

**FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS – FACUNICAMPS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DANIELLY ALVES DE AQUINO
JESSYCA DE SOUSA LINO
ROBERTO RODRIGUES MONTEIRO**

**ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA
EXERCIDA PELO LÍDER NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

**GOIÂNIA – GO
2019/2**

DANIELLY ALVES DE AQUINO
JESSYCA DE SOUSA LINO
ROBERTO RODRIGUES MONTEIRO

**ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA
EXERCIDA PELO LÍDER NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Administração da Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

Orientação da Profa. Ma. Lucimar Duarte.

GOIÂNIA – GO
2019/2

**ESTILOS DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL: A INFLUÊNCIA
EXERCIDA PELO LÍDER NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

***ORGANIZATIONAL LEADERSHIP STYLES:
LEADER'S INFLUENCE IN ORGANIZATION
MANAGEMENT***

DANIELLY ALVES DE AQUINO¹

JESSYCA DE SOUSA LINO²

ROBERTO RODRIGUES MONTEIRO³

LUCIMAR DUARTE⁴

RESUMO

O tema estilos de liderança organizacional tem demonstrado relevância para as organizações por estar relacionada às metas e objetivos das empresas. Sendo assim, liderança e motivação são diretamente ligados e dependentes. Diante disso, o objetivo deste artigo é analisar a influência exercida pelo líder na motivação dos colaboradores tendo como foco os estilos de liderança e os poderes exercidos pelo líder, para então desenvolver a motivação das equipes. A metodologia abordada para a pesquisa é caracterizada como revisão bibliográfica. Logo, conclui-se que o estilo de liderança adotado é eficaz somente quando aplicado corretamente, entendendo o contexto da equipe, para produzir efeitos positivos mantendo os liderados motivados e engajados.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Influência. Organizações.

ABSTRACT

The theme styles of organizational leadership has shown relevance to organizations because it is related to the goals and objectives of companies. Therefore, leadership and motivation are directly linked and dependent. Given this, the objective of this article is to analyze the influence exerted by the leader on the motivation of the employees focusing on the leadership styles and the powers exercised by the leader, in order to develop the motivation of the teams. The methodology approached for the research is characterized as bibliographic review. Therefore, it is concluded that the adopted leadership style is effective only when applied correctly, understanding the team context, to produce positive effects by keeping the motivated and engaged leaders.

Keywords: Leadership; Motivation; Influence; Organizations.

¹Danielly Alves de Aquino. Graduação em Administração. danyellyaquino@hotmail.com

²Roberto Rodrigues Monteiro. Graduação em Administração. robertorodri15@hotmail.com

³Jessyca de Sousa Lino. Graduação em Administração. jessycalino1234@gmail.com

⁴Lucimar Duarte. Professora Mestra, em Administração. duartelucimar385@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

A liderança é uma abordagem amplamente discutida nos dias atuais, recebendo grande enfoque comportamental dentro da Administração. O estudo do comportamento e da motivação de equipes estão diretamente ligados à liderança, pois as pessoas seguem umas às outras por um motivo ou uma causa, assim um líder propõe algo que é de seu interesse e os liderados o fazem se for de seu interesse também (MAXIMIANO, 2010).

Dessa forma, o conceito dos estilos de liderança organizacional tornou-se importante para o desempenho das organizações por estar ligada diretamente às metas e objetivos, ou seja, sem metas e objetivos não há liderança e sim popularidade. Pois a liderança ocorre quando o líder influencia alguém a fazer algo. O impacto nos resultados da equipe é gerado por lidar com a competência dos liderados, sendo assim, quanto menos competentes eles forem, mais precisarão de um líder competente para atingir os resultados (MAXIMIANO, 2010).

O tema “estilos de liderança organizacional” contribuirá para a linha de estudos e principalmente para o indivíduo que exerce a liderança em seu cotidiano de trabalho, diante desse estudo poderá aprimorar-se buscando exercer a liderança em seu verdadeiro conceito. A influência de um líder pode ser positiva ou negativa, portanto, o conhecimento desse conceito se torna fundamental nos dias atuais, em que o conhecimento e habilidades pessoais são indispensáveis para competitividade e o sucesso da organização.

Portanto, apesar de recorrente, esse tema se torna importante e desafiador, pois interfere diretamente no desempenho da empresa e na vida das pessoas, segundo Chiavenato (2001) a liderança é necessária em todos os tipos de empresas sendo fundamental em cada departamento, visto que é essencial em todas as funções administrativas, ademais o administrador precisa conhecer a natureza humana para então conduzir as pessoas, resumindo, liderá-las.

Muito se fala sobre as consequências de uma má liderança, mas pouco sobre uma boa influência. Consoante a Blanchard (2011), os líderes que focam somente em realizar objetivos, não tendo em mente as condições da organização humana sem dar importância para a satisfação no trabalho tem sucesso em curto prazo, pois esquecem do objetivo real da liderança: servir. Para obter sucesso a longo prazo o líder tem que focar não somente nos objetivos e metas, mas também agir com respeito e justiça com todos os envolvidos no processo.

Diante deste contexto, coloca-se o seguinte problema: Como a liderança pode influenciar na motivação dos colaboradores? Esse estudo propõe analisar as consequências da liderança nas gestões demonstrando a importância da motivação dos colaboradores.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência exercida pelo líder na motivação dos colaboradores. Para que se possa entender esse contexto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) analisar e conceituar os estilos de liderança; b) descrever os poderes exercidos pelo líder, c) relatar a liderança motivacional e d) apresentar uma ferramenta para motivação de equipes.

No início do capítulo será apresentada a conceitualização de liderança demonstrando as visões de alguns autores sobre o tema, logo após, os tipos de poder que um líder pode exercer, uma contextualização sobre motivação, a pirâmide de Maslow e sobre as ferramentas utilizadas para motivar equipes, e por fim, serão apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitualização de Liderança

A liderança segundo Maximiano (2010), é realizada por qualquer pessoa responsável pelo desempenho de um determinado grupo. Diante disso, existem pessoas que são eficazes nesse papel e outras não, destacando-se por ser motivadora ou possuir habilidades de liderança. Ele afirma que: “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”. Sendo assim, a liderança é um processo interpessoal, pois é a capacidade de fazer com que outras pessoas façam o que o líder deseja.

Para Hunter (2004, p.28), a liderança “é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum”. Mediante essa obra, é notável que o conceito de liderança é mais do que apenas influenciar, a sua verdadeira essência é servir. Um líder que entende e satisfaz a real necessidade de seus liderados, conquista lealdade e confiança, gerando influência sobre eles fazendo com que os objetivos a serem concluídos passem a ser responsabilidade de todos.

Oliveira (2006) questiona o conceito de Hunter, citado anteriormente, fazendo a seguinte pergunta: “bem comum para quem?” Partindo de sua visão pode-se entender que o líder tem que ser persuasivo em determinados momentos para defender suas ideias demonstrando o valor que tem, para que as pessoas possam seguir sua maneira de pensar. Pode-se concluir então que não existe bem comum, somente o objetivo do líder em aderir as pessoas em sua meta.

Uma outra visão sobre liderar é de Oliveira (2006, p. 2), diz que “liderar é desenvolver a visão do que é possível e ser capaz não só de inspirar outros a ajudá-lo a realizar essas possibilidades, mas, também, de realizar seus próprios sonhos e atingir seus próprios ideais como líder”. Então liderar não é basicamente para as outras pessoas, mas para si mesmo, visando o cumprimento dos próprios objetivos e metas, tendo satisfação pessoal para que possa assim influenciar outras pessoas. Esse conceito mostra que para ser líder deve-se ter a capacidade de realizar-se para que possa fazer com que as pessoas se realizem também.

2.2.1 Liderança autocrática

Segundo Gonçalves (2007), a liderança autocrática é uma abordagem clássica de liderança e o equivalente corporativo de ditadura ou tirania. Esse estilo de liderança é marcado pelo fato de o líder ter autoridade completa e os seguidores obedecerem às instruções do líder, sem questionar e sem receber uma explicação ou justificativa para tais instruções.

O líder autocrático não solicita a participação da equipe para tomar decisões e dar diretrizes. Ele, por si só, define as técnicas para execução de trabalho e forma os times, não instiga a criatividade dos colaboradores. É um líder inflexível e dominador, podendo muitas vezes, causar mal-estar na organização. Por conseguinte, muitos estudos apontam que liderar de forma autocrática gera elevada tensão na organização, dificulta as relações de amizade e podem gerar grande insatisfação (MAXIMIANO, 2007).

Embora a liderança autocrática possa ser benéfica às vezes, também existem muitos casos em que esse estilo de liderança pode ser problemático. Os membros do grupo podem acabar sentindo que não têm opinião ou dizer como as coisas são feitas, e isso pode ser particularmente problemático quando membros de uma equipe hábeis e capazes sentem que seus conhecimentos e contribuições estão comprometidos. (MAXIMIANO, 2007, p. 45)

A liderança autocrática costuma ser mais eficaz quando usada para situações específicas. Equilibrar esse estilo com outras abordagens, pode levar a um melhor desempenho do grupo. Além disso, o colaborador tem menor chance de desenvolvimento, pois não são instigados a criar e tomar iniciativa. Dentre as vantagens desse estilo encontram-se a rapidez na tomada de decisão, e a forte base e segurança passada pelo líder.

2.2.2 Liderança liberal

A Liderança liberal ou liderança do *laissez-faire* implica deixar uma equipe tomar a grande maioria das decisões. O gestor gasta pouco tempo envolvido em decisões específicas e deixa tudo para os membros da equipe. Se todos os funcionários estiverem motivados para alcançar um resultado e conseguirem cumprir os requisitos, um tipo de liderança do tipo liberal pode funcionar. Se os funcionários não tiverem motivação, pode haver problemas com um estilo de liderança liberal (VERGARA, 2000).

Maximiano (2007), completa que o estilo de liderança que permite a máxima liberdade para os seguidores pode ser chamado de liderança livre. Dá aos funcionários um alto grau de independência em suas operações. Um líder de rédea livre abdica completamente de sua posição de liderança, para dar toda a responsabilidade da maior parte do trabalho que lhe foi confiado ao grupo que ele deveria liderar, limitando sua autoridade.

O líder liberal deixa que os indivíduos tomem suas próprias decisões, façam a divisão de tarefas, sem a mínima participação do líder. A motivação para o trabalho, nesse caso, deve surgir do próprio trabalhador. O funcionário tem grande liberdade, pois fica “à vontade”. Uma vantagem desse estilo de liderança é a grande independência e responsabilidade do grupo, que tendem a ter grande desempenho, porém apresenta como desvantagem um baixo nível de comunicação, desalinhamento de objetivos, e produtividade insatisfatória (MAXIMIANO, 2007).

2.2.3 Liderança democrática

O líder na teoria democrática segundo Oliveira, Marinho (2006) possui inteligência emocional, escuta e debate ideias, motiva e incentiva a equipe a expressar

sua opinião, ele envolve todos os colaboradores nos debates, bem como na elaboração dos procedimentos, e dá oportunidade a definir com precisão as metas e políticas. Tais atitudes contribuem para que estes colaboradores se sintam parte da empresa, tenham mais proximidade e confiança no líder.

Por sua vez, este modelo de liderança segundo o referido autor, aumenta a satisfação em fazer parte da equipe, ajuda a identificar o problema em tempo ágil, uma vez que o próprio colaborador que vivencia tal atividade terá mais embasamento para identificar falhas na conclusão de um processo, sejam nas atividades operacionais, ou, nos processos elaborados que podem impactar a curto, médio ou a longo prazo. Todavia “as políticas se tornam uma decisão coletiva. Então líderes estão ali para dar assistência, sugerir, e permitir que flua a comunicação, a fim de esclarecer problemas e resolvê-los coletivamente” descreve (OLIVEIRA, *et al* 2006, p. 31).

Para Sousa (2010), a satisfação e vontade de trabalhar em uma equipe no qual o líder dá voz aos colaboradores tem maiores chances de descobrir picos de problemas em tempo ágil, uma vez que o colaborador que identificar um problema sabe que terá oportunidade de contribuir com sua opinião e da melhor maneira possível encontrar alternativas para aquele problema.

As tomadas de decisões são feitas em conjunto, uma vez ouvidas todas as ideias a respeito da pauta selecionada pelo líder, a flexibilidade dos resultados acontece na adaptação de melhores maneiras de fazer as coisas, sejam processos, sejam normas. Assim, diz Oliveira *et al.* (2006, p. 31), “esse estilo é próprio de líderes que acreditam que o modo de motivar os outros é envolve-los nas tomadas de decisões e solução de problemas”.

Neste modelo de liderança os conflitos são compreendidos como parte de um fenômeno natural e necessita de mais comprometimento e dedicação por parte dos envolvidos. É papel do líder fortalecer o respeito e sentimento de equipe, incentivando as decisões a escolha do grupo. Araújo (2010) diz que nesta teoria o foco é no relacionamento democrático entre líder e os colaboradores, as decisões que são tomadas em conjunto que subsidiam o planejamento dos objetivos e estratégias.

Devido a participação de toda a equipe e pontos de vista diferentes a tomada de decisão pode demorar um pouco, porém, pode trazer o melhor da equipe, capacitando cada dia com habilidades técnicas e experiência, contribuindo para fazer escolhas certas, mantendo todas as áreas envolvidas juntas e em movimento (SOUSA, 2010).

2.2.4 Liderança situacional

Para Sousa (2010) este modelo de liderança se adapta diante das situações do cotidiano, tem relação forte na maturidade da equipe liderada com a situação e com o estilo do líder. Este líder escuta as sugestões e assuntos que podem contribuir para a realização e continuidade do trabalho, ele conduz sua equipe de maneira flexível, uma vez que estes colaboradores já possuem um nível de maturidade que os permita assumir suas responsabilidades sem ter que o líder as cobrar o tempo todo. Neste sentido, as “teorias situacionais ou contingenciais – as teorias situacionais de liderança abandonam o enfoque no comportamento e concentram na eficácia do líder diante de diferentes situações, com ênfase na interação líder – liderado”. (OLIVEIRA, MARINHO, et al, 2006, p. 12)

Sousa (2010) comenta que a postura e habilidade do líder situacional contribui para alcançar o resultado esperado, haja vista que o dinamismo desta liderança leva a conduzir as adversidades de maneira mais flexível. Faz os colaboradores sentirem sua importância para a função que desempenha, e assim dá o melhor de si. Os colaboradores entendem seu papel e estão mais abertos a receber instruções para as tarefas, aumentando a produtividade com menores índices de atritos. Seguindo este pensamento, Gil afirma que:

A teoria do ciclo vital vem sendo bastante aceita nos tempos atuais, sobretudo porque recomenda um tipo de liderança dinâmico e flexível. O chefe que se dispõe a adotá-la continuamente avaliando seus subordinados e mudando o seu estilo de liderança. (GIL, 2010, p. 227)

Para Botelho e Krom (2010) o líder situacional é responsável pela motivação e reconhece os esforços da equipe, o relacionamento é baseado na confiança e transparência, garantindo aos liderados, segurança no emprego, pois colaboradores inseguros não produzem resultados. O medo e a insegurança impedem este colaborador de contribuir gerando desconforto, estresse e muitas vezes conflitos podendo desunir a equipe.

Neste contexto, a comunicação é sempre expressa de maneira clara a fim de que todos os colaboradores entendam a visão e objetivos propostos, uma vez entendido o seu papel este colaborador terá condições de desenvolver seu trabalho conscientemente sem

ter a pressão de ter um líder cobrando o tempo todo. O líder situacional avalia as situações complexas e transmite para sua equipe, com intuito de absorver melhor a tomada de decisão buscando melhores resultados.

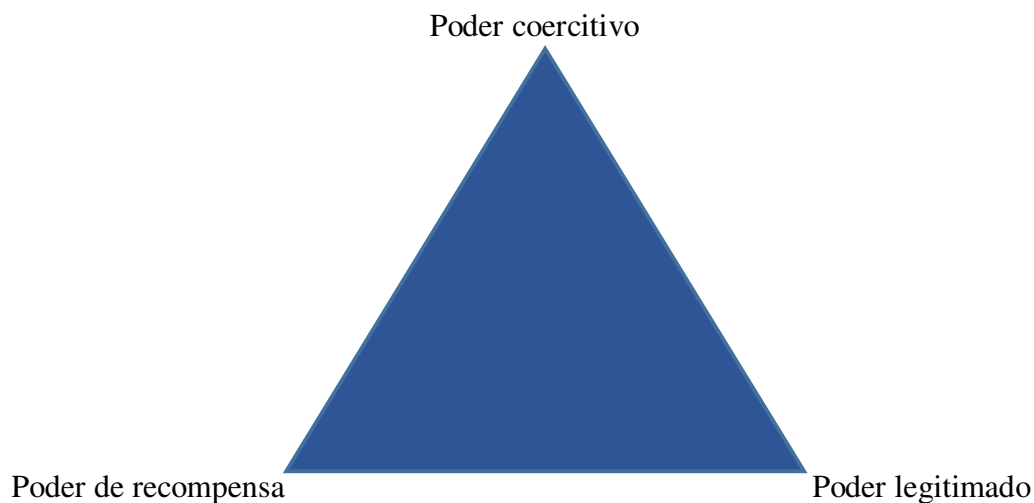
O líder situacional exerce sua liderança voltada para as tarefas, a confiança que deposita nos seus liderados o permite conduzir mais de longe a equipe tendo mais tempo para resolver outras coisas pertinentes à sua gestão. Analisa o ambiente como um todo, gestão olhando de dentro para fora, o líder situacional analisa as perspectivas de maneiras diferentes, mas foca nas que realmente vão ajudar a resolver os problemas (DUARTE; PAPA, 2011).

2.3 Poderes Exercidos Pelo Líder

Cada líder tem seu estilo de liderar seja ele autocrático, liberal, democrático ou situacional utiliza de poderes para exercer sua influência dentro da organização. Esses poderes visam manipular ou controlar uma situação ou até mesmo uma pessoa. Para compreender os tipos de poderes, deve-se saber que aqueles que dependem do cargo exercido pela pessoa são denominados pela chamada regra de tríade, já os que não dependem de cargo são os poderes pessoais. (ARAÚJO; GARCIA, 2010)

2.3.1 Poderes relacionados a regra de tríade

Os poderes que compõem a regra tríade são referentes ao indivíduo que ocupa um cargo, detendo o poder em função da sua posição na empresa. Esses poderes são: coercitivo, recompensa, legitimado. O poder coercitivo é aquele que usa de meios punitivos para que a pessoa ou o grupo desenvolva as ordens. Pode-se relacioná-lo com a pressão psicológica e a submissão é dada por uma alternativa desagradável e dolorosa. Já o poder de recompensa é aquele que o líder usa para obter a submissão das pessoas uma recompensa, ou seja, maneiras de compensar o esforço, como promover de cargo ou uma gratificação salarial, por exemplo. O poder legitimado é baseado no cargo diretamente, ou seja, o papel de gestor tem o direito de mandar na equipe (ARAÚJO; GARCIA, 2010). Como é demonstrado pela figura 1, a regra de tríade é baseada nos três poderes influenciados pelo cargo.

Figura 1. Regra de tríade

Fonte: Adaptação de Araújo, Garcia, 2010

2.3.2 Poderes pessoais

É o tipo de poder que independe da posição ocupada pelo líder, pois é o indivíduo que retém o poder, são eles: poder de competência e de referência. O poder de competência é gerado pelo conhecimento, habilidade, experiência do líder. Ou seja, pode ser todo conhecimento técnico ou especializado em que as pessoas precisam, mas não tem, gerando a liderança naquele que tem o conhecimento. O poder de referência é aquele baseado na admiração, ou seja, a pessoa se identifica com o líder, com o propósito de ser semelhante ou igual a ele (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

2.4 Liderança motivacional

Segundo Maximiano (2006) a motivação a um motor e é esse motor que movimenta o comportamento humano, as vezes pode ocorrer desse motor parar de funcionar e a pessoa ficar desmotivada. A motivação é o processo que impulsiona um indivíduo para realizar uma determinada ação, que o incita a executar uma tarefa fazendo com que o objetivo seja alcançado de forma eficaz. Já para Bzuneck (2004, p. 9):

A motivação tem sido entendida ora como um fator psicológico, ou conjunto de fatores, ora como um processo. Existe um consenso generalizado entre os autores quanto à dinâmica desses fatores psicológicos ou do processo, em

qualquer atividade humana. Eles levam a uma escolha, instigam, fazem iniciar um comportamento direcionado a um objetivo [...].

Um subordinado que está motivado consegue ter um desempenho bem superior que outro que esteja desmotivado. Para Maximiano (2010), o comportamento de uma motivação é sempre motivado por causa interna do indivíduo ou causa externa, do ambiente. A motivação é sinônimo de causa e efeitos no comportamento das pessoas e não significa entusiasmo ou disposição. Significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Para Moretti (2003) é necessário a criação de um ambiente, onde os indivíduos possam se sentir bem tanto com a gerência, como com seus colegas de trabalho e consigo mesmo, além de poderem apresentar confiança e satisfação com as próprias necessidades. Pode ocorrer de as pessoas serem motivadas tanto para o bem como para o mal, transparecendo o que tem de melhor ou pior em si mesmos.

É possível motivar o trabalhador a partir de um ambiente em que haja participação, assim como integração, sempre levando em consideração as necessidades dos colaboradores. É responsabilidade da organização ou da gerência criar um ambiente em que as pessoas se sintam bem, é importante valorizar o papel daquelas pessoas na organização e deixar isso transparecer (MORETTI, 2003).

Para Bergamini (2002, p. 7) o “líder é aquele que, conseguirá fazer um grupo social consciente dos seus objetivos e valores, capaz de afirmar-se perante seus seguidores e resistir quando sua identidade for ameaçada”. Sendo assim, entende-se que o líder além de ensinar, deve motivar e capacitar sua equipe, para que estes acreditem que seja possível o alcance dos objetivos apresentados. A motivação de uma equipe, partindo do líder, é um dos principais fatores de sucesso no alcance das metas e objetivos propostos, daí surge a importância do processo motivacional individual de cada integrante da equipe.

O líder é quem motiva e leva a organização a chegar ao lugar onde não chegaria por si só. As organizações necessitam do líder tanto para mudar, quanto para produzir resultados, pois, segundo o autor, a boa liderança ou a liderança bem-sucedida no mundo dos negócios é um fator muito importante para uma empresa na obtenção de uma vantagem competitiva. Chiavenato aponta para a importância do trabalho em grupo dentro das organizações, entende-se que esse processo é totalmente influenciado pelo líder, nesse sentido o autor afirma que “todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso” (CHIAVENATO 2010, p.8).

2.4.1 Teoria da hierarquia das necessidades – pirâmide de Maslow

A teoria das necessidades humanas de Abraham Maslow fala sobre os níveis das necessidades motivadoras na qual as pessoas atingem ao longo da sua jornada, seja ela de vida ou profissional. Cada pessoa possui um objetivo, quando esta atinge aquele objetivo ela automaticamente parte para o próximo e assim sucessivamente (REIS; SAMPAIO, 2009). A teoria possui cinco grupos de necessidades conforme mostra a figura 2.

Figura 2. Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: pt. Sainte-anastasia.org, 2019.

Disponível em: < <https://pt.sainte-anastasia.org/articles/emociones/piramide-de-maslow-ejemplos-prcticos-de-cada-nivel.html> > Acesso em dez. 2019.

Reis Sampaio (2009, p. 4), afirma que “a contribuição de Maslow foi ignorar a dicotomia e ordenar as necessidades numa hierarquia de prepotência, colocando as necessidades biológicas como aquelas que tinham de ser satisfeitas primeiro, antes de quaisquer outras necessidades mais elevadas poderem receber qualquer atenção”. Partindo desta afirmação, podemos observar que cada nível obedece a uma ordem sequencial, ou seja, uma prioridade e nesta sequência, o próximo passo assume um nível mais elevado perante aquele que já foi atingido ou conquistado. Maximiano (2010), fala que: “Uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa ser motivada pela ordem seguinte de necessidade” (MAXIMIANO, 2010, p. 263).

Maximiano (2010) por sua vez ressalta ainda que uma necessidade pode ser um motivo interno e devido a fatores pessoais como idade, personalidade ou relacionado ao meio que convive. O processo de desenvolvimento das necessidades é contínuo e ao longo delas leva à auto realização e que “[...] a auto realização pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação, e com o atendimento de qualquer tipo de necessidade, dependendo do indivíduo (MAXIMIANO, 2010, p. 263-264).

Se todas as necessidades estão insatisfeitas e o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas, quaisquer outras poderão tornar-se inexistentes ou latentes. Podemos então caracterizar o organismo como simplesmente faminto, pois a consciência fica quase inteiramente dominada pela fome. (MASLOW apud GUIMARÃES, 2001, p. 3)

O colaborador atinge o primeiro grupo das necessidades fisiológica ou básica com a contratação na organização, neste caso ele consegue dar à sua família sustento, abrigo e outras necessidades orgânicas e está pronto para o nível dois que é a necessidade de segurança, neste passo o líder passa a contribuir com uma parcela, onde o colaborador sentindo-se seguro em relação ao emprego ele passa a produzir, porque não tem que lidar com a insegurança e ameaça a todo momento de perder o emprego.

No terceiro grupo que corresponde à necessidade social, este colaborador passa a ter mais interação e amizades, e busca aceitação neste círculo social no qual está inserido. Este colaborador possui melhores condições proporcionadas pelo seu trabalho, já passando para o quarto grupo que é da estima, que diz respeito à confiança e sentimento de utilidade e quando esta necessidade não é atingida, gera sentimento de fraqueza e inferioridade (BUENO, 2002).

Como descrito no quinto grupo temos a necessidade de auto realização, revelando a tendência do ser humano em realizar de forma plena o seu crescimento e potencial, além do saber e também de ajudar outras pessoas a realizarem seu potencial e objetivos (BOTELHO; KROM, 2010).

Na concepção de Maslow conclui-se que nem todo comportamento é determinado pelas necessidades, e que as necessidades fundamentais são grande parte, inconscientes. A cultura que esse indivíduo vive também pode influenciar nas atribuições das necessidades, mas não modificam a hierarquia motivacional (GUIMARÃES, 2001).

2.4.2 Ferramenta para motivação da equipe

2.4.2.1 Gamificação como instrumento motivacional

A Gamificação é uma ferramenta utilizada pelo líder como um instrumento motivacional, visando fazer com que todos os participantes atinjam os objetivos propostos. Sua proposta é utilizar recompensas intrínsecas, ou seja, relacionada a fatores pessoais agindo no emocional, gerando envolvimento. Dentro desse contexto existem três elementos da motivação: autonomia, domínio e propósito. A autonomia é considerada o desejo de comando, ou seja, a vontade de fazer suas próprias escolhas. (BURKE, 2015)

Dentro do ambiente gamificado é usada para dar a liberdade dos indivíduos escolherem participar ou não, se escolherem participar terão que fazer várias escolhas durante o jogo, sendo feitas justamente para atingir os objetivos. O domínio é a necessidade de progredir, se tornando cada vez melhor. A Gamificação utiliza essa motivação como forma de feedback positivo, para que os colaboradores procurem melhorar seu desempenho em um campo específico. (BURKE, 2015)

O propósito é o desejo de agir a serviço de algo maior, assim essa ferramenta tem o foco em vários objetivos que podem ser em alterar o comportamento, desenvolver habilidades, impulsionar a inovação, entre outros. (BURKE, 2015)

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho consiste em uma abordagem bibliográfica, procurando referências teóricas sobre liderança, motivação e a ferramenta para motivação de equipes: Gamificação. Assim, para Lakatos e Marconi (2007, p.71), a pesquisa bibliográfica:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc. [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...].

Sendo assim, foi escolhido como fonte artigos científicos e livros para a construção do conhecimento apresentado neste estudo. O trabalho foi dividido em dois tipos de referencial teórico: a bibliografia e o referencial bibliográfico.

De acordo com Ranpazzo (2005 p.62), o estudante precisa munir-se de textos básicos para o estudo de sua área específica [...] “tem a finalidade de criar um contexto, um quadro teórico geral a partir do qual se pode desenvolver a aprendizagem, assim como a maturação do próprio pensamento.[...]” Assim para a construção deste trabalho científico foram pesquisados artigos e monografias no site Google Acadêmico considerando somente os relevantes para o tema e com compatibilidade com a ideologia apresentada no trabalho. Então as citações de artigos são realizadas somente quando o assunto agregar valor e complementar o tema abordado.

A bibliografia apresentada trata-se da leitura de artigos científicos pesquisados no site Google Acadêmico, que serviram como apoio para construção de conhecimento e para a formação de argumentos durante a pesquisa. Os artigos são: **Os estilos de Liderança nas Organizações.** (BOTELHO, Júlio Cezar; KROM, Valdivino); **As Teorias de Motivação Humana e Sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow.** (BUENO, Marcos); **A Utilização da Liderança Situacional como Diferencia Estratégico para as Organizações Contemporâneas.** (DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia); **Maslow e Marketing: para além da hierarquia das necessidades.** (GUIMARÃES, Magali Costa); **Liderança Como Fator Motivacional de Pessoas.** (GONÇALVES, J. T.); **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto realização Humana.** (MORETTI, Silvinha); **Uma Análise dos Estilos de Liderança Organizacional.** (SOUSA, João Paulo Santos; ESPÍRITO SANTO, Eniel)

Dentre todos obteve-se destaque o artigo Uma Análise dos estilos de Liderança Organizacional, dos autores Sousa e Espirito Santo (2010), pois apresenta o estudo de vários pontos de vista de autores renomados como Hunter, Drucker, Morgan e outros. Este artigo contribuiu com a pesquisa sobre o estilo democrático o qual os autores defendem ser a forma correta de liderar por ser mais adaptável para as organizações.

As referências bibliográficas são retiradas de livros, em que foram destacadas as citações diretas e indiretas para a fundamentação teórica da pesquisa durante a revisão bibliográfica, sendo as que se adequaram ao tema e que foram consideradas relevantes para a pesquisa. Essas referências foram embasadas em vários autores sendo os principais:

Com os autores Araújo e Garcia (2010), cuja a obra é Gestão de Pessoas foi retirado o capítulo que fala sobre cultura organizacional, poder e liderança para fundamentar os tipos de poderes exercidos pelo líder, também foi utilizada a pirâmide da regra de tríade desse livro fazendo uma adaptação ao artigo.

Foram utilizadas duas obras de Maximiano (2010), a primeira intitulada como Teoria Geral da Administração que apresentou vários conceitos, dentro de seu vasto conteúdo é abordada a liderança, tendo um capítulo específico sobre esse assunto e também sobre motivação que foram usados para fundamentar a introdução e o conceito de liderança deste artigo. A outra com o título de Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital, foi utilizado o capítulo que também aborda o tema de liderança e motivação complementando o assunto abordado na primeira obra, assim enriquecendo a fundamentação teórica.

O teórico Oliveira (2006), cujo o título é Profissão Líder: Desafios e Perspectivas. Esta obra apresenta uma abordagem sobre liderança e foi utilizada para debater o conceito de liderança defendido por James Hunter em sua obra O Monge e o Executivo, que também foi citada neste artigo. Outra obra do mesmo autor em conjunto com Marinho (2006), foi abordada no decorrer da fundamentação, trazendo algumas citações sobre os estilos de liderança.

O autor Burke (2015) com o livro Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias, permitiu apresentar a ferramenta de motivação, definindo sua teoria, e ainda relatando o método de utilização.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Em suma, considera-se que o objetivo principal proposto visou esclarecer como o líder pode influenciar na motivação dos colaboradores, se fez necessário, inicialmente, apresentando o conceito e estilos de liderança apontados na bibliografia do tema.

Neste sentido, atendendo ao primeiro objetivo específico a interpretação de acordo com Maximiano (2010), a liderança é um processo interpessoal desempenhada por qualquer pessoa que seja responsável por determinado grupo. Diante do conceito de Hunter (2004) por sua vez, verificou-se o papel da liderança na condução das pessoas, no que envolve uma relação de influência, e sobre tudo, o ato de servir os seus liderados no sentido de entender e satisfazer as necessidades dos colaboradores.

Para além disso, compreende-se em relação ao conceito de Oliveira (2006) a importância da autoconsciência dos líderes, que devem entender a necessidade de se auto desenvolver para que seus liderados também realizar os objetivos individuais. À medida que o líder se desenvolve como pessoa e profissional, ele será capaz de impactar

positivamente a sua equipe, e assim, aumentar a produtividade e qualidade dos resultados organizacionais.

No que tange aos estilos de liderança, constatou-se a existência das lideranças autocrática, liberal, democrática e situacional. Compreende-se que o estilo de liderança adotado pelo líder tem potencial para impactar positiva ou negativamente as relações estabelecidas com os seus liderados e os resultados por eles alcançados.

A exemplo disso, o modelo autocrático é utilizado em empresas que exigem uma hierarquia bem definida. O estilo liberal é utilizado em equipes que necessitam de tempo e são responsáveis por serviços criativos como empresas que desenvolvem softwares e aplicativos. No caso da democrática, ela é recomendada para empresas tendem a atender diversos públicos como escolas públicas e privadas, ONGs e empresas públicas, a liderança neste caso é baseada nas opiniões dos colaboradores pelo bem comum. Já na liderança situacional, o modelo aplica-se nas empresas em que os colaboradores atuam em vários setores e o líder precisa se adaptar a todas as situações.

No entanto, observa-se que não existe melhor ou pior estilo e cada um deles englobam diferentes comportamentos, que podem ser eficazes ou não, dependendo da situação e grupos em que são aplicados. Neste sentido, independentemente do estilo adotado, o mais importante é, que a liderança seja eficaz, produza efeitos positivos sobre o desempenho da tarefa, e mantenha os influenciados motivados e satisfeitos.

O segundo objetivo específico visou descrever os poderes exercidos pelo líder, neste contexto conclui-se que para cada tipo de personalidade do subordinado o líder exerce um tipo de poder, pois, para alguns colaboradores a motivação se dá pela recompensa, pelo exemplo que o líder desempenha e até mesmo pela sua competência. Em outros casos, existem colaboradores que só reagem aos objetivos propostos se houver coerção por parte do líder.

Respondendo ao terceiro objetivo específico, que tratou de relatar a liderança motivacional, os conceitos e teorias abordadas acerca da motivação permitiram compreender o comportamento humano de forma holística, o que possibilitou constatar a importância da motivação na construção de equipes engajadas de trabalho, o que reflete na melhoria dos resultados organizacionais.

Desta maneira, o último objetivo visou apresentar uma ferramenta para motivação de equipes, neste aspecto foi apresentada a técnica de Gamificação, que por utilizar a

motivação intrínseca. Ela funciona como uma ferramenta eficaz para envolver os participantes da equipe e motivá-los para o alcance dos objetivos propostos.

5 CONCLUSÃO

Visando os argumentos apresentados entende-se que a liderança é fundamental em todos os tipos de empresas, pois a forma que o líder conduz sua equipe influenciará em seu comportamento e comprometimento no desenvolvimento das atividades cotidianas, impactando nos resultados das metas e objetivos em que a empresa propõe para serem cumpridas.

Nesse contexto, o líder é responsável por motivar, influenciar e engajar a equipe, incentivando o aperfeiçoamento das competências de cada colaborador, segundo cada um necessita. Assim, é importante ressaltar que diante de um mundo com concorrência cada vez mais forte, o conhecimento e as habilidades pessoais se tornam preciosos para as empresas que querem se destacar e ter competitividade diante de seus concorrentes.

Conclui-se que os objetivos da presente pesquisa foram atingidos, mediante os argumentos apresentados e discutidos durante o desenvolvimento da pesquisa. O estudo se limitou a esclarecer sobre o fator motivacional no verdadeiro conceito de liderança. Entretanto, o assunto não se encerra aqui. Muitos são os fatores, como as competências comportamentais, habilidades e ferramentas que envolvem a liderança. Neste sentido, futuras pesquisas poderão dar continuidade ao aprofundamento do tema, explorando novos caminhos que contribuam para o aperfeiçoamento da liderança efetiva, bem como a utilização de outras técnicas e ferramentas motivacionais além da mencionada neste estudo.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis Cesar G.de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de Alto Nível**. 2º ed. São Paulo - Artmed, 2011.

BOTELHO, Júlio Cezar; KROM, Valdivino. **Os estilos de Liderança nas Organizações**. Universidade do Vale do Paraíba. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas e Comunicação FCSAC. São José Dos Campos, 2010. Disponível em:

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf>
Acesso em 17 out. 2019.

BUENO, Marcos. **As Teorias de Motivação Humana e Sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC. Catalão, GO: Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002. Disponível em:
<http://welvitchia.com/Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf>. Acesso em: 17 out. 2019.

BURKE, Brian. **Gamificar: como a gamificação motiva as pessoas a fazerem coisas extraordinárias**. Tradução Sieben Gruppe; São Paulo: DVS editora, 2015.

BZUNECK, J. A. (Orgs.) **A motivação do aluno: aspectos introdutórios**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed, revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

DUARTE, Giselle Aparecida; PAPA, Adriana Cássia. **A Utilização da Liderança Situacional como Diferencia Estratégico para as Organizações Contemporâneas**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2011. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273421614004.pdf>>. Acesso em: 17 out. 2019.

GIL, Antônio Carlos/ **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Maslow e Marketing: para além da hierarquia das necessidades**. Universidade de Brasília. BRASILIA - DF, 2001. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/profile/Magali_Guimaraes2/publication/268361509_Maslow_e_Marketing-para_alem_da_hierarquia_das_necessidades/links/54d39e780cf28e0697288119.pdf>. Acesso em: 17 out. 2019.

GONÇALVES, J. T./**Liderança Como Fator Motivacional de Pessoas**. Assis: Fundação Educacional do Município de Assis. (TCC), 2007.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães; Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade/**Técnicas de pesquisa**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARINHO, Robson M.; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo (orgs.); SUGO, Alberto [et al]. **Liderança: uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. 9ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: 6. ed. Atlas, 2010.

_____. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de Vida no Trabalho X Auto-realização Humana**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG. 2003. Disponível em: <http://ead2.fgv.br/ls5/centro_rec/docs/qualidade_trabalho_realizacao_humana.pdf> Acesso em: 22 out. 2019.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de Oliveira (coord.); SUGO, Alberto Issao et al. **Profissão líder: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REIS SAMPAIO, Jáder dos. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação** *Revista de Administração*. RAUSP, vol. 44, núm. 1, eneromarzo, 2009, pp. 5-16 Universidade de São Paulo São Paulo, Brasil Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223417526001>>_Acesso em: 17 de out. 2019.

SOUSA, João Paulo Santos; ESPÍRITO SANTO, Eniel. **Uma Análise dos Estilos de Liderança Organizacional**. BRAPCI - Base de Dados em Ciência da Informação Acervo de Publicações Brasileiras em Ciência da Informação. Paraná, 2010. V. 6. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/index.php/article/view/0000009191/fab2ab8fcd9a87fd382033fb316d2a59/>>. Acesso em: 17 out. 2019.

VERGARA, Sylvia Contant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

“Consagre ao Senhor tudo o que você faz,
e os seus planos serão bem sucedidos.”

Provérbios 16:3