferentes estilos de liderança agem na maneira como a equipe será direcionada. Percebe-se que o incentivo ao funcionário, como também a relação harmoniosa e de confiança entre o líder e seus funcionários permitirá a obtenção do aumento da produção dos trabalhadores.

E por fim, o resultado da pesquisa proporcionou a compreensão de que existem fatores que interferem no grau da produtividade dos trabalhadores. Além da atuação de um líder eficaz, é sugerido que as empresas se atentem à quantidade e a qualidade dos recursos materiais disponibilizados, a qualidade da mão de obra empregada, assim como a organização do trabalho e a motivação dos funcionários para que seja possível elevar o nível de produtividade nas empresas.

Considerações finais

O objetivo geral para realizar este estudo foi o de compreender o papel da liderança na motivação dos trabalhadores. Foi possível identificar a relação estabelecida entre o líder e a motivação dos funcionários para se alcançar níveis satisfatórios de produtividade nas organizações. A motivação presente no homem vem à tona conforme seus desejos internos; portanto, a realização das tarefas sendo capaz de gerar satisfação para o indivíduo, favorece uma maior produtividade, além de contribuir para a redução do absenteísmo e rotatividade de funcionários.

Como primeiro objetivo específico, a pesquisa propôs analisar os estilos de liderança e suas influências. Foi possível observar que o gestor tem sua forma particular de conduzir sua equipe, o estilo adotado está relacionado à sua personalidade, emoções e seus anseios. Os resultados da pesquisa revelam que conhecer individualmente cada membro da equipe favorece o entendimento das expectativas pessoais de seus funcionários.

O segundo objetivo deste trabalho procurou investigar as relações da liderança e da motivação na produtividade. Em decorrência disso, verificou-se que os estilos de liderança influenciam na forma como a equipe será conduzida. A participação dos funcionários, todos em prol dos objetivos organizacionais, também depende das condições de trabalho oferecidas.

E o último objetivo, que teve como foco propor sugestões para elevação da produtividade através da liderança aplicada dentro das organizações, permitiu compreender melhor as teorias motivacionais.

A partir do entendimento das teorias da motivação, é possível que o líder compreenda de forma mais efetiva as diferentes maneiras de assegurar o estímulo motivacional do grupo. Não se deve praticar “receitas prontas”; os desejos individuais de cada membro da equipe devem ser levados em consideração no momento de reformulação de procedimentos para este fim.

Algumas medidas como eliminar ou reduzir as atividades que não agregam valor ao funcionário, disponibilizar programas (softwares) para auxiliar o planejamento das atividades são sugestões que ajudam nos esforços para obter maior produtividade dos funcionários.

A pesquisa bibliográfica foi de grande aprendizado, contudo, revelou dificuldades por se tratar de uma nova experiência neste âmbito para a autora. Dentre as atividades mais difíceis de administrar, a familiarização com as normas da ABNT e a dedicação para o estudo de grande número de fontes de referência foram as maiores dificuldades.

A utilização desta pesquisa poderá ser bastante proveitosa para a comunidade científica e para o mercado do trabalho. Trouxe grandes benefícios para a autora, uma vez que possibilitou uma análise mais aprofundada a respeito de situações de descontentamento dos gestores com relação à baixa produtividade da equipe, como também baixa motivação apresentada em decorrência do estilo de liderança praticado. São realidades

facilmente presenciadas na área de Gestão de Pessoas, na qual a autora tem atuação profissional. Os estudos nesta pesquisa proporcionarão ações mais assertivas para uma conscientização da importância do trabalho desenvolvido pelo líder.

Os objetivos propostos para estudo nesta pesquisa foram atingidos; no entanto, trata-se de um passo para novas descobertas científicas. Cabe sugerir a realização de uma pesquisa de campo, para obter dados referentes às taxas de produtividade mais próximas da realidade, com base na cultura e no estilo de liderança presentes nas organizações. Através de uma pesquisa quantitativa, será possível obter dados estatísticos que possibilitem uma maior objetividade dos estudos, conseqüentemente, apresentará um maior poder de convencimento para os empresários, uma vez que os donos de empresas estão habituados a se basearem em resultados mensuráveis de suas empresas, como indicadores para a tomada de decisões.

Referências

- BERGAMINI. O que não é motivação, **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 3-8, out./dez. 1986.
- CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995. v. 2
- CHIAVENATO. **Gerenciando pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- FERREIRA, Getúlio Apolinário. **Manual de gerenciamento e produtividade do tempo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERZBERG, Frederick. Mais uma vez: como motivar seus funcionários? *In*: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. (Série Harvard Business Review Book)
- HITT, Michael; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- KANAN, Lília Aparecida. Poder e liderança das mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, v. 17, n. 53. Salvador, 2010. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/scholar?start=10&q=hist%C3%B3rico+da+lideran%C3%A7a+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&hl=pt-Br&lr=lang-pt&as-sdt=0,5>> Acesso em: 29 fev. 2016.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MASLOW, Abraham H. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MORIM. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

NASCIMENTO, Eunice. **Comportamento organizacional**. Curitiba: IESDE, 2012.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

ROBBINS. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Recebido em: 26.08.2016

Aprovado em: 23.03.2017

Para referenciar este texto:

LEMOS, Juliana Melo Siqueira de; PEDROSA, Rosana de Fátima Oliveira. O papel da liderança na motivação dos trabalhadores. **Lumen**, Recife, v. 26, n. 1, p. 93-102, jan./jun.,2017.