



PAMELA CRISTINA LEITE

IMPACTOS DA LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DO LIDERADO: UM ESTUDO TEORICO

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **IMPACTOS DA LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DO LIDERADO: UM ESTUDO TEÓRICO** elaborado por Pamela Cristina Leite e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Pamela Cristina Leite, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **IMPACTOS DA LIDERANÇA PARA O DESENVOLVIMENTO DO LIDERADO: UM ESTUDO TEÓRICO**, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de abril de 2018

Pamela Cristina Leite

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível e a minha família que sempre me apoio e teve paciência nos momentos de ausência.

Agradeço primeiramente a Deus, que me permitiu que tudo isto acontecesse, á minha família que de forma especial e carinhosa me deram força e coragem, apoiando-me nos momentos de dificuldade.

Agradeço a todos os Professores do curso, que foram tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desse trabalho de conclusão de curso.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar a necessidade do conhecimento, atitudes e habilidades do líder na gestão dos seus colaboradores, o líder tem um papel de conduzir e orientar sua equipe, os engajados e motivando na busca do resultado. Este trabalho busca com base literária identificar os estilos de lideranças, fatores de motivação e os desafios do líder em transformar equipes.

Palavras - Chave: líder, liderança, equipe, motivação.

ABSTRACT

This work aimed to analyze the need for knowledge, attitudes and skills of the leader in the management of its employees, the leader has a role to guide and guide his team, the engaged and motivating in the pursuit of the result. This work seeks to literally identify the leadership styles, motivating factors and the challenges of the leader in transforming teams

Key - Words: leader, leadership, team, motivation.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- A TEORIA SITUACIONAL DE LIDERANÇA DE HERSEY E BLANCHARD.....	8
FIGURA 2 - PIRÂMIDE DE MASLOW.....	13
FIGURA 3 - COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE MASLOW E HERZBERG.....	15
FIGURA 4 - MODELO DE EFICÁCIA DE EQUIPE	17

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 FORMULAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 QUESTÕES DE ESTUDO	2
1.4 RELEVÂNCIAS DO ESTUDO.....	2
1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA	3
1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	3
1.7 ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER.....	4
2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA	5
2.2.1 TEORIAS COMPORTAMENTAIS	5
2.2.2 TEORIAS DA CONTINGÊNCIA	6
2.2.2.1 O MODELO FIEDLER.....	6
2.2.2.2 TEORIA SITUACIONAL	7
2.2.2.3 TEORIA DA TROCA ENTRE LIDERES E LIDERADOS	8
2.3 FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	11
2.3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	12
2.3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	14
2.4 DESAFIOS DO LÍDER EM TRANSFORMAR EQUIPE.....	15
2.4.1 TIPOS DE EQUIPES	16
2.4.2 CRIANDO EQUIPES EFICAZES	17
3. CONCLUSÕES.....	20
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	22

1. INTRODUÇÃO

O estudo parte da necessidade do conhecimento, atitudes e habilidades do líder na gestão dos seus colaboradores, o líder tem um papel importante para o desenvolvimento do colaborador que irá direcionar e alinhar as expectativas e as necessidades da empresa em conjunto com a sua equipe. O estudo da liderança é cada vez mais influente nas organizações, onde cada gestor tem o papel de trabalhar com diferentes perfis e expectativas de liderança.

O líder tem poder de influenciar a sua equipe e criar um ambiente de trabalho estimulante para o alcance de seus objetivos, porém o mesmo poderá influenciar de forma negativa, com isso gerando impactos em seus colaboradores e resultados da empresa.

Segundo SOARES (2015) não existe um modelo de liderança e sim a construção de competências e habilidades que devem ser devolvidas em determinados grupos, a liderança depende do ambiente em que se esta inserida e o momento da equipe liderada.

O ponto de análise na literatura é identificar as características dos líderes, os estilos de liderança, os fatores de motivação e os desafios dos líderes em transformar equipes, neste trabalho apresentam aspectos da literatura que nos cita estes pontos de estudo.

O líder além de suas características de trabalho, ele necessita do controle emocional, que é composto por cinco características: autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia, habilidades sociais, cita SOARES (2015, pág.74) que “sem a inteligência emocional, uma pessoa pode ter um excelente treinamento, uma mente altamente analítica, uma visão de longo prazo e um inesgotável estoque de maravilhosas ideias sem que isso tudo faça dela um grande líder”, com base no contexto o trabalho foi desenvolvido para responder quais são os impactos da liderança no desenvolvimento do colaborador.

1.1 FORMULAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são segundo a literatura, as influências e impactos da liderança no desenvolvimento do colaborador?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o impacto do líder no desenvolvimento da carreira e resultados dos seus colaboradores e quais são as habilidades e atitudes necessárias para o exercício da liderança.

1.2.2 Objetivos Específicos

Verificar os perfis e estilos de liderança

Verificar os aspectos de motivação no trabalho

Verificar os desafios atribuídos ao líder para transformar pessoas em equipes eficazes.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Quais são os estilos de liderança que a literatura discute?

Quais são os aspectos de motivação no trabalho que a literatura relata?

Quais os desafios da liderança para transformar equipes?

1.4 RELEVÂNCIAS DO ESTUDO

A relevância do estudo parte da necessidade do conhecimento das características e habilidades do líder, com o papel de liderar, direcionar e orientar equipes, o líder tem um cargo importante na organização, ele irá motivar e engajar pessoas pela busca do resultado. Neste estudo são pesquisados na literatura suas características habilidades e seus impactos com seus colaboradores.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Objetivo de estudo deste trabalho será identificar as habilidades e aspectos do líder, o assunto pesquisado é amplo e temos hoje vários autores que discutem o assunto proposto, o trabalho é desenvolvido para uma leitura simples e clara.

A metodologia do trabalho é com base em pesquisas bibliográficas, com a abordagem qualitativa, sendo uma pesquisa exploratória, coerente de idéias de autores sobre o tema de liderança. A seleção dos autores e obras foi com base em palavras chaves sendo três principais autores e suas obras discutidas no trabalho.

1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo busca com base literária aspectos do líder, suas habilidades e características. Não serão pesquisados as características e comportamentos dos colaboradores e sim fatores de motivação e o desafio líder em transformar equipes.

1.7 ORGANIZAÇÕES DO ESTUDO

Esta pesquisa será dividida em capítulos sequências com as seguintes abordagens:

2. Referencial Teórico

2.1 Características do Líder

2.2 Estilos de Liderança

2.3 Fatores de Motivação

2.4 Desafios do Líder em Transformar Equipe

Seguindo – se com as discussões, conclusões deste assunto e suas referencias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Segundo SOARES (2015) líder é um título utilizado para definir pessoas que estão no topo, que representam um grupo ou instituição, o líder é o responsável por assumir o controle e direcionar o grupo. Na liderança exerce a autoridade, tomada de decisão e tem a habilidade de inspirar pessoas na busca de um propósito.

Não existe um modelo de liderança e sim a construção de competências e habilidades que devem ser devolvidas em determinados grupos, a liderança depende do ambiente em que se esta inserida e o momento da equipe liderada. (SOARES 2015)

Segundo ROBBINS (2005) liderança é a capacidade de direcionar pessoas a atingir um objetivo, orientando a equipe para o futuro, engajando e inspirando pessoas para superar os obstáculos.

“A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um alto cargo na organização. Como essas posições subentendem um certo grau de autoridade uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores e nem todos os executivos são líderes.” (ROBBINS, 2005, pág. 258)

O fato de o executivo ter seu cargo da hierarquia não o promove como um líder eficaz, pois se trata de influenciar os outros de uma estrutura formal ou informal, este líder pode surgir dentro de um grupo ou uma indicação formal (ROBBINS 2005).

Para CHIAVENATO (2014) liderar é dirigir pessoas para o alcance de alguns objetivos, nesta situação é e levar as pessoas a seguir para determinado caminho e comportamento em um processo de comunicação para execução de metas.

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para o alcance de objetivos. Essa definição enfatiza que o líder está envolvido com outras pessoas para alcançar objetivos. A liderança é recíproca e ocorre entre pessoas. Liderança é uma atividade

focada em pessoas, e não em atividades de folhear papéis ou resolve problemas. Liderança envolve o uso do poder.” (CHIAVENATO, 2014, pág. 236)

Para o autor liderar requer determinadas funções que consiste na relação entre o individuo e o grupo liderado, neste conceito o líder é percebido como o controlador ou possuidor para a satisfação das necessidades do grupo.

2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

2.2.1 Teorias comportamentais

No fim da década de 40 pesquisadores foram em busca de estudos do comportamento do líder e criaram teorias comportamentais que auxiliaram para descobrir a forma de agir do líder. A abordagem comportamental esperava encontrar comportamentos específicos nos líderes. (SOARES 2015).

Estudos da universidade Estadual de Ohio e Michigan chegaram a algumas teorias:

- Estrutura de iniciação: refere-se à dimensão que o líder tem de estruturar o seu papel e as dos funcionários para a busca do objetivo. O líder com iniciação tem o estilo de delegar tarefas para membros da equipe e o cumprimento de prazos. (ROBBINS 2005)
- Consideração: refere-se à extensão que o líder consegue se relacionar com as pessoas, a confiança no trabalho, respeito às idéias e os sentimentos dos colaboradores. O líder com o alto grau de consideração ajuda os colaboradores com seus problemas pessoais, é amigável e acessível a todos. (ROBBINS 2005)
- Orientação para funcionários: líderes que incentivam as relações interpessoais com interesses nos liderados e a diferença entre eles. (SOARES 2015)
- Orientação para produção: líderes com aspectos técnicos e formais práticos de trabalho, que visam os resultados produtivos no qual os colaboradores são apenas um meio para o objetivo a ser atingido. (SOARES 2015)

Os estudos mostraram que líderes com o alto comportamento de iniciação e consideração costumam ter melhor desempenho do que outros que não tem ambos ou apenas um desses comportamentos, mas também podem ocorrer problemas com líderes de alto iniciação, pois podem gerar reclamações, ausência no trabalho e baixa satisfação dos funcionários. E os com alta consideração podem receber os funcionários com uma baixa avaliação de desempenho. Estilos altos podem dar resultados positivos, mas deve ser considerado o momento da situação. (SOARES 2015).

O comportamento orientação para funcionário foi favorável o desempenho da produtividade, a satisfação e para o de produção tiveram baixos índices.

Neste período pesquisadores tentaram explicar o comportamento do líder eficaz e foi observado que faltavam os fatores situacionais que influenciam o líder, no qual foi estudado qual estilo de liderança se apropria a cada situação.

2.2.2 Teorias da contingência

2.2.2.1 O modelo Fiedler

Criado por Fred Fiedler este modelo propõe que o resultado da equipe dependa do estilo do líder demonstrar o controle em determinada situação. Para a Fiedler o sucesso se encontrava no estilo da liderança individual. (ROBBINS 2005)

Após sua pesquisa Fiedler identificou três dimensões contingências que definem os fatores situacionais da eficácia da liderança.

- 1. Relação entre líder e liderados:** O grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em seu líder.
- 2. Estrutura da tarefa:** O grau de procedimentos estabelecidos no trabalho (ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas).
- 3. Poder da posição:** O grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como o poder de contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais. (ROBBINS, 2005, pág. 264)

Na pesquisa Fiedler identificou que os líderes com a estrutura da tarefa tiveram um melhor desempenho em situações favoráveis ou desfavoráveis a eles, já os líderes orientados para relação tem melhor desempenho em situações moderadas. Ele conclui que líderes com a estrutura de tarefas tem melhor resultados em situações de baixo e alto controle, enquanto os líderes orientados para a tarefa apresentam melhor resultados em situações de moderadas. (ROBBINS 2005)

2.2.2.2 Teoria situacional

Criada por Paul Hersey e Ken Blanchard o modelo de liderança chamado Teoria da Liderança Situacional, cujo foco é no colaborador da equipe. Pois a capacidade da liderança depende deles concordarem ou não com o líder independente do que o líder faz, e a eficácia da liderança depende das ações dos seus colaboradores. (SOARES 2015)

Hersey e Blanchard identificaram quatro elementos dos líderes, do estilo diretivo ao mais flexível:

- Estilo de contar: este estilo de liderança é com alto grau de direção e baixo grau de apoio. O líder precisa comunicar de forma clara e objetiva para eliminar qualquer insegurança a respeito da execução da tarefa. (CHIAVENATO 2014)
- Estilo de vender: o estilo de liderança é com alto grau de direção e de apoio, neste estilo oferece direção e apoio para a tarefa. Ele procura ouvir a equipe e manter o entusiasmo. (CHIAVENATO 2014)
- Estilo participativo: este estilo de liderança é com alto grau de apoio e baixo grau de direção, ele procura reconhecer o subordinado e criar condições para execução da tarefa. (CHIAVENATO 2014)
- Estilo de delegação: este estilo de liderança é com baixo grau de direção e de apoio, neste estilo eleva a responsabilidade da equipe na tomada de decisão e na execução da atividade desenvolvida. (CHIAVENATO 2014)

Abaixo figura que representa a teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard:

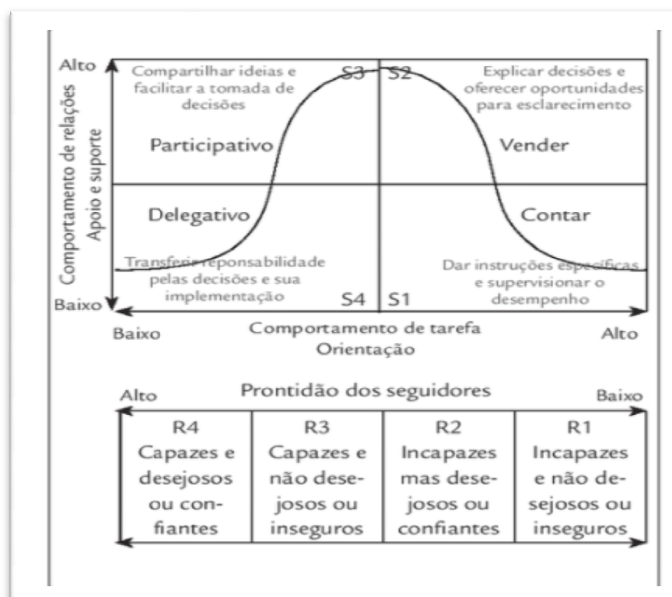


Figura 1: A teoria situacional de liderança de Hersey e Blanchard – Fonte: CHIAVENATO, 2014, pág. 251

Esta teoria tem um apelo intuitivo, onde reconhece a importância dos liderados, baseada nos sentimentos de motivação do liderado e quais ações o líder deve tomar para compensar estas limitações. (ROBBINS 2005)

2.2.2.3 Teoria da troca entre líderes e liderados

Essa teoria discute os motivos que os líderes estabelecem um relacionamento diferencial com um pequeno grupo da equipe, este grupo recebe uma atenção desproporcional em comparação com os demais do grupo. A teoria sugere que no início da interação entre um líder e um liderado, o líder o diferencia como parte do grupo de dentro ou grupo de fora. (SOARES 2015)

As pesquisas consideram que os líderes diferem seus liderados, os pertencentes ao grupo de dentro tem suas avaliações melhores, tem menos rotatividade e maior satisfação dos seus lideres. (SOARES 2015)

2.2.2.4 Teoria da meta e do caminho

A teoria da meta e do caminho foi criada por Robert House em 1971, e é considerada umas as abordagens mais respeitadas sobre liderança. A teoria argumenta que é função do líder ajudar a equipe a atingir o resultado, ele deve orientar e apoiar para tais resultados sejam alcançados. (ROBBINS 2005)

Segundo SOARES (2015) a teoria da meta e do caminho, o líder é aceitável quando o colaborador é percebido como recurso de satisfação presente ou futura, é motivador para o líder quando ocorre a satisfação das necessidades dos liderados. A teoria identifica quatro tipos de lideres:

- 1. Diretivo** – faz que os liderados saibam o que se espera deles, organiza o trabalho e dá instruções precisas para o cumprimento das tarefas.
- 2. Apoiador** – são amigável e sensível as necessidades dos liderados.
- 3. Participativo** – consulta os funcionários antes de tomar decisões.
- 4. Orientado para a conquista** – define metas desafiadoras e espera o melhor desempenho de seus liderados. (SOARES, 2015, pág. 68)

Para o autor os lideres flexíveis conseguem adotar qualquer um desses estilos conforme a situação. Fiedler também identificou dois modelos de mudanças que a interferem na relação entre o comportamento do líder e os resultados. As variáveis contingências ambientais que estão fora do controle do líder e as variáveis contingências dos funcionários.

2.2.3 Habilidades para o exercício da liderança

Os líderes além de identificar com cada perfil de gestão e o momento da situação, o mesmo precisa compor algumas habilidades e características para exercer a liderança. (SOARES 2015)

Para SOARES (2015) a inteligência emocional é composta por cinco características para o desempenho do líder:

- Autoconsciência: confiança, avaliar a realidade imposta com senso de humor voltado para autocrítica.
- Autogerenciamento: ser íntegro na sua atividade e confiante, capacidade de lidar mudanças e ambiguidade.
- Automotivação: demonstrar otimismo para conquista e um alto comprometimento organizacional.
- Empatia: habilidade para se colocar na situação do outro, sensibilidade multicultural, identificar com outro o sentido que ele sente.
- Habilidades Sociais: capacidade de liderar mudanças, persuasão, construção e liderança de equipes.

Sem a inteligência emocional, uma pessoa pode ter um excelente treinamento, uma mente altamente analítica, uma visão de longo prazo e um inesgotável estoque de maravilhosas ideias sem que isso tudo faça dela um grande líder. A eficácia de um líder tem mais a ver com a qualidade de inteligência que com a inteligência básica (SOARES, 2015, pág. 74)

Segundo o autor a inteligência emocional é essencial para liderança, pois tem demonstrando estar relacionada com o desempenho do trabalho.

Para CHIAVENATO (2014) o líder deve possuir algumas habilidades básicas para conduzir e incentivar pessoas, que são:

- Habilidades de caráter: demonstra confiança, integridade, autoconhecimento e suas ações são baseadas em valores.
- Habilidades de mediação: o líder trabalha com conflitos e os transforma em oportunidades por meio da honestidade, valoriza a diversidade e soluciona os conflitos.
- Habilidades de sabedoria: o líder compreende as pessoas, ajuda na solução de problemas com planejamento estratégico, orienta, ensina e cria um ambiente criativo que encoraja a criatividade e inovação.
- Habilidades conclusivas: o líder motiva as pessoas a agir, envolve, constrói talentos, sendo como fonte facilitadora. O líder busca novos conhecimentos constantes.
- Habilidade de ação: o líder compromete as pessoas para alcanças os objetivos, com dedicação, responsabilidade, autocorreção e qualidade.

Para o autor estas habilidades são altamente comportamentais, demonstra os traços de personalidade ou estilo de gerenciamento, mas significam simultâneas ações e comportamentos identificáveis que líder deve exercer. Estas habilidades são relacionadas uma com a outra, elas precisam andar juntas para proporcionar mais integração e força. Os líderes eficazes priorizam o conjunto destas habilidades.

2.3 FATORES DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Para ROBBINS (2004) motivação é comportamento externo, sendo uma disposição para fazer algo pela capacidade da sensação em satisfazer uma necessidade individual.

“Uma necessidade não satisfeita gera tensão, o que estimula a vontade do indivíduo. Essa vontade desencadeia uma busca de metas específicas que, uma vez alcançadas, terão como consequência a satisfação da necessidade e a redução da tensão”.
(ROBBIBS, 2004, pág. 46)

Para CHIAVENATO (2014, pág. 128) motivação “é um processo psicológico fundamental no comportamento individual. Juntamente com a percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagem.” A motivação é um comportamento humano que interage com os processos intermediários entre o ser humano e ambiente. Ela um é processo que envolve fatores ambientais e emocionais que ativa um comportamento ou impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A motivação tem alguns componentes que são:

- A direção do esforço: o esforço deve ser direcionado para um objetivo e por meio deste irá definir a direção, o objetivo pode ser uma meta estabelecida pela organização ou algo individual.
- Intensidade do esforço: representa à intensidade do foco da direção do esforço, e não significa a qualidade do esforço em relação o que se pretende alcançar.
- Persistência do esforço: significa o tempo que uma pessoa consegue manter o seu esforço, geralmente uma pessoa motivada consegue atingir o seu objetivo.

Para o autor a motivação é além da personalidade humana, ela é a interação da pessoa com a situação e em determinadas situações a pessoa pode estar mais motivada ou menos em outras ocasiões. O nível de motivação varia de uma pessoal para outra na mesma situação, pois existem variações individuais em função do momento e da situação. Existem três elementos da motivação que são interagentes e interdependentes: as necessidades, impulsos e incentivos.

2.3.1 Teoria das necessidades de Maslow

Segundo CHIAVENATO (2014) a teoria de Maslow se baseia na hierarquia das necessidades, que são:

- Necessidades fisiológicas: são as necessidades de alimentação, habitação e proteção, também pode ser chamado de necessidades biológicas.
- Necessidades de segurança: são as necessidades de estar fora de perigo em seu ambiente.

- Necessidades sociais: são as necessidades de conviver com pessoas, de se relacionar com amizade, em grupos, de dar e receber afeto.
- Necessidades de estima: são as necessidades de como a pessoa se autoavalia, sendo autoestima, autoconfiança e autoapreciação.
- Necessidades de autorrealização: são as necessidades que elevam a realizar o mais alto grau de suas aptidões e potenciais, são as necessidades humanas que concentram o topo da hierarquia.

Abaixo a pirâmide das necessidades de Maslow e suas implicações:

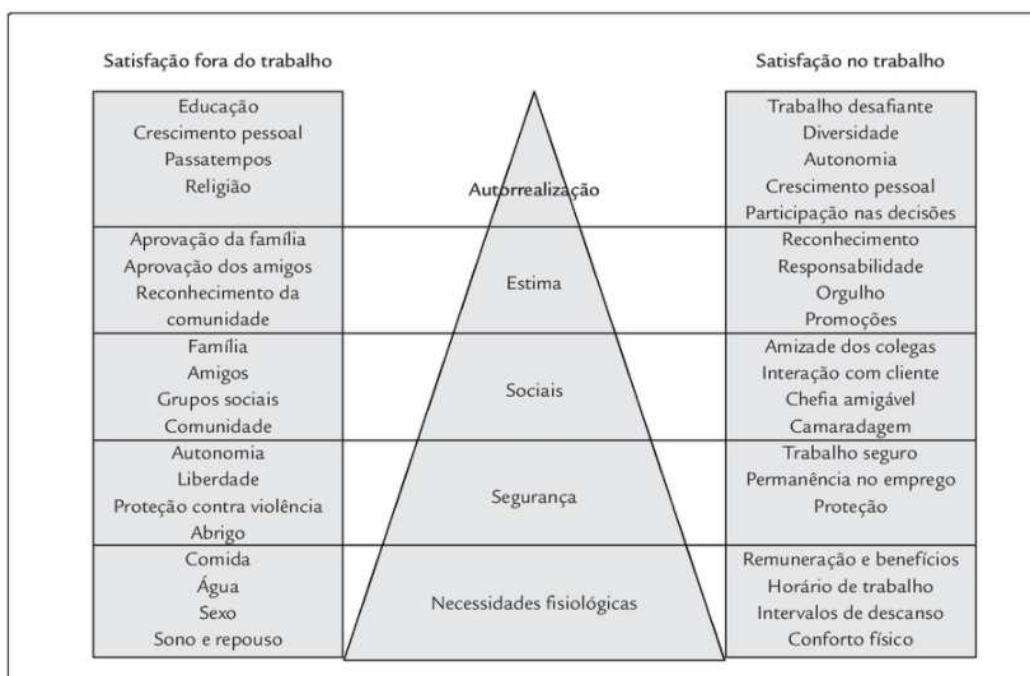


Figura 2: Pirâmide de Maslow. Fonte: CHIAVENATO 2014 pág.134

Para ROBBINS (2004) a teoria das necessidades de Maslow foi reconhecida entre os executivos formados na prática, pois a sua teoria tem uma fácil compreensão, mas pesquisas não a validam, a muita pouca pesquisa relacionada à ativação de uma necessidade específica para o próximo nível.

2.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo CHIAVENATO (2014) para Herzberg a motivação das pessoas no trabalho depende de dois fatores relacionados entre si: fatores higiênicos e motivacionais.

- Fatores higiênicos: refere se as condições de trabalho das pessoas, condições estas ambientais, físicas, salários, benefícios sociais, políticas da organização, liderança entre outros. É uma composição de fatores que uma organização utiliza para motivar seus funcionários. Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições externa do indivíduo, sendo uma necessidade primaria.
- Fatores motivacionais: refere se ao cargo, tarefas e atividades relacionadas ao cargo. Os fatores motivacionais estão relacionados com as condições internas do indivíduo que elevam os sentimentos de satisfação e autorrealização.

“Herzberg chegou á conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mais nenhuma satisfação. Da mesma maneira, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas nenhuma insatisfação” CHIAVENATO, 2014, pág.136.

As teorias de Maslow e Herzberg apesar de diferentes elas tem pontos de concordância que são conforme figura abaixo:

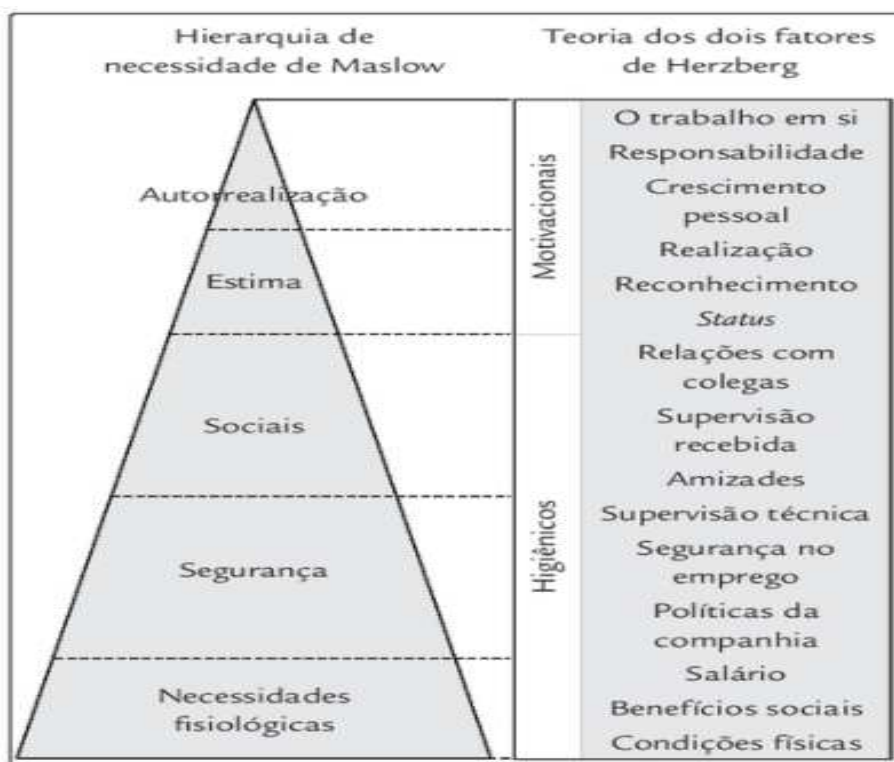


Figura 3: Comparação entre os modelos de Maslow e Herzberg. Fonte CHIAVENATO 2014 pág.136

Para ROBBINS (2004) a teoria de Herzberg traz alguns detratores, a metodologia é limitada, a confiabilidade é questionável, não foi utilizada uma medida geral para a satisfação. A teoria é vinculada a satisfação com a produtividade, mas a pesquisa é focada apenas na satisfação e não na produtividade.

2.4 DESAFIOS DO LÍDER EM TRANSFORMAR EQUIPE

Para SOARES (2015) equipe é a formação de um grupo de pessoas que se unem para atingir um objetivo, são pessoas diferentes em suas expectativas e habilidades e que juntas conseguem alcançar um objetivo.

“Um grupo de pessoas qualificadas, alinhadas, que compreendem os objetivos e estão comprometidas em alcançá-los faz que uma equipe funcione muito

bem. A confiança entre os membros é boa, as pessoas assumem riscos, há respeito, mente aberta e cooperação.” (SOARES, pág. 3 2015)

Segundo ROBBINS (2005, pág. 213) explica “uma equipe de trabalho gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado. Os esforços individuais resultam em um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais.”

2.4.1 Tipos de equipes

Para ROBBINS (2005) as equipes podem fazer diversas atividades, fazer produtos, vender produtos e serviços, negociar, coordenar, oferecer conselhos e tomar decisões. Com esta diversidade o autor apresenta quatro tipos de equipes que são:

- ✓ Equipes de soluções de problemas: são equipes que se reúnem para discutir um determinado assunto, todos os membros da equipe participam com ideias e sugestões sobre o processo e métodos utilizados no trabalho, este tipo de equipe dificilmente conseguem implementar suas ideias.
- ✓ Equipes de trabalhos autogerenciadas: são grupos de funcionários que realizam trabalhos relacionados ou interdependentes que assumem o cargo de supervisão. As atividades destas equipes podem ser planejamento e desenvolvimento do cronograma de trabalho, a delegação de tarefas, a tomada das decisões operacionais e a implementação das ações para solução de problemas.
- ✓ Equipes multifuncionais: são equipes do mesmo nível de hierarquia, de diferentes setores que se juntam para executar uma tarefa em um tempo determinado.
- ✓ Equipes virtuais: são equipes que usam a tecnologia da informação para unir os membros que estão separados, estas equipes podem compartilhar informações, tomar decisões e realizar tarefas, por meio da tecnologia. Este tipo de equipe pode ser por um tempo determinado para realizar um projeto ou atuar de forma permanente.

Para SOARES (2015) equipes nem sempre são as soluções, o trabalho com a equipe exige comunicação, pode gerar conflitos e por estes motivos os benefícios da equipe devem ultrapassar os custos.

2.4.2 Criando equipes eficazes

Segundo ROBBINS (2004) para se criar uma equipe eficaz são necessários quatro componentes básicos que podem ser resumidos em categorias gerais. Abaixo figura que demonstra o modelo de eficácia de equipe:

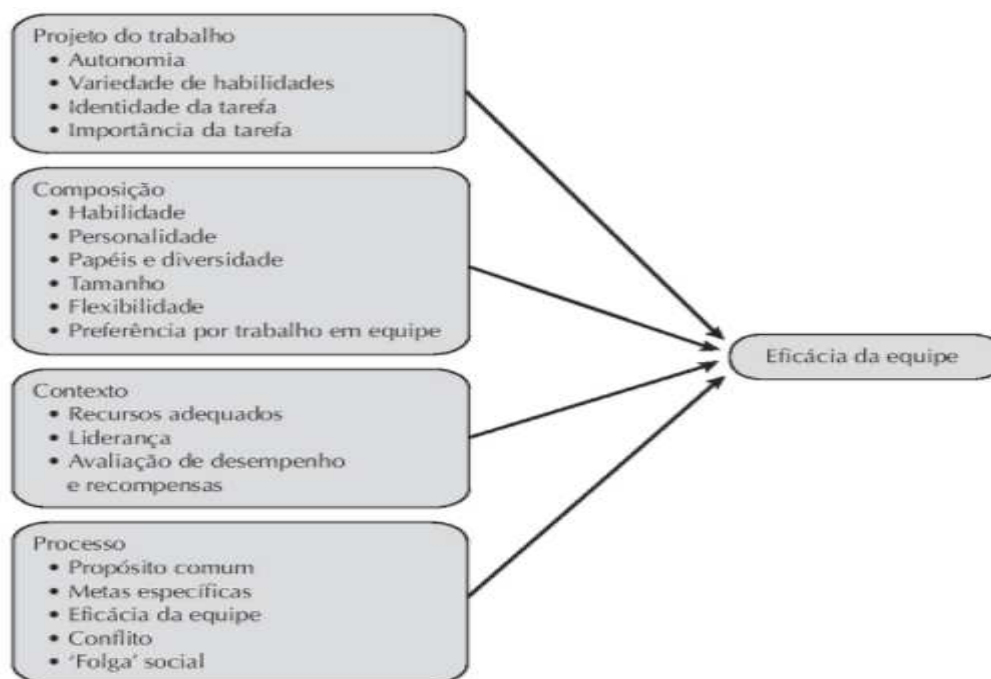


FIGURA 4: Modelo de eficácia de equipe. Fonte: ROBBINS 2004 pág. 111

Este modelo é um roteiro flexível que não deve ser aplicado em todas as equipes, pois essa estrutura condiz que trabalho em equipe é mais importante que o trabalho individual e não é válido desenvolver uma equipe quando o trabalho seria mais eficaz feito por uma única pessoa. É importante que o líder identifique a necessidade do trabalho e a composição de sua equipe para aplicar o modelo. (ROBBINS 2004)

Para ROBBINS (2004) o modelo inclui melhoria na produtividade, avaliação dos administradores em relação ao desempenho da equipe e satisfação dos membros. Abaixo a descrição de cada composição segundo o autor.

- Projeto de trabalho: essa categoria inclui as variáveis como liberdade, autonomia, oportunidade de usar habilidades e talentos, tem como impacto a capacidade de terminar uma tarefa ou produto. Essas variáveis motivam, aumentam a responsabilidade e autonomia dos membros, tornando o trabalho mais interessante.
- Composição: essa categoria inclui as variáveis como as equipes devem ser organizadas:
 - ✓ Habilidades: uma equipe eficaz requer conhecimentos técnicos, habilidades para solução de problemas, habilidades interpessoais e habilidade na tomada de decisão, a equipe deve ser compor membros que capazes de identificar problemas, gerar alternativas e fazer escolhas competentes.
 - ✓ Personalidade: uma equipe precisa de membros com diferentes características de personalidade, pois as diferenças complementam umas as outras. A personalidade tem influência sobre o trabalho individual e da equipe. Equipes com diversidade e extrovertidas, que tenham estabilidade emocional apresentam maior desempenho no trabalho.
 - ✓ Alocação de papéis: as equipes têm necessidades diferentes, e a diversidade deve ser levada em consideração para preencher todos os papéis.
 - ✓ Tamanho: ao projetar equipes eficazes o administrador deve selecionar de 5 a 12 membros para sua equipe.
 - ✓ Flexibilidade: equipe formada por membros flexíveis é diferencial para completar as tarefas uns dos outros. Para a seleção dos membros a flexibilidade é uma habilidade essencial para a conclusão das tarefas e desempenho da equipe.
 - ✓ Preferência por trabalho em equipe: para selecionar pessoas para equipe é essencial considerar as preferências individuais, pois o desempenho da equipe depende das pessoas apreciarem o trabalho desenvolvido.

- Contexto: existem três fatores contextuais que estão associados com o desempenho das equipes que são:
 - ✓ Recursos adequados: as equipes dependem de recursos externos para sua manutenção, os recursos reduzem capacidade de realizar o trabalho com eficácia. As equipes também dependem de informações em tempo hábil, tecnologia, pessoal de apoio, estímulos e assistência administrativa. O apoio administrativo e da organização são essenciais para atingir os objetivos.
 - ✓ Liderança e estrutura: os membros das equipes precisam dividir as tarefas e assegurar que cada membro cumpra com o seu trabalho, também é necessário que seja estabelecido um cronograma de tarefas com a descrição dos responsáveis por solução de conflitos e tomadas de decisões. Tudo isso requer liderança e estrutura.
 - ✓ Sistema de avaliação e recompensas: deve ser criado um sistema de avaliação, que possa mensurar o desempenho de cada membro, com o objetivo de recompensar o indivíduo.
- Processos: categoria relacionada com a eficácia das equipes, que incluem o comprometimento dos membros, o estabelecimento de metas, nível de controle de conflitos e redução social, que descritos são:
 - ✓ Propósito comum: as equipes eficazes precisam de um propósito significativo, que ofereça uma direção, o momento e comprometimento da equipe.
 - ✓ Metas específicas: ajudam a equipe a manter o foco sobre a obtenção de resultado, ajudam também a tornar a comunicação mais clara e objetiva.
 - ✓ Eficácia da equipe: as equipes precisam de ajuda para obter sucesso e oferecer treinamentos para as habilidades técnicas e interpessoais. Quanto mais aperfeiçoada as habilidades, mais a equipe terá a sensação de confiança para o alcance dos resultados.
 - ✓ Níveis de conflitos: os conflitos estimulam a discussão, promove a avaliação do problema e melhora a tomada de decisão, uma equipe eficaz tem nível adequado de conflito.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar a os impactos da liderança, na carreira e nos resultados dos colaboradores, com base na literatura descrita observarmos que o papel do líder é além de liderar e conduzir uma equipe. Segundo CHIAVENATO (2014) liderar requer determinadas funções que consiste na relação entre o individuo e o grupo liderado, neste conceito o líder é percebido como o controlador ou possuidor para a satisfação das necessidades do grupo.

Estudos sobre o comportamento do líder descrevem algumas teorias e características do seu trabalho, porém nenhuma teoria relata qual a melhor opção a ser usada. Devemos observar os fatores internos, externos e emocionais de cada situação, o momento e ambiente que o líder esta inserido, e qual a melhor opção para a tomada de decisão. Neste contexto o líder deve conter algumas habilidades para a direção de sua equipe, a literatura demonstra a inteligência emocional como uma habilidade essencial para o desenvolvimento de sua tarefa. CHIAVENATO (2014) relata algumas habilidades básicas que o líder deve possuir habilidades de caráter, mediação, sabedoria, conclusivas, de ação. Para o autor estas habilidades são altamente comportamentais, demonstra os traços de personalidade ou estilo de gerenciamento, mas significam simultâneas ações e comportamentos identificáveis que o líder deve exercer.

Além de o líder conter características de autoconhecimento, de automotivação, autogerenciamento e empatia, ele precisa estar atento aos aspectos de motivação de sua equipe. Para ROBBINS (2004) motivação é comportamento externo, sendo uma disposição para fazer algo pela capacidade da sensação em satisfazer uma necessidade individual. Citamos no trabalho a teoria das necessidades de Maslow, que descreve algumas necessidades básicas para o desenvolvimento e o bem estar dos funcionários, principalmente pela sua fácil comunicação e implementação em uma estrutura organizacional. E a teoria de Hersberg dos fatores de higiênicos que complementa a teoria de Maslow que apesar de diferentes elas tem pontos de concordância.

O líder tem um papel muito importante na organização, ele irá direcionar e orientar sua equipe para atingir um objetivo, o desafio dele é transformar membros em equipes para

ROBBINS (2004) criar uma equipe eficaz são necessários quatro componentes básicos que podem ser resumidos em categorias gerais que são: projeto de trabalho, composição, contexto e processo.

O estudo conclui que os líderes além do seu papel de liderar, deve estar atento a outros fatores que irão impactar na sua liderança, os colaboradores, membros e equipes são essências para o cumprimento de sua tarefa ou meta. O líder depende de pessoas que estejam dispostas a trabalhar, negociar, criar e inovar, porem o mesmo precisar transformar ambientes de trabalho mais estimulantes para o desenvolvimento e criação das equipes.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMI, Elisabete. **Gestão de Talentos**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

BERGAMINI, W. Cecília. **Motivação uma viagens ao centro do conceito**. Disponível:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822/33620>>

Acessado em: 08 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugenio. **Liderança em foco**. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2013

CUNHA, Caroline Valquiria Moura Da; Marilda Jaqueline Moreira De Campos Alves Da Silva. **Os desafios da liderança no mundo corporativo**. Anuário da Produção Acadêmica Docente, São Paulo, v. 4, n. 7, 30./abr. 2018. Disponível em: <<http://repositorio.pgskroton.com.br/bitstream/123456789/1388/1/Artigo%205.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2018.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2017

JUCA, Fernando; CAMALIONTE, Edilberto; JUCA, Ricardo; BILTON, Ruy. **Academia de Liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar**. 1 ed. São Paulo: Papirus 7 Mares, 2013.

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

ROBBINS, STEPHEN P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e Desenvolvimento de equipes**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015