

**GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL
SECRETARIA DE ESTADO DE ADMINISTRAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO
FUNDAÇÃO ESCOLA DE GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL**

KATIA DOS SANTOS ALVES

**A INFLUÊNCIA DO LIDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: um estudo exploratório na
Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de MS - SEDHAST**

CAMPO GRANDE/MS
2021

KATIA DOS SANTOS ALVES

**A INFLUÊNCIA DO LIDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: um estudo exploratório na
Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de MS - SEDHAST**

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof^ª. Ma. Aline Tostes Palma Barbosa

CAMPO GRANDE/MS

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO



ATA DE APROVAÇÃO

KATIA DOS SANTOS ALVES

A INFLUÊNCIA DO LIDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: um estudo exploratório na Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de MS - SEDHAST

Artigo apresentado à Fundação Escola de Governo de Mato Grosso do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profª Ma. Aline Tostes Palma Barbosa

Profº

Profº

Campo Grande/MS ----de ----de 2021.

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
AVALIAÇÃO DA BANCA

ALUNO: **KATIA DOS SANTOS ALVES**

AVALIADOR:

TÍTULO DO TRABALHO: **A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: Um estudo exploratório na Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de MS - SEDHAST**

AVALIAÇÃO DO TRABALHO		
TÓPICO	VALOR DO TÓPICO	NOTA
ENTREGA DO TRABALHO NO PRAZO TOTAL: 1 ponto	1,0 ponto	
CONTEÚDO: TOTAL : 7,0 pontos		
Conteúdo	3,0 pontos	
Forma	1,5 pontos	
Linguagem (inclusive ortografia)	1,0 ponto	
Documentação	1,5 pontos	
APRESENTAÇÃO ORAL E DEFESA TOTAL: 2,0 pontos		
Tempo de Apresentação	0,5 ponto	
Clareza	0,5 ponto	
Recursos Audio-Visuais	0,5 ponto	
Arguição	0,5 ponto	
NOTA TOTAL		

A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: um estudo exploratório na Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de MS - SEDHAST

THE LEADER'S INFLUENCE ON TEAM MOTIVATION: an exploratory study at the Department of Human Rights, Social Assistance and Labor of MS - SEDHAST

Katia Alves dos Santos¹
Aline Palma²

RESUMO

As empresas buscam colaboradores proativos e que dominam habilidades de gestão no alcance de resultados positivos. O setor de Recursos Humanos é o departamento que tem como atividades um conjunto de ações relacionado a gestão de pessoas dentro das organizações. Sendo assim, é necessário que os líderes motivem a equipe, buscando nesse departamento todo o treinamento necessário para alinhar estratégias e atingir excelência e qualidade nos negócios. Para a pesquisa escolheu-se o setor de RH da Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de Mato Grosso do Sul - SEDHAST, por ser um ambiente que tem como foco a gestão de pessoas. A pesquisa teve como objetivo compreender a influência da gestão de pessoas na motivação dos servidores públicos. A coleta de dados foi feita pela aplicação de um questionário com 08 questões objetivas, referente a liderança no RH e sua influência na motivação dos seus colaboradores. Dos 50 questionários distribuídos de forma impressa, 30 pessoas responderam, no qual os resultados apontam que na gestão de pessoas é preciso ter estratégias e que, uma boa liderança torna-se necessária no sentido deste em ter a capacidade de se comunicar, compreender seus colaboradores, entender das atividades que desempenham, bem como, possuir relações interpessoais no alcance dos objetivos da organização. Conclui-se que um bom líder tem o papel de motivador, possuindo competências necessárias de liderança e não apenas de chefia, estimulando os colaboradores com o objetivo que favorecem um clima de harmonia, que vai além das fronteiras deles.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Companies are looking for proactive employees who have mastered management skills to achieve positive results. The Human Resources sector is the department whose activities include a set of actions related to people management within organizations. Therefore, it is necessary that leaders motivate the team, seeking in this department all the training necessary to align strategies and achieve excellence and quality in the business. For the research, the HR sector of the Department of Human Rights, Social Assistance and Labor of Mato Grosso do Sul - SEDHAST was chosen, as it is an environment that focuses on people management. The research aimed to understand the influence of people management on the motivation of public servants. Data collection was done by applying a questionnaire with 08 objective questions, referring to leadership in HR and its influence on the motivation of its employees. Of the 50 questionnaires distributed in print, 30 people responded, in which the results show that in people management it is necessary to have strategies and that good leadership is necessary in order to have the ability to communicate, understand your employees, understand the activities they perform, as well as have interpersonal relationships in achieving the organization's goals. Concluded that a good leader has the role of motivator, possessing necessary leadership skills and not just leadership, encouraging employees with the objective of promoting a climate of harmony that goes beyond their borders.

.Keyword: Leadership. Motivation. People management.

¹ Katia dos Santos Alves, funcionária pública no cargo de assistente de ações social. Pedagoga, Pós-Graduando no curso Lato Senso em Gestão de Pessoas, fundação Escola de Governo de Mato Grosso do sul. e-mail k.santos1865@gmail.com

² Aline Tostes Palma Barbosa, professora Mestra do curso de Pós-graduação em Gestão de pessoas, 1ª Turma e-mail: alinepalmabarbosa@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Diante dos desafios atuais, a gestão de pessoas precisa ser reinventada para que se torne eficaz e alcance o que se pretende dentro das organizações, assim a gestão de pessoas tem sido apontada como uma das funções mais importantes e chave para desenvolver e implementar as respostas estratégicas para as pressões que as organizações enfrentam. Um dos grandes obstáculos a serem vencidos é saber separar a teoria da prática, quando se fala de liderança e motivação, é preciso estar atentos às necessidades das pessoas envolvidas. Portanto, reconhece-se a importância da liderança na gestão de pessoas.

Assim, o maior desafio das organizações é contar com colaboradores proativos, com vontade de mudança, que dominem o assunto com conhecimento e habilidade para com isso, obter resultados favoráveis para seu crescimento. Porém, atitudes são inerentes a cada indivíduo e um dos principais desafios da gestão de recursos humanos é trabalhar de forma estratégica para encontrar colaboradores competentes, que dominem bem o conhecimento e o utilizem para produzir efeitos positivos na empresa.

O líder nesse contexto é de suma importância, pois deve atuar de forma a manter seus colaboradores motivados e comprometidos, executando seu trabalho de forma eficiente. A liderança pode ser definida como a influência exercida nas relações interpessoais, no qual se busca a execução e consecução dos objetivos específicos, utilizando a comunicação humana, sendo que a liderança é considerada um poder que influencia as pessoas e as relações existentes (CHIAVENATO, 2004).

Considerando isso, a pesquisa aqui desenvolvida busca compreender qual a importância do líder na motivação de sua equipe e como este, pode impulsionar com sucesso os resultados almejados pela organização. Para chegar aos resultados, à pesquisa foi realizada com trinta funcionários no setor de recursos humanos da Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de Mato Grosso do Sul - SEDHAST. Optou-se por fundamentar os estudos baseando-se nos principais teóricos que discorrem sobre a temática abordada.

A análise das pesquisas não se justifica somente pela formação acadêmica ou experiência em determinada área, mas sim sobre o comportamento no dia a dia, seu perfil para lidar com as pessoas influência no sucesso da organização. Assim, entender qual perfil na atualidade deve ser adotado para se tornar um bom líder, um gestor capaz de motivar uma equipe em prol do rendimento e sucesso do seu setor.

Na parte 1, apresentam-se as delimitações metodológicas que nortearam esta pesquisa, demonstrando o tipo de pesquisa realizada com a referência a amostragem, técnicas e instrumentos de pesquisa estabelecidos.

Na parte 2, apresenta-se uma breve revisão bibliográfica dentro dos assuntos que concernem à pesquisa de campo, como gestão de pessoas, diferenças entre um chefe e um líder, planejamento e ações no ambiente de trabalho, a influência do líder na motivação da equipe no setor de RH.

Na parte 3, foi apresentada a pesquisa em si com a identificação do perfil do líder a partir dos resultados obtidos, através da aplicação dos questionários com os sujeitos. Em seguida à conclusão que evidencia as informações que engloba todo o trabalho e esclarece os dados obtidos.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Este estudo, se caracteriza de forma exploratório, buscando resolução para o problema levantado, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou buscar hipóteses, formulando propostas, diante dos dados analisados (GIL, 2007), que ressalte a importância do líder, e seu papel na questão motivacional, compreendendo as ações que podem influenciar na Gestão de Pessoas. A pesquisa se desenvolveu através do procedimento das seguintes etapas: primeiramente foi realizado levantamento bibliográfico sobre a influência do líder na motivação de seus colaboradores.

Após, formulou um questionário com 08 (oito) questões, buscando abordar toda a temática. O questionário continha respostas objetivas e foi entregue impresso aos funcionários do setor de Recursos Humanos (RH) da Secretaria de Direitos Humanos, Assistência Social e Trabalho de Mato Grosso do Sul – SEDHAST. Após iniciou-se uma análise dos resultados encontrados nas duas etapas, buscando averiguar o perfil do gestor da instituição pesquisada e qual sua influência na motivação de seus funcionários.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Gestão de Pessoas no mundo moderno

A Gestão de Pessoas ao longo de sua origem passou por grandes modificações. Desde a Revolução Industrial, as empresas sentiram a necessidade de aperfeiçoamento a forma como as relações trabalhistas se mantinham, pois não existiam regras e normas que controlassem as relações dentro das empresas, sendo tudo realizado por meio do bom senso. Após o surgimento da teoria Clássica da Administração e da Burocracia, iniciou-se o processo de padronização da gestão de pessoas, passando a adquirir uma hierarquia, no qual tinham como características o autoritarismo e o mecanismo (CALDAS, *et. al.*, 2015).

Portanto, acredita-se que gerir pessoas é um grande desafio para qualquer gestor de qualquer instituição, de qualquer tamanho e de qualquer tipo, pois o trabalho com o capital humano exige muito

mais do que somente treinar pessoas, é preciso considerar aspectos tais como motivação e oportunidades de agregar conhecimentos.

De acordo com Wagner (1999, p.23) “empresas bem geridas são aquelas que adotam modelos apropriados para a gestão de todos os recursos, inclusive para a gestão de pessoas”. Para o autor, os modelos que as organizações de sucesso adotam utilizam uma gestão estratégica, de forma organizada, no qual os colaboradores fazem parte e conhecem como funciona, são treinados a dominar as técnicas, promovendo assim uma gestão de pessoas colaborativa que levam resultados positivos, conquistado por meio da atuação de cada colaborador juntamente com os gestores.

Logo, um modelo de gestão de pessoas bem definido e estruturado requer:

- A definição dos objetivos estratégicos da gestão de pessoas;
- O domínio e utilização das técnicas específicas para a gestão de pessoas;
- Que sejam conhecidas as oportunidades e as metodologias apropriadas para melhorias contínuas relacionadas à gestão de pessoas;
- Que seja possível a identificação clara e objetiva da contribuição da gestão de pessoas para os resultados finais da organização;
- E que haja uma compreensão dos impactos produzidos pela atuação da gestão de pessoas em toda a organização. (CHIAVENATO, 2009, p.23)

Nesse contexto, as organizações percebem a importância da gestão de pessoas frente às grandes transformações decorrentes do mundo globalizado, sendo o foco na forma como as pessoas são gerenciadas, pois entenderam que o diferencial competitivo vai além da tecnologia, reconhecendo que maximizar o potencial humano é a grande vantagem competitiva. A atual gestão de pessoas valoriza seus colaboradores, pois estes são vistos como importantes na captação de capital para as organizações, rompendo barreiras tradicionalistas que os tratam como meros meios de produção, como se fossem recursos ou insumos, sem buscar explorar as habilidades de cada um. Dessa forma, a gestão realizada de forma estratégica visa desenvolver as habilidades dos colaboradores e incentivá-los, buscando um trabalho em grupo, para alcançar os objetivos da empresa.

Atualmente a gestão de Recursos Humanos vem assumindo novas funções e um novo formato, pois sabe-se que o capital humano é o bem mais precioso dentro de qualquer organização, assim se torna necessário buscar profissionais, qualificá-los para desenvolver habilidades naquilo que se propõem fazer que estejam alinhados com os valores e a cultura, pois isso é uma grande preocupação nos dias atuais, para que tenha um bom funcionamento.

Quando atuam em mercados muito competitivos, as organizações focam em seus colaboradores, capacitando e proporcionando benefícios, levando aperfeiçoamento a toda a equipe, com o objetivo de desenvolver competências que sejam necessárias para que o setor de recursos humanos e os gestores estejam em um bom relacionamento e em sintonia com as metas das empresas e com as

mudanças do mercado (GIL, 2007). Assim, se busca na gestão de pessoas, o trabalho em equipe, a iniciativa e responsabilidade com o foco nos resultados.

Quando a organização busca alcançar seus objetivos de forma satisfatória, se torna necessários voltar-se os esforços para seus colaboradores, para que esses possam se sentir motivados na conquista de seus objetivos e assim todos ganham, portanto, ganhar no jogo, na era moderna, significa alcançar os interesses de todos os envolvidos, por meio da negociação, participação e sinergia de esforços (CHIAVENATO, 2009).

Pode-se dizer que as pessoas constituem parte do patrimônio intelectual da empresa, sendo vistas como fundamental para seu sucesso, sendo fornecedoras de conhecimento, habilidade, capacidade e inteligência, proporcionando decisões que busquem um trabalho para atingir os objetivos. “As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados”. (CHIAVENATO, 2009, p.45).

Assim, a Gestão de pessoas se baseia em três aspectos fundamentais: “As pessoas como seres humanos; As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; As pessoas como parceiros da organização” (CHIAVENATO, 2005, p. 119). É preciso ver a gestão de pessoas como uma função de *staff*, no qual atua de forma estratégica, buscando profissionais que iniciam suas atividades na empresa, até seu desligamento, proporcionando satisfação, e uma boa saúde física e mental. Portanto, entende-se que organizações que atinge seu desenvolvimento por meio de uma gestão estratégica e de pessoas, consegue facilmente alcançar sua missão e proporcionar um ambiente harmonioso de trabalho;

3.2 A diferença entre liderar e chefiar

Atualmente o termo liderar vem sendo considerado fonte de varias pesquisas, pois busca-se compreender como um líder deve atuar em prol dos objetivos e sucesso das organizações.

Conforme Barros (2019, s/p) “desde meados do século XX, diversas teorias foram desenvolvidas, com o intuito de melhor compreender as relações entre líderes e subordinados”, pois o que se deve considerar não é somente os esforços colocados nas organizações referentes a gestão de pessoas, mas sim a qualidade desses esforços, que atuam juntamente com sua intensidade.

Maximiano (2000, p.344) diz que “A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo”. Nesse contexto, um bom líder é aquele que trabalha junto com seus liderados, transferindo autoridade, porém dando a autonomia para que busquem a solução dos conflitos e a tomada de decisão. É necessário saber decidir

o que se busca, pois implicará na transferência da tomada de decisão para os liderados, sendo assim, é necessário saber o que está fazendo.

O líder deve transferir sua autoridade para os colaboradores, para que estes possam tomar decisões. Quando o líder atua de forma libera, ele se abdica de forma deliberada de tomar determinadas decisões sozinho e passa essa responsabilidade aos seus liderados.

O líder tem um importante e fundamental papel neste processo, pois precisará construir um elo entre o desempenho do colaborador e a expectativa organizacional. Aprender pensar estrategicamente passou a ser uma competência gerencial necessária à obtenção de contribuições humanas que agreguem valor a organização.

Aprender pensar estrategicamente passou a ser uma competência gerencial necessária à obtenção de contribuições humanas que agreguem valor. Logo cabe a liderança o papel da transformação das necessidades do público-alvo em resultados que atendam tais demandas.

É preciso compreender as diferenças em ser líder e ser chefe. O chefe geralmente é aquele que manda, cobra e pressiona, tornando as pessoas que trabalham nas instituições como seus subordinados. Geralmente é alguém ríspido e que não tem empatia, sem passar confiança, apenas espera que os colaboradores obedeçam a suas ordens. Ele sempre é alguém que busca créditos em cima do trabalho realizado por terceiros que estão subordinado a ele, buscando obter benefícios para si mesmo, porem quando algo sai errado ele culpa outras pessoas. Esse tipo de chefe é tido como prejuízo para qualquer instituição, pois os resultados não serão favoráveis e o clima não será de harmonia.

Como disse certa vez, o filósofo Mario Sergio Portella (2021), "Não se pode confundir liderança com chefia. A liderança é aquela que não exclui. Quem é só um chefe, às vezes, para poder mandar tem que excluir. Se há um líder você segue, mas se há um chefe você obedece".

A liderança precisa produzir o elo entre o desempenho do colaborador e a expectativa organizacional. "Um processo de gestão de desempenho efetivo, sob um enfoque sistêmico, depende não só de instrumentos e estratégias, mas, sobretudo, de uma liderança eficaz e eficiente, que constitui o elo desse alinhamento" (SOUZA, *et. al.*, 2009, p.31). Assim, os gestores devem promover as adaptações que se julgar necessárias de forma sistemática.

A responsabilidade pela adaptação das organizações em melhorar seus resultados recaiu sobre os ombros da liderança. A substituição do olhar cartorial por um outro mais estratégico colocou a liderança em uma posição mais adequada que a dos profissionais de gestão de pessoas, para o alcance do desempenho efetivo.

A liderança contribui de várias formas, beneficiando a organização, conforme apontando no quadro abaixo:

Figura 1: Benefícios da Liderança

Benefícios da Liderança	Características
Desenvolve estratégias	A liderança desenvolve estratégias juntamente com a equipe, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas.
Flexibilidade	A liderança é flexível com a equipe. Por confiar nas pessoas, a comunicação se torna mais amigável, porém sem perder a autoridade.
Feedback	A liderança tem a liberdade de dar e receber feedback de todos os envolvidos na gestão do negócio.
Autonomia	A liderança permite que a equipe trabalhe de forma mais ampla e tomam as próprias decisões.
Empatia	A liderança é capaz de colocar-se no lugar do outro para analisar o comportamento dos liderados e as decisões que serão tomadas.
Inova	A liderança investe em novas tecnologias e gestão de processos, buscando a melhor forma de alocar todos os recursos.
Focaliza as pessoas	A liderança reconhece o devido valor de cada membro de equipe e busca desenvolvê-los. Em culturas mais engessadas esse benefício se torna impossível.

Fonte: Weersma, et. al. (2005, p.5) Adaptado de Kouses e Posner (2001).

Corroborando com os autores do quadro acima, Souza, et. al. (2009) e Teixeira; Silveira; Bastos Netos (2009) identificaram quais são as posturas gerenciais avançadas que conduzem aos resultados esperados: Planejamento do trabalho com base em consenso; Acompanhamento do processo da construção de resultados compartilhando *feedbacks*; Análise e avaliação de resultados com ênfase em dados qualitativos; Valorização de ideias e sentimentos pessoais; Alinhamento das necessidades organizacionais e individuais; Descentralização da tina de decisão (participação); Estimulo à participação de decisões estratégicas e de trabalho; Definição de resultados com base em consenso; Construção de plano de desenvolvimento com base em consenso; Negociação de resultados; Disseminação de informações estratégicas e de trabalho (transparência); Disseminação de informações por meio de *feedbacks*; Investimentos na qualificação multifuncional; Vinculação entre resultados e recompensas; Valorização de contribuições ao negócio; Valorização da busca do autodesenvolvimento.

O desenvolvimento de múltiplas competências é fundamental para alguém ser respeitado como líder, e um desafio diário. Assim, é necessário compreender o mundo atual em constantes e disruptivas mudanças e de pessoas cada dia mais críticas e conscientes, com grande e variado acesso à informação de diferentes maneiras, ou seja, um líder que seja capaz de compreender o indivíduo em sua totalidade. Um bom líder é aquele que tem:

[...] Capacidade de inspirar e dar suporte necessário para diferentes gerações de colaboradores, em um mundo complexo e dinâmico, para que estes entreguem suas competências pessoais e diferenciadas em prol dos objetivos organizacionais de maneira genuína, empática, humilde, reconhecendo suas imperfeições e promovendo o crescimento pleno de todos (gestor e liderados) em clima de confiança e respeito (BRESSAN; RIBEIRO; ROMA, 2019, p. 13).

Assim, a liderança será capaz de multiplicar a capacidade de desempenho dos colaboradores, utilizando-se dos pontos fortes e aspirações dos indivíduos para o alcance dos resultados. A liderança precisa produzir um elo entre o desempenho do colaborador e a expectativa organizacional, atuando na maximização da capacidade de empenho dos colaboradores, utilizando seus pontos fortes para o alcance dos resultados.

3.3 A liderança no setor de Recursos Humanos

O sucesso de qualquer instituição está na forma de gerir pessoas, sendo uma tarefa complexa, que necessita de conhecimentos, habilidades e competência para liderar. Conforme Chiavenato (2000), a gestão no setor de Recursos Humanos vem sofrendo grandes mudanças no decorrer de sua existência, o que levou ao surgimento de novas concepções e orientações que focalizem ações para que as pessoas possam ser motivadas em suas funções nesse setor.

Nesse sentido, o gestor precisa definir seu estilo de liderança, com foco e metas naquilo que acredita que trará resultados satisfatórios e proporcionará um ambiente de serviço harmonioso. Para Maximiano (2000, p.343) “estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa. O estilo pode ser autocrático, democrático ou liberal, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados”.

Os líderes necessitam ir em busca das competências adequadas para liderar, exercendo seu trabalho com foco e determinação, sempre em busca de sucesso para a organização. A Agência de Recursos Humanos nos Estados Unidos, apresentou uma lista de competência, Coelho (2010 *apud* MOURA, 2016, p. 17), cita tais competências:

Liderar Mudanças; Aprendizagem constante; Criatividade e inovação; Consciência externa; Flexibilidade; Persistência; Motivação para o serviço; Pensamento estratégico; Visão; Saber ouvir; Comunicação clara; Liderar Pessoas; Administração de conflitos; Lidar com diversidade cultural; Integridade e honestidade; Trabalho em equipe; Orientação Para Resultados; Responsabilidade; Serviço ao cliente; Tomada de decisão; Empreendedorismo; Solução de problemas; Credibilidade técnica.

Dessa forma, para se ter Qualidade nas atividades desenvolvidas pelas organizações, é importante que o Líder no setor de RH propicie um trabalho que vise não somente treinar as habilidades humanas e suas técnicas, mas que o trabalho seja motivador e que tenha uma boa relação interpessoal para que assim a organização consiga atingir seus objetivos. Portanto, vem se exigindo que seus colaboradores tenham características de liderança, e capacidade de motivação, treinamento, para dirigir e delegar responsabilidades sem ser autoritários.

Useem (2002), cita a seguir alguns princípios básicos de liderança, destacando o princípio de Dirigir (ser capaz de dar sentido e razão para a existência da equipe, colocando desafios e dando autonomia para a tomada de decisões); motivar (criar um ambiente que seja benéfico para o trabalho coletivo e para as relações interpessoais, estimulando sempre em busca de alcançar um objetivo); treinar (este princípio é a chave para potencializar as pessoas, motivando-os e detectando problemas a ser resolvido); delegar (o líder deve ser capaz de delegar as tarefas, agindo de forma descentralizada, com a divisão de trabalho entre os colaboradores da equipe e procurar repassar a responsabilidade, maturidade e autoridade).

Nessa linha de pensamento se torna imprescindível o exemplo de liderança positiva, tornar o planejamento estratégico como meta prioritária com o envolvimento de todos no processo que levará a se obter a Missão, a Visão de Futuro, os Valores e as Metas prioritárias de cada setor/departamento para que se possa atingir a melhoria da qualidade nos resultados da organização.

3.4 A liderança positiva

Liderança positiva, sendo um novo modelo de gerenciamento, tem a função de valorizar os pontos fortes dos colaboradores, incentivar o desenvolvimento de suas competências potencializando assim, os resultados da organização.

A liderança positiva surgiu a partir do estudo do psicólogo Martin Seligman, em 1998, quando passou a escrever artigos que enfatizavam a importância de se modificar o foco das contribuições da psicologia, dando ênfase aos aspectos virtuosos. Com base nesses estudos, no ano de 2008, Kim Cameron escreveu o livro *Positive Leadership*, que em português significa “Liderança Positiva”, no qual o trabalho é pautado na potencialização dos pontos fortes dos colaboradores (BISPO; UEDA, 2014).

A liderança positiva se difere da liderança tradicional de acordo com o foco da gestão. Na liderança positiva, há o conhecimento e o uso de formas estratégicas dos pontos fortes e talentos dos colaboradores tornando-os motivados ao possibilitar o desenvolvimento de competências, valorizando suas habilidades. Portanto, percebe-se a importância de um líder que valoriza, orienta e ampara sua equipe.

De acordo com Marques (2000), a liderança positiva é um modelo que foca nas competências e também as experiências dos colaboradores. Tal estilo de liderança vem ganhando forças e se mostrando um forte aliado para suprir as necessidades do mercado, contando com equipes altamente treinadas e motivadas, pois entendeu-se que as qualidades e habilidades das pessoas é o grande diferencial no sucesso da empresa.

Ainda, de acordo com Marques (2020), a liderança positiva, traz os seguintes benefícios: Melhor performance; Aumento da produtividade; Alinhamento com os objetivos da organização; Retém talentos; Reduz os índices de *turnover*, dentre outros. Já na liderança tradicional, o que há é a busca para trazer a equipe pela geração de um clima de cobranças, disputa e pressão.

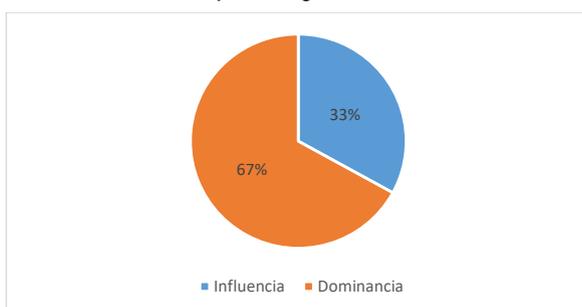
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O método utilizado para a coleta de dados se deu por meio da aplicação de questionário impresso. Assim, a amostra deste estudo foi constituída por servidores públicos efetivos, comissionados e contratados da SEDHAST – Secretaria de Assistência Social do Estado de Mato Grosso do Sul, entre os cargos de agente de ações sociais, gestor de ações sociais, direção executiva e assessoramento e técnicos de serviço organizacionais do departamento de Recursos Humanos. Foram distribuídos 50 questionários, contendo 08 questões fechadas. Desse total, 30 questionários foram devolvidos, o que totaliza 60% de respostas obtidas.

Conforme o objetivo, foi apresentado a pesquisa em si, com foco a identificar a influência do líder na motivação dos seus colaboradores, a partir dos resultados da aplicação dos questionários com os sujeitos.

O primeiro gráfico apresenta o perfil de um bom líder. Nesta questão, os funcionários tinham duas opções de respostas sobre o assunto. 20 (vinte) pessoas responderam que um bom líder deve ter o perfil dominante sobre a equipe e 10 (dez) pessoas alegaram que para ser um bom líder, o gestor deve influenciar a equipe.

Gráfico 1- Diante das demandas atuais para uma gestão de sucesso um bom líder deve ter o perfil



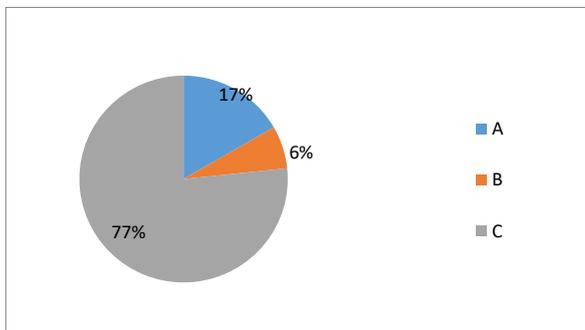
Fonte: O autor, 2021

Diante da análise das respostas obtidas nos questionários ficou claro que 67% dos colaboradores responderam que, atualmente um bom líder seria o que possui um perfil dominador.

De acordo com Barros (2019, s/p) “não se pode pensar em significados etimológicos sem falar também nos conceitos estruturados de estudiosos da área”. Assim, menciono o conceito de Liderança de Maximiano (2009, p.194), no qual afirma que “a liderança é um processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

Com relação a principal ferramenta para um bom gestor, as respostas obtidas se encontram no gráfico 2.

Gráfico 2 - Qual a principal ferramenta para ser um bom gestor de pessoas?



Fonte: O autor, 2021

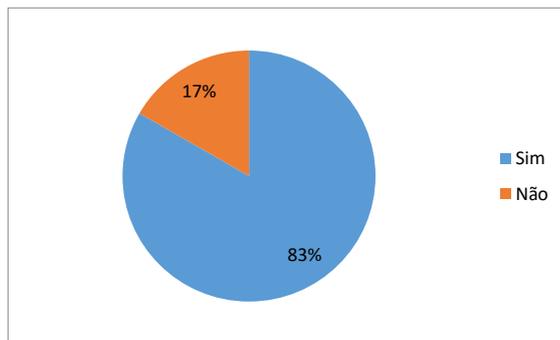
A) Poder posicional B) Capacidade de coação C) Habilidade de se comunicar

De acordo com o gráfico 2, à comunicação foi escolhida por 77% dos entrevistados, que acredita que é essencial o líder deve se comunicar melhor com sua equipe, buscando soluções para os problemas e conflitos encontrados, dialogando entre os colaboradores. Assim, o líder deve estimular e promover o diálogo, buscando sempre o crescimento da empresa e melhorias nos processos.

De acordo com os entrevistados trabalhar em um ambiente sem pressão, com flexibilidade e liberdade para realizar sua função, ajudam a manter a equipe motivada. Com esses dados pode-se destacar o que Robbins em seu artigo sobre a influência de um líder na motivação da equipe diz, que os líderes precisam sempre estar atentos para os desafios que possam surgir, motivando sua equipe e criando estratégias para que as noções preconcebidas não limitem a capacidade de obter bons resultados, destacando que quando o líder age sobre coação, limita a atuação de seus colaboradores.

Quando se perguntou sobre o ambiente de trabalho, 25 (vinte e cinco), ou seja, 87% das pessoas acreditam que um ambiente descontraído e sem pressões pode contribuir para a motivação dos seus colaboradores.

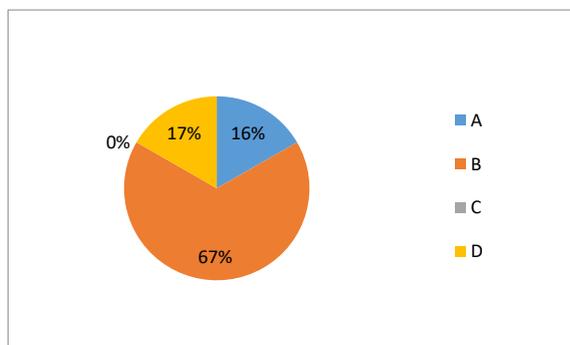
Gráfico 3- Você acredita que um ambiente descontraído e sem pressões pode contribuir para motivação dos seus colaboradores?



Fonte: O autor, 2021

A próxima questão foi referente ao rendimento do colaborador quando se encontra com problemas pessoais e diminui seu rendimento. Buscou-se compreender quais as ações que poderiam ser adotadas pela gestão para resolver tal situação.

Gráfico 4 - Quando o rendimento do colaborador diminui devido a problemas pessoais, que ações poderiam ser adotadas pela gestão para resolver a situação?



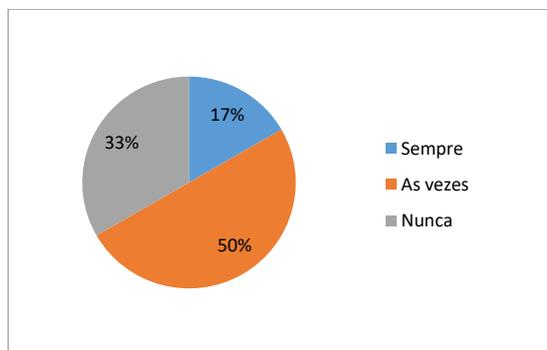
- a) Colocar-se ao lado do profissional;
- b) Prontificar-se e buscar soluções para os problemas;
- c) Exigir que vença seus problemas pessoais para garantir um bom rendimento profissional;
- d) Deixar que ele resolva e busque as soluções por ele mesmo.

Portanto, conforme o gráfico acima, 67% dos funcionários entrevistados concordam que, um gestor que está disposto a colaborar e ajudar o funcionário na busca de soluções para os problemas que

surgem, não só no ambiente de trabalho, como na vida pessoal, consegue obter melhores resultados para o setor.

Perguntou-se também com qual frequência o gestor repassa o *feedback*, sendo que 5 pessoas responderam que sempre, 15 pessoas responderam que as vezes e 10 pessoas disseram que nunca repassa o *feedback*, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 5 - Com relação ao feedback com qual frequência é repassada aos colaboradores?



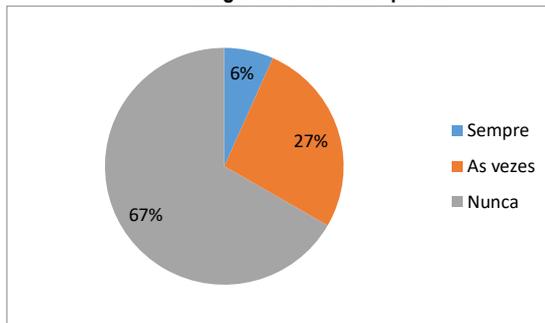
Fonte: O autor, 2021

Conforme o gráfico acima, percebe-se que um dos pontos negativos que foram identificados durante a pesquisa é a falta de *feedback*, 50% dos colaboradores que responderam o questionário relataram que às vezes ocorre o *feedback* e em torno de 30% que nunca recebem esse *feedback*.

Diante disso, destaca-se que receber esses *feedbacks* de forma receptiva ajudam os colaboradores a terem uma visão mais concreta de onde estão acertando e onde podem melhorar ainda mais, fazendo mudanças se necessário. Essa avaliação ajuda a reconhecer pontos fortes e pontos passíveis de melhoria, promovendo autoconhecimento, inteligência emocional, motivando os funcionários.

A próxima questão refere-se ao reconhecimento por parte do gestor, no qual 2 (duas) pessoas responderam que sempre é reconhecido, 8 pessoas disseram que as vezes e 20 (vinte) pessoas responderam que nunca são reconhecidas.

Gráfico 6 – Quando se realiza uma coisa boa, você é reconhecido pelo gestor recebendo um elogio ou uma recompensa?

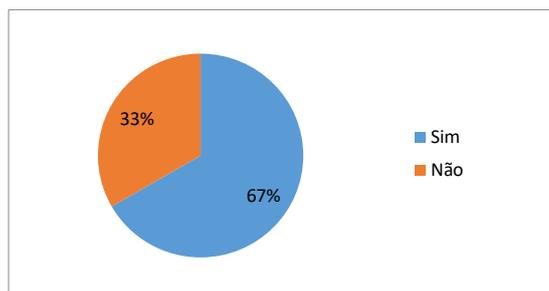


Fonte: O autor, 2021

Diante do gráfico 6, percebe-se que a valorização do funcionário tem o percentual ainda maior na visão dos entrevistados: 67% relatam que não são valorizados por seus gestores, considerando uma insatisfação muito alta. A reclamação se dá ao fato de que os funcionários não são valorizados e que deveria existir um tipo de recompensa para aqueles que conseguem se destacar no ambiente de trabalho. Esse comportamento por parte de um líder pode trazer reações negativas emocionalmente, desestimulando o funcionário, trazendo uma queda significativa no seu rendimento no trabalho.

Sobre a capacidade do gestor em negociar e flexibilizar em meio a situações diversas, 20 (vinte) pessoas disseram que o gestor tem essa capacidade e 10 pessoas responderam que não, conforme o gráfico abaixo.

Gráfico 7- seu gestor tem capacidade de negociar e flexibilidade em situações diversas?

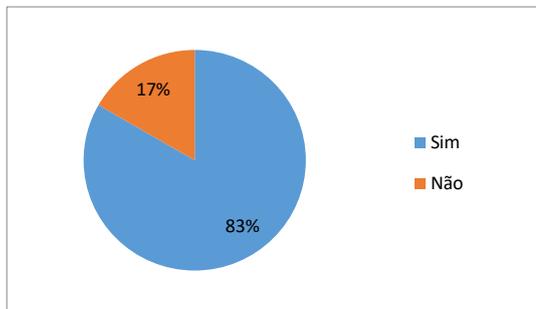


Fonte: O autor, 2021

Diante dos dados analisados no gráfico acima, no setor de RH onde a pesquisa foi realizada, a maior parte dos colaboradores consideram seu gestor como um líder que tem flexibilidade e um visão estratégica para negociar nas mais diferentes situações, levando em consideração o tratamento dos problemas do dia a dia, coordena e supre os integrantes da equipe em suas necessidades e anseios profissionais da melhor forma possível.

Por fim, perguntou-se se as ações do gestor pode ser um fator de motivação na força de trabalho de uma equipe. Dos 30 (trinta) entrevistados, 25 acreditam que sim e 5 acreditam que não, conforme o gráfico abaixo

Gráfico 8- As ações do gestor pode ser um fator de motivação na força de trabalho de uma equipe?



Fonte: O autor, 2021

Diante desses dados, entende-se que liderar é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. Bartlett; Ghoshal (1997, p.23) diz que "liderar é um processo do líder, do liderado e de variáveis situacionais. Cabe ao líder ser o mentor estratégico para conseguir o sucesso que se espera de um dado setor". Portanto, conforme a pesquisa, acredita-se que as ações do líder podem motivar de forma positiva ou negativa sua equipe.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo investigou a importância do líder para motivar a equipe, levando em consideração a gestão de pessoas como sendo uma ferramenta indispensável para alcançar uma melhor qualidade na gestão de pessoas. Buscou-se ao longo do estudo entender a importância da gestão de recursos humanos e do líder para liderar sua equipe, de forma a se sentirem motivados em suas atividades realizadas.

Analisando os dados pesquisados, entendeu-se que administrar uma organização não é uma tarefa fácil, pois existem diversos obstáculos que devem ser contornados e desafios a serem superados

a todo momento. A diferença entre aquela organização com qualidade e aquela em declínio está na forma como sua gestão conduz suas atividades, as ferramentas e estratégias utilizadas.

É a pessoa do líder que recebe ensinamentos de estratégia, foco, conhecimento de processos prioritários para cada setor, ele que determina resultados a serem obtidos, que detém conhecimento, intra e interpessoal. A liderança é vista como um fator essencial e decisivo para qualquer setor dentro de uma organização, como forma de alavancar a produtividade e assim gerar resultados positivos. Mas, para que isso aconteça, o líder tem papel fundamental no direcionamento das atividades, ele promoverá grandes transformações, buscará inovação, engajamento e trará resultados efetivos à empresa.

Em relação a análise dos dados, constatou que, o gestor do departamento de RH tem capacidade para negociar e flexibilidade em diversas situações, porém, os entrevistados alegaram que falta motivação e reconhecimento das atividades que desempenham, bem como uma liderança que tenha uma atenção voltada para os resultados e ensinamentos. Para eles, um ambiente descontraido e sem pressões contribui para motivar os colaboradores, que um bom líder deve buscar soluções dos problemas juntamente com a equipe e que suas ações devem ser pautadas em estratégias de motivação para todos e para o trabalho em conjunto.

O estudo aqui desenvolvido alcançou os objetivos traçados, pois, pode-se entender a importância da liderança na motivação dos colaboradores e como uma gestão de RH é fundamental nesse setor, bem como compreendeu os benefícios quando se consegue implementar estratégias para melhoria no atendimento da organização e para motivar os funcionários em suas atividades.

Portanto, com base na pesquisa conclui-se que a presença do líder é essencial dentro de qualquer setor. É ele que dá o exemplo, que aponta os caminhos para que todos andem na mesma direção. Cabe ao líder estar consciente da função de motivar seus subordinados visto que a motivação está estreitamente relacionada às necessidades humanas.

6. REFERÊNCIAS

BARROS, Benilson. **Liderança em motivação, um diferencial nas organizações**. Portal administradores. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/lideranca-e-motivacao-um-diferencial-nas-organizacoes>. Acesso em: 19 out. 2021.

BARTLETT, Christopher & GHOSHAL, Sumantra. **Novas Formas de Gerências**. HSM, Management, mar/abril 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRESSAN, Cyndia; RIBEIRO, Mariluce Lemos Guetten; ROMA, Andréia. **Liderança com bases nas Sof Skills**. 1ª ed. São Paulo: Leader, 2019.

BISPO, Patricia; UEDA, Minoru. Liderança Positiva: Um caminho diferenciado para gerir talentos. Entrevista para o Portal Liderança, em 10/04/2014. Disponível em:

<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/9079/lideranca-positiva-um-caminho-diferenciado-para-gerir-talentos.html>. Acesso em: 08 set. 2021.

CALDAS, P. T.; FIRMO, L. A.; AMORIM, B. P.; OURIQUES, R. A. B. **Administração de pessoal ou gestão de talentos?** Um estudo nas administrações públicas do Cariri Paraibano. XVII Semead – Seminários em Administração. 2015.

CHIAVENATO, I. **GERENCIANDO PESSOAS, O passo Decisivo para a Administração participativa**. 3º ed. São Paulo - SP: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Segunda Edição, Totalmente Revista e Atualizada. Editora Campus. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: edição compacta, 6. Ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORTELLA, Mario Sergio. **Diferença entre líder e chefe**: Saiba quais são as principais características e diferenças entre os dois cargos/ 11 de janeiro de 2021

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007.

IFRACTAL. **Feedback**: O que é e Qual a Importância na Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://ifractal.com.br/blog/feedback/>. Acesso em: 18 ago. 2021

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 1ª ed. São Paulo: Saraiva: 2005.

MARQUES, José Roberto. **Liderança positiva**: o que é, quais seus benefícios e como desenvolvê-la? Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-positiva-o-que-e/>. Acesso em: 06 ago. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **A Introdução à Administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução Urbana à revolução Digital. 6ª Edição. Editora Atlas, 2009.

MELLO & SILVA, Ana Gláucia C. **Metodologia de Pesquisa**. Palhoça: Unisul, 2006.

MOURA, Manuel Antunes V. **Clima organizacional e motivação dos funcionários da Alfândega da Praia**. 2013. Monografia (Licenciatura em Administração Pública e Autárquica) – Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Cidade da Praia, 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamento do Comportamento Organizacional**. 8.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de Desempenho**. Série Gestão de Pessoas. 2ª Edição. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

TEIXEIRA, G. M.; SILVEIRA, A. C.; BASTOS NETO, C. P. Dos S. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

USEEM, Michael. **Liderando para o Alto**. Editora: Negócio, 2002.

WAGNER, John A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEERSMA, L. A.; AMÉRICO, R. Da C. L.; WEERSMA, M. R.; RIBEIRO, E. De C. A liderança como ferramenta de desempenho organizacional: uma aplicação do modelo *Strober*. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_188.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.