

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
INDIRA GANDHI BEZERRA DE SOUSA

ORGANIZADORES



GESTÃO DE PESSOAS

LIDERANÇA NA PRÁTICA

CASES E ESTUDOS PARA ANÁLISE E APLICAÇÕES
NAS ORGANIZAÇÕES

LESTU
Publishing Company

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI
FSA**

Organizadores:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Indira Gandhi Bezerra de Sousa

Diagramação:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro e
Ana Kelma Cunha Gallas

Capa e Edição de Arte:

Luís Fernando Silva Monteiro

Supervisão Editorial:

Edson Rodrigues Cavalcante

Conselho Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas
Benigno Soares dos Reis Filho
Denise Juliana Bezerra de Pontes
Barbosa
Edson Rodrigues Cavalcante
Elizete Alves de Oliveira
Indira Gandhi Bezerra de Sousa
Izabel Herika Gomes Matias
Cronemberger
Jair Bezerra de Castro Júnior
Lessandra Ribeiro Carvalho
Luiz Carlos Alves Marinho
Rhubens Ewald Moura Ribeiro

**EDITORA LESTU**

Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista,
2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300,
Brasil.

Contato: editora@lestu.org | site: www.lestu.com.br |

Whatsapp: (11) 97415.4679

Imagens da obra: Canva (Creative Commons)

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R484g

Gestão de pessoas e liderança na prática: cases e estudos para análise e aplicações nas organizações / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Indira Gandhi Bezerra de Sousa (Organizadores). – 1ª Edição. – Teresina: Lestu, 2023.

296 p.

ISBN: 978-65-85729-02-4

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-02-4

1. Gestão de Pessoas. 2. Liderança. 3. Recrutamento. 4. Seleção de Pessoas. 5. Gestão de Conflitos. 6. *Outplacement*. I. Organizadora (es). II. Título. III. Localidade.

CDD: 658.

Índices para catálogos sistemáticos:

Administração: Gestão de Pessoas.

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE PARA O ATINGIMENTO DE METAS EM VENDAS NA EMPRESA DE PRODUTOS MAGNÉTICOS

Hyago Guilherme Coelho da Silva
Iago Freitas de Sousa
Rhuan Mitchell Pereira da Silva
Luiz Carlos Alves Marinho (Orientador)

RESUMO

O presente artigo trata do líder como fomentador da motivação dos colaboradores de uma empresa de produtos magnéticos. Daí surge o seguinte questionamento: Até que ponto o líder influencia a motivação dos colaboradores no atingimento de metas da empresa? O estudo tem como objetivo geral analisar o poder da liderança como fator motivacional. A pesquisa teve caráter bibliográfica e documental, mas com uma perspectiva de verificar relatórios de vendas fornecidos pela empresa de produtos magnéticos no primeiro semestre de 2021 e 2022. Constatou-se que ao utilizar de estratégia para o crescimento das vendas, é preciso que o líder reconheça os fatores que impactam no desempenho das pessoas. Observa-se que tanto o clima agradável quanto às ações voltadas para o trabalho em equipe, engajamento das pessoas, motivação entre os colaboradores e as recompensas adequadas são fatores que impactam no desempenho das pessoas no trabalho. Dessa forma, conclui-se que os aspectos motivacionais devem estar associados diretamente às características de quem a lidera.

Palavras-Chave: Liderança. Motivação. Metas.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as empresas privadas estão pensando sobre a qualidade dos serviços oferecidos, fidelização dos seus clientes, dentre outros fatores, que precisam contar com uma prestação de serviço com excelência através de colaboradores

motivados e comprometidos com o sucesso da organização. Para que o desenvolvimento organizacional seja atingido, vários aspectos devem ser considerados, principalmente o modelo de liderança. Esse modelo envolve diretamente não apenas a qualidade dos produtos e serviços, mas também a qualidade do relacionamento, comunicação e trabalho integrado de seus colaboradores (MAXIMIANO, 2017).

Com base nessa premissa, o estudo do líder como fomentador da motivação dos colaboradores de uma empresa de produtos magnéticos evidenciará a sua influência diante dos liderados, avaliando também as melhores formas de se conduzir uma equipe para o cumprimento de metas. Daí surge o seguinte questionamento: Até que ponto o líder influencia a motivação dos colaboradores no atingimento de metas da empresa?

Pergunta norteadora que se configura como ponto de partida as seguintes hipóteses: o líder contribui de forma potencial para melhorar o processo de vendas e o estabelecimento de metas estruturadas dentro da realidade do mercado assegurando vendas consistentes. A escolha do tema deve-se a importância do poder da liderança na motivação dos colaboradores, considerando que é essencial para se manter uma equipe coesa e engajada, a atuação do líder, e conseqüentemente contribuir positivamente no incentivo, valorização e manter uma equipe motivada que assegure os resultados de vendas satisfatória.

O estudo tem como objetivo geral analisar o poder da liderança como fator motivacional resultando no aumento da produtividade e eficiência no cumprimento das metas de uma empresa de varejo e os específicos são: abordar os aspectos conceituais da liderança; evidenciar o exercício da liderança na motivação dos colaboradores e identificar as habilidades do líder para o controle financeiro da empresa.

A pesquisa que subsidiou o presente estudo teve caráter exploratório, do ponto de vista de seus objetivos, o qual foi construído a partir de uma pesquisa bibliográfica demonstrando a

visão de vários autores. A abordagem escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi à qualitativa, pois busca a construção de uma visão da realidade organizacional, mas com uma perspectiva do antes e o depois do exercício da liderança em busca de melhores resultados para a empresa de produtos magnéticos.

Utilizou-se o método dedutivo, em uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos e revistas científicas diante dos seguintes autores: Robbins (2020), Marras (2016); Maximiano (2017); Chiavenato (2020), dentre outros. Foi realizada uma pesquisa documental através de relatórios de vendas fornecidos pela empresa de produtos magnéticos no primeiro semestre de 2021 e 2022.

O trabalho foi estruturado em quatro sessões: a primeira aborda o delineamento da pesquisa através da introdução, a segunda a motivação no desenvolvimento organizacional através das teorias. A terceira a liderança e seu papel no contexto empresarial. A quarta a influência da liderança na motivação da equipe de vendas na empresa de produtos magnéticos que apresenta a metodologia e retrata os resultados e discussões e por fim as considerações finais.

2 A MOTIVAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A motivação é parte do comportamento humano que o desperta para superação, vencer obstáculos, conquistar espaço, seja na vida pessoal ou profissional. Para entender a questão motivação é interessante conhecer a etimologia da palavra, sendo a mesma derivada do latim, conforme apresenta Ortiz e Farina (2011, p.13) “a palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover”. E a partir do estudo do termo se entende motivos para a ação. Em sentido real a motivação é o que move o ser humano para a realização de algo, sendo o “motor” que estimula as ações comportamentais.

Assim como afirma Ortiz e Farina (2011), o comportamento humano é sempre motivado por algo e para ocorrer de forma desejada, ela deve sempre ser estimulada. Cabe mencionar que a motivação é algo interno do indivíduo e a mesma pode ser despertada assim como salienta Soares (2015, p.14), “motivação é uma força interna, que se encontra dentro de cada um, nasce das suas necessidades [...] o comportamento humano sempre é motivado, sempre há uma necessidade a ser seguida”. Nas organizações há sempre este desejo de entender como se pode aguçar este comportamento.

Assim faz-se necessário o entendimento deste termo dentro nas empresas conforme Teixeira (2015, p.61) “Os fatores motivacionais contribuem diretamente com a qualidade de vida das pessoas e na qualidade dos serviços por elas prestados, é a força que impulsiona os interesses de ambas as partes, organização e indivíduo”. Estes fatores que contribuem com o desenvolvimento de ações que estimulam e unificam os interesses das organizações e das pessoas que delas fazem parte; para assim promover o atingimento de metas pessoais e da organização.

2.1 AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação por se tratar de um termo bastante pertinente a estudos, mediante o fato dela estar presente nos fatores que permeiam o comportamento humano, foi alvo de pesquisas e formulações de teorias administrativas, levando a entender a forma como se comporta o indivíduo.

Existem várias teorias sobre motivação que começaram a ser desenvolvidas na segunda metade do século XX, e ainda hoje recebem complementações. Podemos citar aqui, as teorias da Hierarquia de Necessidades (Maslow), teorias X e Y (McGregor), Teoria Motivação-Higiene (Herzberg), Teoria sobre poder, afiliação e realização (McClelland), entre várias outras. Que visam entender e explicar a razão pelo quais as pessoas tomam uma

ação, um comportamento, que leva um comprometimento para criar e assegurar e manter os níveis de motivação (WAGNER; HOLLENBECK, 2012). Para entender sobre a motivação humana a partir de teorias administrativas, é importante entender a divisão de grupos das teorias que ficam classificadas em:

2.1.1 Teoria da Hierarquia de Necessidades das Maslow

O Abraham Harold Maslow foi um psicólogo americano que se dedicou a estudar a motivação humana e formulou em 1946 a Teoria da hierarquia das necessidades, a qual encontra-se dividida em cinco: necessidades fisiológicas básicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de autoestima e auto realização. Esta teoria traz em seu conteúdo algo primordial para o seu entendimento, a divisão em uma pirâmide de necessidades (MAXIMIANO, 2017).

Segundo a teoria, as necessidades se dividem em cinco níveis: Fisiológicas: como comida, sono. De segurança: um salário, uma casa, uma estabilidade. Social: de ter amigos, colegas de trabalho. E as secundárias que são: A de estima, ou ego, A percepção de que você está fazendo um trabalho que lhe desafia e que tem um reconhecimento por parte dos outros. Auto realização: Sentir o próprio crescimento pessoal ou profissional. Quanto mais uma necessidade está sendo satisfeita, maior a motivação (MARRAS, 2016).

A Teoria de Maslow representa a busca constante do alcance de cada uma das necessidades do indivíduo, sendo necessário, para a empresa, descobrir em qual nível de necessidade encontra-se seus funcionários, para, desta forma, conseguir a satisfação dos mesmos, simultaneamente ao alcance de metas e objetivos das organizações (MAXIMIANO, 2017). Daí surge o conceito de ciclo motivacional, a pessoa está em estado de equilíbrio psicológico que é interrompido quando surge uma necessidade, surgindo um estado de tensão. Essa tensão vai levar as pessoas da ação para a satisfação.

Se essa necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado normal, como afirma Chiavenato (2020, p. 153) “a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades”. Dessa forma, as necessidades apresentadas pelo teórico dividem-se em dois fragmentos que são apresentadas conforme Leite e Marinho (2016, p.6):

A pirâmide de Maslow pode ser dividida em duas partes, as necessidades primárias e as necessidades secundárias. Dentro das necessidades primárias temos as fisiológicas e de segurança ao passo que nas necessidades secundárias se encontram as sociais, de estima e de auto realização.

Diante disso, o estudo se baseia em níveis inferiores e menos complexos que são as duas primeiras necessidades na base da pirâmide, já as três últimas que são de níveis superiores e, pautadas nas questões mais profundas. Portanto, mais difíceis de serem realizadas e entendidas. As necessidades são caracterizadas através de uma hierarquia e cada uma delas apresenta um grau de necessidade a ser suprida assim como afirma Maximiano (2017, p. 76) “fisiológicas ou básicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização”

De acordo com a explicação desta Teoria de Maslow cada uma das necessidades faz parte de um grupo específico e que apenas uma só pode ser suprida se uma anterior foi satisfeita. O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho. Portanto, o gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

2.1.2 Teoria de Dois Fatores de Herzberg

A motivação das pessoas está focada principalmente quando colocada dentro do campo do trabalho, como afirmava o americano Frederick Irving Herzberg, assim como da ênfase Bonetti (2010, p.22) “entende que o maior fator motivacional para o homem está dentro do seu próprio trabalho. Ou seja, acredita que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica e que as atitudes tomadas podem refletir no seu sucesso ou no seu fracasso na empresa”. Nessa mesma linha de pensamento Leite e Marinho (2016, p. 6) identificou:

Herzberg definiu como fatores higiênicos e também chamados fatores extrínsecos aqueles relacionados às condições em torno do trabalho, sendo esses, qualidade da supervisão, remuneração, políticas da empresa, condições físicas de trabalho, entre outros. Em oposto, determinou como fatores motivacionais ou fatores intrínsecos aqueles centralizados em vantagens adicionais, a competência da supervisão, as condições do trabalho, segurança, políticas de administração da empresa e o relacionamento interpessoal com colegas de trabalho.

Vale destacar-se que ele trabalhou com uma comparação entre os fatores que geram satisfação e fatores que geram insatisfação. Diante desta visão da Teoria dos Dois Fatores, observa-se, que ele divide os aspectos da organização como o próprio nome já diz, em fatores higiênicos e motivacionais.

2.1.3 Teoria da necessidade de McClelland

A teoria das Necessidades de McClelland é uma teoria que foi inspirada na teoria das necessidades de Maslow, na qual é pautada em três necessidades: as necessidades de realização, necessidades de afiliação e necessidades de poder. De acordo com Bonetti (2010, p.26), “as necessidades de realização são

caracterizadas por indivíduos de personalidade com a presença de vontade de atingir objetivos com possibilidades de sucesso”.

As necessidades de afiliação são aquelas decorrentes da carência do indivíduo em pertencer ou conviver com outros indivíduos para a realização de suas atividades profissionais e pessoais, são pessoas que necessitam estarem próximos de seus semelhantes, assim como salienta Bonneti (2010, p. 7), “reflete a vontade do indivíduo em ter relacionamentos interpessoais próximos, estabelecer e manter amizades no seu trabalho. Este perfil de funcionário prefere ter um bom relacionamento profissional a realizar-se na sua vida pessoal”. Por último, a necessidade de poder, o indivíduo tem em sua personalidade a vontade de influenciar e controlar pessoas ao seu redor para estar em cargos que exercem poder e status.

Além de todas essas já relatadas, o poder de persuasão para influenciar as pessoas e conseguir aquilo que deseja é uma característica marcante nos indivíduos que detém desta personalidade. Uma vez já expostas as teorias, é importante frisar as teorias motivacionais de processo: a Teoria da Equidade de Adams como o próprio nome já diz, equipara o desempenho com a recompensa a ser recebida pelo funcionário, assim pode-se dizer que quanto mais estímulos ou recompensas seja ela em dinheiro, valorização e outros tipos contribui para a motivação dos colaboradores. A teoria funciona com três modelos: a equidade, a inequidade negativa e a inequidade positiva (CHIAVENATO, 2021).

Na visão do autor a equidade dá-se pela igualdade entre as recompensas e retribuições, na inequidade negativa observa-se que as recompensas e retribuições do indivíduo que está fazendo o comparativo são menores, portanto, negativas. Já na inequidade positiva as recompensas e retribuições do indivíduo que fazem o balanço são maiores quando comparados aos outros.

A Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom, publicada em 1964 fala sobre a importância da recompensa, assim como afirma

Costa; Lopes (2013) propõe a motivação como processo complexo, que liga esforço ao desempenho, e este à recompensa. De acordo com esta teoria, como tudo depende da importância da recompensa, administrar a motivação torna-se um processo de administrar recompensas. O estudioso busca em sua teoria demonstrar que depende da recompensa que o funcionário almeja receber, sendo que o foco nesta teoria está voltado principalmente em saber manusear as recompensas para assim surtir efeito na motivação do indivíduo.

A teoria conta com três focos principais, a relação esforço-desempenho, relação desempenho-recompensas e relação desempenho-metas pessoais. Como cita Robbins (2020, p.95):

- 1) **Relação esforço-desempenho:** trata da percepção do indivíduo de que um determinado esforço pessoal irá levá-lo ao desempenho;
- 2) **Relação desempenho-recompensa:** é o grau que o indivíduo acredita que o seu bom desempenho resultará no resultado esperado: a recompensa;
- 3) **Relação recompensas-metas pessoais:** é o grau em que as recompensas organizacionais podem satisfazer as necessidades pessoais do indivíduo e a atração que as recompensas refletem sobre ele.

Observa-se, portanto, que as relações movem a motivação e o comportamento dos indivíduos corroborando a teoria de que são geralmente motivados por recompensas. Portanto, é de extrema importância considerar a relação de liderança e motivação, pois ambos se completam conforme tópico a seguir.

3 A LIDERANÇA E SEU PAPEL NO CONTEXTO EMPRESARIAL

A Liderança é uma habilidade de inspirar pessoas, motivando-as, para que busquem entusiasmo a fim de atingir seus objetivos, é necessário em todas as organizações para que estas conduzam as pessoas para o cumprimento eficaz dos objetivos

organizacionais (ROBBINS, 2020). Segundo Adair (2011), é um processo social de interações humanas no qual são estabelecidas as relações de influência entre os grupos, cujo núcleo é composto de líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social.

Dessa forma, o papel da liderança é de extrema importância na construção de um clima organizacional saudável. Dados da *great place to work*, do ano de 2020 informam que as 150 melhores empresas para se trabalhar cresceram 9,3% no faturamento sabendo que o PIB no Brasil foi de 4,1 negativo. Deste modo, fica claro que empresas com um bom clima organizacional crescem em faturamento, ajudando assim no desenvolvimento no País. O líder tem um papel fundamental na construção deste clima. Espera-se de um gestor a capacidade de conduzir uma organização para qualquer tipo de resultado, pois cabe a ele criar relações de confiança com a equipe e influenciá-los em busca dos resultados que a organização espera.

Dentro de uma organização o líder possui inúmeras responsabilidades. Dentre elas podemos citar a disseminação do conhecimento prático e teórico entre os colaboradores e o acompanhamento do desempenho deles na execução de suas atividades. Tais atitudes garantem a segurança e a qualidade na realização de suas tarefas, diminuindo o índice de avarias e acidentes, bem como, influenciando para que o melhor de cada colaborador seja extraído, assegurando assim maior produtividade (BATISTA; FIGUEIREDO, 2021). Dentro deste contexto é necessário também que a liderança compartilhe e propague a missão, visão e valores da empresa, pois é de extrema importância que o colaborador saiba a relevância de sua atividade para o bom funcionamento da organização como um todo.

A criação de uma relação de confiança entre os líderes e os seus colaboradores depende de uma comunicação transparente. Chiavenato (2021) afirma que toda pessoa necessita receber um feedback em relação ao seu desempenho para saber como está desenvolvendo suas funções. Da mesma

maneira, as organizações precisam saber como seus colaboradores executam o trabalho a eles designados para se ter uma noção das suas potencialidades. Informar o que o líder deseja e por qual motivo deseja aquele resultado e como o colaborador vai saber se atendeu aquela expectativa e\ou resultado.

Além disso, de acordo com Salomão, Neves e Silva (2020) o líder deve treinar a equipe instruindo-os sobre todos os processos da organização, com o objetivo de aumentar os resultados e prevenir possíveis erros, demonstrar os comportamentos valorizados pela instituição que contribuem para um ambiente positivo estimulando assim a colaboração. Empoderar os colaboradores incentivando-os a contribuir na conquista dos resultados esperados pela empresa.

Percebe-se que a comunicação assume um papel de extrema importância na construção das relações de confiança, para influenciar a equipe na criação de um clima organizacional saudável e o líder influenciar sua equipe, dialogar para mediar conflitos, conquistar o respeito dos liderados e é um recurso necessário para um bom relacionamento entre todos os integrantes da equipe.

3.1 AS TEORIAS DA LIDERANÇA

As teorias de Liderança que se baseiam em traços e características pessoais que chegaram à abordagem situacional ou contingencial, propondo a flexibilidade e adaptação para a liderança (BEGAMINI, 2018). Dentre as teorias, destacam-se as teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança e as teorias situacionais de liderança, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: As teorias da liderança

Teoria de traços de personalidade	Características marcantes de personalidade possuídas pelo líder.
Teoria sobre estilos de liderança	Maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder
Teoria situacional de liderança	Adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Fonte: Chiavenato (2020)

As teorias sobre a liderança apresentadas no Quadro 1 possuem diferenças. No caso da Teoria de traços de personalidade, poderiam ser características físicas, intelectuais, traços sociais e comportamentos. Assim, os que possuíssem esses diferenciais, seriam os líderes. Porém, foi observado que as pessoas com traços similares podiam se tornar líderes totalmente diferentes dos demais, sendo então considerados um aspecto falho dentre tantos outros. Com isso, a teoria caiu em descrédito e perdeu a sua importância.

Na década de 1930, o psicólogo social Kurt Lewin realizou diversos estudos na área de relações humanas (MORAIS, 2016). Dentre eles, a Teoria dos estilos de liderança, na qual foram abordados três estilos de liderança conforme Carneiro (2013, p.74), que são:

Autocrático: centralização do poder, onde apenas o líder fixa as diretrizes, ausência da participação da equipe, determina as tarefas a serem executadas, grupo totalmente dependente, técnicas e providências são determinadas pela autoridade. É ilustrado pelo ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”.

Democrático: dá ênfase ao líder e seus liderados, ambos têm papel ativo, pois auxiliam no processo de tomada de decisão, técnicas e providências são determinadas por todos.

Liberal ou Laissez-Faire: participação mínima do líder, com liberdade do grupo para tomada de decisões.

Observa-se que a Teoria dos estilos de liderança é verificada por meio do comportamento, sem se preocupar com as características de personalidade. O perfil democrático possui maior eficiência para a gestão das equipes que são inovadoras e criativas, pois são abertos, incentivam a troca e opinião da equipe.

As teorias das contingências baseiam-se nas condições de influências que ocorre em uma situação, quer dizer que o líder depende da situação para exercer seu estilo comportamental. Ao abordar as teorias contingenciais para a identificação das variáveis situacionais básicas. Robbins (2020) primeiramente, cita o modelo de Fred Fiedler, que propõe que para que o grupo tenha um bom desempenho, é necessário que dependa de uma adequação tanto entre o estilo o qual o líder adere, quanto o controle da situação a ele proposta. Fiedler elaborou um questionário do colega menos preferido (LPC) para descobrir o estilo básico de liderança, avaliando se uma pessoa é orientada para relacionamentos ou para as tarefas. Após o questionário, pode-se determinar o estilo básico de liderança de cada indivíduo.

Há três dimensões contingenciais que definem os fatores situacionais básicos que determinarão a eficácia da liderança, são eles: a relação entre líder e liderança, a estrutura da tarefa e poder da posição. (CHIAVENATO, 2020). Quando a tarefa é rotineira e o líder sustenta boas relações com os empregados, eles adotam uma orientação para a tarefa, mas quando requer estabelecimento de melhores relações entre o líder e seus seguidores, será mais efetivo um líder orientado para o relacionamento. Apesar das críticas que esse modelo recebeu, o que não é discutido, no entanto, é que Fiedler, teve uma participação importantíssima ao motivar as discussões voltadas aos estilos de lideranças (LOBATO; RODRIGUES; ALMEIDA, 2020).

A segunda teoria contingencial a ser apresentada, foi desenvolvida por Hersey e Blanchard, chamado de teoria da liderança situacional que indica a maturidade como fator mais importante que influencia na seleção do estilo de líder. A maturidade, segundo Oliveira (2017), está atrelada a uma combinação que envolve uma tarefa específica, a atitude profissional de um empregado e a motivação do seu compromisso.

Nesta perspectiva, Lopes, Zanetti e Martins, (2017) propõe que o líder precisa conhecer o perfil do seu colaborador, quais são as suas habilidades, competências e também o seu interesse, pois isso lhe dará suporte a saber como atuar conforme cada necessidade e situação apresentada, ou seja, a eficácia do líder dependerá das ações de seus liderados.

Já a teoria da troca entre líder e liderados reconhece que os líderes criam grupos com os seus liderados. O grupo interno é constituído por pessoas que tem maior afinidade com o líder e o grupo externo é composto por pessoas que não tem afinidade com o líder. Robbins (2020) afirma que o grupo interno é dotado de confiança e uma atenção privilegiada do seu líder, enquanto o grupo externo ao contrário recebe do líder uma parcela de ausência, menos recompensa, da qual ele tem o controle e a sua forma de se relacionar com os seus liderados é baseado em interações autoritárias. Os líderes diferenciam seus liderados, investem recursos em quem acreditam terem melhor desempenho, e são esses que recebem melhores avaliações, que possuem maior satisfação e menor índice de rotatividade.

O quarto modelo contingencial compreende a teoria do caminho objetivo, desenvolvida por Robert House. Essa teoria extraiu alguns elementos dos estudos da Universidade Estadual de Ohio e da teoria motivacional da expectativa (CARNEGIE, 2022). Carnegie (2022) ressalta que diante da identificação das necessidades dos funcionários, o líder tem papel fundamental no estabelecimento das tarefas e em fornecer auxílio para os desenvolvimentos dessas necessidades. Os resultados são

oriundos da motivação e satisfação dos colaboradores. Nesse contexto, a teoria da meta e do caminho indica que um estilo de liderança participativa ou orientada para a tarefa funciona melhor quando os empregados não compartilham as metas do líder.

Os empregados que desempenham tarefas não rotineiras e complexas mostram maior produtividade quando o líder exerce uma liderança diretiva e os empregados que desempenham tarefas rotineiras demonstram maior satisfação profissional quando os líderes exercem uma liderança mais participativa (SALOMÃO; NEVES; SILVA, 2020)

A teoria da meta e do caminho identifica quatro comportamentos de liderança: o líder diretivo, em que os liderados sabem o que esperam deles; o líder apoiador, sensível quanto as necessidades de seus liderados; o líder participativo, que consulta seus liderados nas decisões a serem tomadas e, o líder encorajador, que demonstra preocupação com seus subordinados e o líder orientado para a realização, que fixa metas e demonstra confiança que os subordinados vai alcançar (WAGNER, 2012)

A última teoria contingencial foi desenvolvida por Victor Vroom e Phillip Yetton, em 1973. É conhecida como modelo de participação e liderança ou de liderança participativa, e oferece uma sequência de regras a serem seguidas em situações diferentes. Segundo Robbins (2020) o modelo de participação e liderança relacionada apresenta cinco estilos alternativos de liderança.

Um líder deve analisar a situação e optar por um dos cinco estilos de liderança, sendo dois deles estilos autocráticos, dois estilos consultivos e um estilo grupal. O estilo AI define um líder que toma decisão sozinho; o estilo AII, quando o líder pede informação ao grupo, mas decide sozinho; o estilo CI, quando o líder apresenta a situação a equipe que não trabalha como grupo e a decisão é tomada pelo líder; o estilo CII, quando o líder e a equipe se reúnem para discutir a situação sendo a decisão tomada pelo líder e o último estilo o GII, quando o líder e a equipe se

reúnem para discutir a situação e a equipe toma a decisão (WAGNER, 2012)

O modelo da participação e liderança, do ponto de vista prático é complicado para ser usado pelo administrador típico em seu dia-a-dia, porém, Vroom e seus associados forneceram importantes variáveis contingenciais que devem ser consideradas na escolha de um tipo de liderança.

As teorias neocarismáticas são o último conjunto de estudos sobre a liderança, que destacam o simbolismo, o emocional e o compromisso por parte dos liderados. Dão ênfase a comportamentos simbólicos, tentam explicar como alguns líderes têm a capacidade de fazer com que seus subordinados sejam comprometidos e enxergar uma liderança de uma forma mais próxima (ROBBINS, 2020). A primeira teoria da liderança neocarismática a ser abordada é a Liderança Carismática, em que os liderados atribuem aos seus líderes capacidades heroicas ou sobre-humanas através da própria observação.

Os líderes carismáticos têm como potencial inspirar os membros do grupo proporciona visão e obtém o respeito e a confiança, e estão dispostos a correr riscos por esta visão e são sensíveis às necessidades de seus liderados, exibem um comportamento diferente dos demais líderes. Os líderes carismáticos apresentam cinco características que os diferenciam dos demais líderes: visão e articulação para propor um futuro melhor que o status quo, risco pessoal para atingir a visão, sensibilidade ao ambiente, sensibilidade para as necessidades dos liderados e comportamentos (ROBBINS, 2020).

A liderança carismática nem sempre é necessária para alcançar altos níveis de desempenho do funcionário. Dessa forma, o líder sem dúvida aparece como uma figura central no futuro de uma empresa que se compromete com a sua missão, sendo o líder o construtor organizacional (CARNEGIE, 2022).

Existem diferenças entre o líder transformacional e o líder transacional, diferenças que estão relacionadas a sua posição frente aos seus subordinados no alcance das metas estabelecidas

pela organização. O líder transacional tem como foco esclarecer sobre as tarefas dos funcionários e recompensar os seus seguidores, recompensas que a depender do seu trabalho podem ser positivas ou negativas. É o estilo de líder que conduz seus seguidores para o alcance de metas estabelecidas por meio das exigências das tarefas (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018).

O líder transformacional tem carisma, cria uma visão do que deve ser ideal para a empresa. É um líder que transforma a empresa e os próprios funcionários. O líder transformacional proporciona visão e sentido de missão, comunica altas expectativas, promove a inteligência e dá atenção pessoal, tratando cada funcionário de maneira individual, capacitando-o e aconselhando-o quando necessário. O líder transformacional inspira seus seguidores, oferecendo consideração individualizada e estímulo intelectual aos seus liderados (ROBBINS, 2020).

Diversos estudos comprovam a superioridade do líder transformacional sobre o líder transacional. A liderança transformacional apresenta baixos índices de rotatividade, maior produtividade e funcionários satisfeitos. De acordo com Bergamini (2018) a liderança transformacional, na maioria das vezes, é reconhecida como sendo mais bem sucedida quando o objetivo diz respeito a levar o seguidor a transcender seus próprios interesses em benefícios da equipes e de todos os envolvidos dentro da organização, para alcançar um objetivo comum.

Em contraste com a liderança transformacional, a liderança transacional tem um foco no cumprimento das regras estabelecidas pela organização, e as recompensas são negociadas diante dos desejos do líder (GUERRA; TARTAROTTI; CAMARGO, 2018). O líder transacional contrata o intercâmbio de recompensas por esforço, quando o funcionário desempenha um bom trabalho recebe uma boa recompensa. Procura corrigir os desvios das regras e padrões, intervém quando os padrões não são alcançados e tem como característica evitar a tomada de decisões relacionadas a organização. (ROBBINS, 2020).

No entanto, há outra visão de liderança, que vai além do carisma, conhecida como liderança visionária, quando o líder tem uma visão de futuro e é capaz de enxergar além. A liderança visionária segundo Bergamini (2018) o líder é o responsável para que as coisas aconteçam, planeja de forma que se torne realidade. Influência as pessoas, contribuindo para que as organizações alcancem o maior potencial de desenvolvimento. São líderes que pensam no futuro da organização. Já a liderança servidora, está voltada para servir os liderados. O líder servidor torna-se um membro da equipe, ajudando-a a desenvolver-se, não é uma liderança hierárquica, nem autoritária. O líder servidor percebe que o seu sucesso depende diretamente de sua equipe. Por isso, recebe mais retorno do que os demais líderes (SILVA, 2016).

Na liderança de equipe, segundo Robbins (2020), os líderes são os elementos de ligação com os componentes externos, desenvolvem habilidades como a paciência para compartilhar informações, confiar nos outros e quando a equipe enfrenta problemas, os líderes se reúnem com eles em busca de soluções.

Em resumo, o que se pode notar atualmente é que as empresas buscam por líderes inovadores, motivados, responsáveis e estratégicos. Que tenha poder de persuasão e sejam donos de competências necessárias para influenciar e manter a equipe engajada na busca dos seus resultados, trabalhando como um verdadeiro time. Segundo Maximiano (2017) um bom líder tem essa capacidade dia após dia, independente das situações que possam surgir.

Morais (2016) nos fala que existem duas possibilidades para tornar-se líder. A primeira acredita que o indivíduo nasce com esse dom, quando ele carrega características naturais de líder. A segunda, ele acredita que mesmo o indivíduo não nascendo com esse dom, pode ser treinado a desenvolver características, alcançando com muito empenho e esforço. Portanto, liderar é proporcionar aos seus liderados, oportunidades, crescimento pessoal e profissional, incentivando-os na busca dos méritos organizacionais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo do tipo bibliográfica, descritiva, aplicada, com abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa trabalha com valores, crenças, representações, hábitos, atitudes e opiniões. É analítica e descritiva, na medida em que o pesquisador desenvolve julgamentos, opiniões, ideias e acordos a partir de padrões achados dos dados, em vez de recolher dados para confirmar modelos, conjecturas ou verificar hipóteses (MINAYO, 2017).

Nesse contexto, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa, a qual permite uma maior aproximação e aprofundamento da realidade dos fatos. Marconi e Lakatos e (2016) apresenta que o estudo qualitativo privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer, entendem que, na sua homogeneidade fundamental, relativa aos atributos, o conjunto de informantes possa ser diversificado para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças. Foi utilizado como instrumento uma pesquisa documental através de relatórios de vendas fornecidos pela empresa de produtos magnéticos no primeiro semestre de 2021 e 2022. A análise e interpretação dos dados foram realizadas com base na análise de conteúdo. Essa prática consiste em uma técnica metodológica que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for à natureza do seu suporte (BARDIN, 2011). Porém, para a análise dos dados foi seguido por etapas que foram apresentadas por (BARDIN, 2011): pré-análise, que consistiu na leitura de todos os discursos dos participantes da pesquisa, baseados na leitura flutuante, das hipóteses, dos objetivos e dos indicadores que fundamentaram a interpretação dos resultados; exploração do material, nesta etapa foi realizada a pesquisa através da categorização dos objetivos, ou seja, as respostas foram organizadas em cada categoria. Diante dos resultados encontrados foi realizada a discussão dos dados.

5 A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE DE VENDAS NA EMPRESA DE PRODUTOS MAGNÉTICOS

Nessa seção apresentamos a análise e discussão dos resultados, conforme dados documentais de uma empresa de produtos magnéticos localizada no bairro Parque Piauí no município de Timon no Maranhão. A empresa tem como produtos: Cama box, cinta massagedor, manta massagedor, Tens (aparelho que dá aqueles choques de fisioterapia). A empresa que exerce suas atividades desde o ano de 2017, conta atualmente com 55 colaboradores entre vendedores e líderes que atuam na região Norte e Nordeste.

4.5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao identificar influência da liderança na motivação da equipe para o atingimento de metas em vendas na empresa de produtos magnéticos foi identificado primeiramente através de uma pesquisa documental um comparativo entre o primeiro semestre de 2021 e 2022, mostrado na Tabela 1.

Tabela 1: Histórico de vendas no primeiro semestre de 2021 e 2022

MESES	2021	2022	%
JANEIRO	377	540	43%
FEVEREIRO	616	982	59%
MARÇO	578	607	5%
ABRIL	677	655	3%
MAIO	480	451	6%
JUNHO	869	551	37%
JULHO	641	452	29%
AGOSTO	701	638	9%
TOTAL	4.939	4.876	1%

Fonte: Autores (2022)

No processo de vendas de produtos magnéticos, as metas de cada mês aumentaram entre os meses de janeiro a abril de 2022 conforme dados e percentual, nesse período surgiu a necessidade de proporcionar aos colaboradores um ambiente saudável, contribuindo para esses resultados positivos, dando tenham plenas condições para os vendedores desenvolver o seu trabalho, contribuindo assim para produtividade da empresa como foi mostrado na Tabela 1. Sabe-se que o exercício da liderança foi primordial para que os colaboradores alcançassem suas metas com mais rapidez e eficácia, além de ter sido um meio de estimular o aprimoramento das habilidades de cada profissional no ambiente de trabalho.

A queda de vendas verificada entre os meses de maio a agosto de 2022 representou que foi influenciada por várias razões (motivação, demanda de clientes, rapidez no processo de vendas, número de equipes e entre outros), que diante desses fatores foi verificado que motivação da equipe tinha que ser trabalhada em meses de maior queda como o de Junho de 2022 que atingiu um percentual de 37%.

Essa queda das vendas prejudica o retorno financeiro da empresa, cabendo o líder influenciar os colaboradores em prol de um atendimento de qualidade e principalmente proporcionar um ambiente de trabalho agradável, visando alcançar as metas estratégicas da organização através da motivação.

Para Robbins (2020), a motivação é o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela perseverança dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta. A intensidade refere-se a quanto esforço a pessoa despender; direção é favorável à organização. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência, ou seja, o tempo que uma pessoa consegue manter seu esforço.

Entretanto, a motivação depende algumas estratégias de ação, o líder deve promover não só uma gratificação, mas também qualificação profissional. Nesse contexto, torna-se necessário uma Gestão de Pessoas e Relações (GRP) apropriadas,

provocando um efeito positivo no desempenho dos colaboradores ao captar colaboradores estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos.

Portanto, ao considerar o líder no direcionamento da empresa, cabe ressaltar que a avaliação de desempenho precisa estar bem alinhado com os objetivos organizacionais, sendo assim, o gestor ao buscar bons resultados, deve fazer todo um planejamento de indicadores através da avaliação, levando em consideração de acordo com Rosa e Molina (2016) que o colaborador deve estar motivado cientes de diversos fatores como uma recompensa, um treinamento, uma mudança de cargo entre outros fatores que promovem a sinergia dos processos organizacionais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo, verificar a influência da liderança na motivação da equipe para o atingimento de metas em vendas na empresa de produtos magnéticos em Timon-MA, nesse contexto verificou-se diante do comparativo do número de vendas nos dois semestres em estudo teve aumento nos primeiros meses e queda nos últimos ao realizar o comparativo entre os anos de 2021 e 2022.

O aumento das vendas conforme índices apresentados estão ligados ao poder da liderança na organização. Para tanto, foi utilizado estratégias para o crescimento das vendas através de ações voltadas para o trabalho em equipe, engajamento das pessoas, motivação entre os colaboradores e as recompensas adequadas que impactam no desempenho das pessoas no trabalho. Diante dos índices de queda é preciso que o líder reconheça os fatores que impactam no desempenho das pessoas.

Dessa forma, conclui-se que os aspectos motivacionais estão relacionados ao crescimento e queda das vendas. Sendo necessário que o líder verifique diversas questões como,

costumes, clima agradável, comportamento, liderança, comunicação devem ser levadas em consideração e, principalmente, porque essa queda nas vendas entre os meses de maio a agosto de 2022 em comparação com o mesmo período de 2021 prejudica o retorno financeiro da empresa.

Por outro lado, torna-se evidente a necessidade de que o líder da empresa de produtos magnéticos esteja sempre atento e consciente da importância do cumprimento de metas, fazendo com que os colaboradores estejam sempre motivados em busca de uma maior produtividade. Sendo assim, propõe-se para novas pesquisas relacionadas com este tema, ao verificar que os objetivos do estudo foram alcançados, ao verificar o poder da liderança para a motivação organizacional.

REFERÊNCIAS

ADAIR, J. **Liderança e Motivação**. 2. ed. São Paulo: Clio Editora, 2011.

BATISTA, F. E. F.; FIGUEIREDO, L. V. S. Liderança: ativo estratégico do poder judiciário. **ReJuB - Rev. Jud. Bras.**, Brasília, Ano 1, n. 1, p. 251-276, jul./dez. 2021.

BERGAMINI, C. W. C. W. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2018.

BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. 2010. 78 f. Monografia de Graduação Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2010. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/120691>. Acesso em: 20.jul.2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 2011.

CARNEGIE, D. **Liderança**: como conquistar a confiança, a lealdade e a admiração das pessoas. 1ª ed. São Paulo: Sextante, 2022

CARNEIRO, B. **A percepção quanto ao estilo de liderança liberal e os reflexos na satisfação no trabalho**. Rio de Janeiro, 2013. 49 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/30853/30853.PDF>. Acesso em: 20.jun.2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**: Gestão Humana. 9. ed. Barueri – SP: Manole, 2021.

DORNELES, E. L. M.; SALVAGNI, J.; NODAR, C. H. A liderança como diferencial nas organizações: um estudo sobre a percepção dos gestores. **Holos**, [S. l.], v. 8, p. 172–190, 2017.

GUERRA, R. M. A.; TARTAROTTI, S.; CAMARGO, M. E. Liderança transacional e transformacional: uma análise fatorial exploratória sobre as variáveis influenciadoras. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**. v.12.m.6, jan/jun, 2018.

LEITE, C. E, MARINHO. C. J. M, DECHANDT, S. G. **A motivação no ambiente de trabalho**: um estudo de caso na feira dos importados. In. XII Congresso Nacional de Excelecia em Gestão, III Inovarse- Responsabilidade Social Aplicada. 29 -30/09/2016. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://www.inovarse.org/node/4651>. Acesso em: 20.jul.2022.

LOBATO, L. T. P.; RODRIGUES, L. G.; ALMEIDA, R. M. A **importância da motivação do líder como diferencial para o**

desenvolvimento dos colaboradores. Manaus - AM, 2020.

Disponível

em: <http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1170/1/a%20import%c3%82ncia%20da%20motiva%c3%87%c3%83o%20do%20lider%20como%20diferencial%20para%20o%20desenvolvimento%20dos%20colaboradores.pdf>. Acesso: 02.ago.2022.

LOPES, W.; ZANETTI, E.; MARTINS, H. A influência dos estilos de liderança na motivação dos colaboradores de uma agência bancária no Paraná, Brasil. **MIX Sustentável**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 24–34, 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

MORAIS, F. L. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. **ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas** São Paulo. Volume VI - Número 02 - Mai/Jun/Jul/Ago 2016

OLIVEIRA, D. V. de. **Barreiras que dificultam a pessoa com deficiência visual alcançar cargos de liderança nas organizações**. Trabalho de conclusão de curso - Administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia, Salvador. 2017

ORTIZ, F. C.; FARINA, E. **A motivação dos profissionais que desenvolvem projetos utilizando as tecnologias da informação: um estudo empírico.** 2011 Disponível em:<http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002770973.pdf>. Acesso em: 20.jul.2022.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 18ª São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2020.

ROSA, V. J. R.; MOLINA, V. L. I. **O Desempenho Profissional no Contexto do Balanced Scorecard.** São José dos Campos, 2016. Disponível em: <http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/epg/epg6/epg6-15.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2022.

SILVA, J. F. Novas abordagens de liderança: a liderança servidora e seu impacto nos resultados organizacionais **Revista Eletrônica de Administração** (Online) ISSN: 1679-9127, v. 17, n.1, ed. 32, Jan-Jun 2018.

SOARES, B. C. M. **Motivação nas organizações.** 2015. 37f. Monografia de Graduação. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA –, Assis-SP, 2015.

SALOMÃO, A. H.; MARTINS N. M. R.; SILVA, J. A. O. Estilos de liderança x desempenho da equipe: estudo de caso em uma rede de varejo em Juiz de Fora/MG. **Revista GETS**, Sete Lagoas, v. 3(Edição Especial):p.62-80, 2020.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações.** Rio de Janeiro: Mc Graw, 2015.

WAGNER, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva.** 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

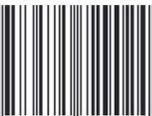


LESTU
Publishing Company

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS



ISBN: 978-65-85729-02-4



9 786585 729024