

**Faculdade Damas da Instrução Cristã – FADIC**

**Curso de Bacharelado em Administração**

**Rômulo Lopes de Souza Mota**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO  
DE CASO NA EMPRESA – CASSI.**

Recife

2015

**Rômulo Lopes de Souza Mota**

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO  
DE CASO NA EMPRESA – CASSI.**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de Artigo apresentado à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. MS. Andréa Karla

Recife

2015

**Mota, Rômulo Lopes de Souza**

**A importância da liderança na motivação da equipe: um estudo de caso na empresa - CASSI. / Rômulo Lopes de Souza Mota. – Recife: O Autor, 2015.**

**22 f.**

**Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Ms. Andréa Karla Travassos de Lima**

**Artigo (graduação) – Faculdade Damas da Instrução Cristã. Trabalho de conclusão de curso, 2015.**

**Inclui bibliografia.**

**1. Administração. 2. CASSI-Empresa. 3. Liderança. 4. Liderança-Estilos.**

**I. Título.**

**658 CDU (2.ed.)  
658 CDD (22.ed.)**

**Faculdade Damas  
TCC 2016-468**

Rômulo Lopes de Souza Mota

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO  
DE CASO NA EMPRESA – CASSI.**

Trabalho de Conclusão de Curso em forma de  
Artigo apresentado à Faculdade Damas da  
Instrução Cristã como requisito para a obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2015      Nota: \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ ).

Banca examinadora:

---

Prof. MS Andréa Karla Travassos de Lima (orientadora)

---

Prof. MS Cecília Melo Dias

---

Prof. MS Cristiany Moraes de Queiroz

## **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA – CASSI.**

Rômulo Lopes de Souza Mota. E-mail: romullopes@hotmail.com. Graduando em Administração de empresas da Faculdade Damas da Instrução Cristã.

### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo evidenciar a importância da liderança na motivação dos colaboradores na Cassi, abordando seus principais conceitos, diferentes características de um líder, identificando seu perfil de liderança necessário para motivar e manter equipes funcionais, visando o cumprimento das metas, e compreendendo o papel da liderança em influenciar comportamentos, motivando seus liderados, de forma a conduzi-los em suas conquistas pessoais, aliando o bem estar pessoal com os objetivos organizacionais. O trabalho se utiliza de uma pesquisa do tipo exploratória, em uma empresa do ramo de plano de saúde, que oferece diversos serviços para seus associados e conveniados, de acordo com suas necessidades. Do ponto de vista teórico, foram abordados conceitos de liderança e motivação, tendo em vista suas importâncias num ambiente organizacional e estarem diretamente ligadas ao alcance da satisfação dos funcionários. O estudo revela que a empresa precisa sempre estar buscando a satisfação dos funcionários em sua totalidade.

**Palavras-chave:** Perfil; liderança; motivação; equipe; habilidades.

### **1. INTRODUÇÃO**

Em um mundo globalizado, com o mercado em constante evolução, onde as informações são instantâneas e mutáveis, as empresas têm olhado para as pessoas como fator principal, sendo considerada como estratégia à eficiência máxima, que favorece a produtividade, como também, a responsabilidade do líder nesse processo.

Peça chave em qualquer empresa, o líder é a figura responsável por garantir que os funcionários saibam a importância de seu papel para o bom funcionamento da organização, aquele profissional em que todos confiam, servindo de referência e suporte para a equipe e para seus superiores.

Para que as organizações cresçam é necessário que os seus colaboradores estejam motivados e comprometidos com os objetivos estabelecidos. A motivação é a resultante do indivíduo com a situação e com o ambiente externo. Desta forma, é necessário que as organizações ofereçam condições para que o ambiente de trabalho seja motivador.

Segundo Paul Hersey (1976) a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos, estes são definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo e são dirigidos para objetivos que podem ser conscientes ou inconscientes, ou seja, varia de

indivíduo para indivíduo. Com isso, surge a indagação de como fazer para agregar pessoas e mantê-las motivadas.

Nesse contexto, o presente artigo tem por objetivo avaliar a importância e a influência da liderança na motivação dos colaboradores, através do estudo de caso na empresa CASSI – Caixa de Assistência aos Funcionários do Banco do Brasil. Pretende-se, demonstrar quais recursos podem ser utilizados para que se mantenha esta equipe motivada para um bom desempenho da organização, também identificar as habilidades que os gestores precisam desenvolver na equipe, para estimular a motivação, considerando não somente as competências técnicas, mas também os aspectos comportamentais.

Portanto, a questão que norteia essa pesquisa é: Qual é o papel do líder na motivação de equipe para o alcance dos objetivos organizacionais? Ou seja, avaliar a importância da liderança na motivação da equipe.

Numa época de constante mudança tecnológica e transformações crescentes, a liderança nas organizações se torna um processo, cada vez mais, crucial e determinante. Além do conhecimento da organização e do ambiente competitivo, os líderes dos novos tempos precisam ser criativos, bem informados, flexíveis, comunicadores eficazes, responsáveis, empreendedores e ter muita inteligência emocional.

A aceitação do líder acontece de uma forma natural e não pela imposição. Com isso, fez-se necessário verificar quais características necessárias para exercer liderança de forma a incentivar o grupo e mantê-los motivados para o alcance das metas pretendidas pelas organizações.

A essência da liderança está baseada na confiança. O valor depositado produz o acesso do líder ao conhecimento, ao desenvolvimento do pensamento criativo das pessoas e à cooperação de sua equipe. É impossível liderar ou ser liderado por pessoas que não confiamos. Para resolver os problemas do dia-a-dia da organização, os colaboradores precisam confiar no líder, pois o grau de confiança que as pessoas depositam nele irá possibilitar a motivação necessária nos colaboradores para o desenvolvimento de habilidades e competências garantindo o sucesso da organização. Cabe, então, ao líder direcionar os membros de sua equipe para que eles sejam no futuro, os próximos líderes motivadores da organização; para isso, é preciso desenvolver as habilidades interpessoais, profissionais e de confiança.

Tendo em vista as considerações acima, entende-se que a realização do presente artigo está baseada na necessidade de conhecer a importância do líder na organização, visto que sua liderança faz muita diferença.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste espaço é apresentada uma visão teórica sobre: o conceito de liderança e motivação, tipos, teorias e as estratégias no âmbito organizacional, segundo as teorias de liderança e de motivação modernas e contemporâneas.

### 2.1 LIDERANÇA

O papel do líder e todas as suas atividades desempenhadas dentro da organização exigem uma série de habilidades, que trará o sucesso ou fracasso se não houver a devida atenção, que são as pessoas, com o mercado em constante transformação. O despertar do gestor a esse elemento considerado como primordial para o fator de sucesso se torna um diferencial, quando o líder tem a visão de motivar e manter motivados seus funcionários, pois como afirma Robbins (2005, p.3), “quando os executivos motivam os funcionários, dirigem as atividades dos outros, escolhem os canais mais eficientes de comunicação ou resolvem conflitos entre as pessoas, eles estão exercendo sua liderança”.

Ainda à luz de Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar o grupo para o alcance de metas. A influência pode ser formal ou não, formal quando é exercida por um alto cargo na organização, a liderança informal denominada não sancional, pode ser definida como aquela que exerce a liderança no grupo sem que haja o cargo formal. Ao líder é necessário que desenvolva uma relação de confiança com os liderados. Com a instabilidade do mercado que afetam as organizações, os laços de confiança substituíram as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e da expectativa.

A inteligência emocional é uma característica que diferencia o líder e o torna eficaz em liderar, pode-se acrescentar que são necessárias as habilidades: como a paciência para compartilhar informações, confiança, saber ouvir, abrir mão da autoridade e compreender o momento certo para intervir, demonstrando a inteligência emocional que o momento exige.

O líder se caracteriza por uma forte queda para a responsabilidade e conclusão das tarefas, vigor e persistência na consecução dos objetivos, espírito empreendedor [...] Capacidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade para estruturar sistemas de interação social para finalidades objetivas (HAMPTON, 1990, p.210).

Na abordagem de Hampton (1990), Mintzberg utiliza o conceito de empreendedor em administração, diferentemente dos conceitos usados, ele faz referência que o líder seja

empreendedor no sentido que esforços gerenciais precisam ser conduzidos para o bom funcionamento e resultados da organização.

Um líder eficaz é aquele que facilita, aconselha, lida com conflitos disciplinares, sabe barganhar, faz a avaliação de desempenho coletivo e individual, trabalha o treinamento periodicamente e tem uma boa comunicação. Para Bergamini (2012) os líderes eficazes não nascem assim, nem existem milagres que transformem pessoas que não possuem condições para tal, em líderes bem sucedidos.

A visão do sistema capitalista está em mudança, pois se a visão era que o parceiro mais importante dentro da organização dentre o proprietário, acionistas, investidores e fornecedores, não desconsiderando a importância desses parceiros, mas observando a valorização do capital intelectual, tendo como objetivo inovar em recursos que possam agregar e manter mão de obra qualificada, atentando para a constante evolução do mercado.

Na era industrial, era o capitalista - o proprietário, acionista ou investidor do negócio. Até hoje esse parceiro não perdeu a importância. Mas perdeu pontos na comparação com outros parceiros[...] Na era da informação prevalece o capital intelectual[...] e não mais o capital financeiro (CHIAVENATO 2010, p.8-10)

Observa-se que esses parceiros não perderam seu valor, mas há uma integração total de todos os parceiros na empresa, e crescente valorização e atenção à satisfação do funcionário, sendo esse considerado na era da informação, o parceiro que opera dentro dela atuando eficientemente, contribuindo pra o retorno de todos.

### 2.1.1 Líderes motivados

Antes de qualquer coisa para motivar é imprescindível que se esteja motivado e o autor Maximiano (2006, p.285) destaca que alguns líderes ocupam essa função: “[...] não por causa de suas habilidades, mas porque gostam de liderar [...]”.

Vroon (1997, p.126) define que “[...] o trabalho gerencial exige mais pessoas com capacidade de influenciar outras que desempenhem suas tarefas sozinhas. Em termos motivacionais a necessidade do gerente bem sucedido seja maior que sua necessidade de realização [...]”.

O líder que almeja despertar a motivação dos liderados para manter-se motivado preciso estar em um processo contínuo de mudança, aprimorando suas habilidades e competências necessárias e se autoconhecer, e para isso dispõe de vários recursos como: cursos, *workshops*, rodízio de responsabilidades e programas de mentores. Buscando estar



informado, atualizado, utilizando de criatividade, ousadia tendo iniciativa de inovar, mudar se for preciso.

Conforme descreve Maximiano (2006), o gerente que tem função de destaque na empresa deve ter como característica uma alta necessidade de poder, desde que essa necessidade esteja sobre controle e atenda com eficácia os resultados da organização e não para satisfazer o ego do líder, de acordo com Wagner, (2009, p. 243), “[...] o uso de influência deve ser fundamental em qualquer definição de liderança”. Convém comentar que a necessidade de poder do líder deverá ser maior que a necessidade de cativar a afeição das pessoas.

### 2.1.2 Estilos de liderança

Baseado nos estilos, de liderança de acordo com Maximiano (2006), é dividido em quatro modelos: o estilo de liderança autocrático, que concentra maior poder de decisão no líder, o democrático caracterizado por maior influência dos liderados no poder de decisão, o demagogo que busca a popularidade e o tirano que abusa da autoridade em nome do poder.

O estilo democrático faz referência à orientação para as pessoas, importa-se em ouvir as pessoas, são sensíveis ao sentimento das pessoas, tem a percepção de que o indivíduo merece toda atenção dirigindo-o para os objetivos da empresa.

Com o passar do tempo, foram criados dois termos de liderança conforme a teoria de Blake e Mouton baseados no estilo de liderança autocrático que é o estilo centralizador de decisões, que é um estilo de liderança orientado para as tarefas, com características: restritivo, socialmente distante, diretivo, e estruturalista, Hampton (1990), a ênfase é direcionada para as tarefas preocupando-se com a produtividade ignorando as pessoas no processo.

Entendia-se, a princípio, que o estilo de liderança orientada para a tarefa e orientada para as pessoas ocupavam polos diferentes um em cada extremo, no entanto à medida que os estudos avançaram foi analisado que esses dois estilos de liderança podem ser combinados no comportamento do líder, que concilia os estilos, dependendo da situação.

### 2.1.3. Liderança Carismática

Liderança carismática, de acordo com Robbins (2005), é aquela que consegue a adesão dos liderados, tem um poder de articulação que convence, mesmo quando o ambiente é desfavorável, é reconhecido, muitas vezes, como herói, representa uma figura de poder,

confiança e dinamismo incomum. Os carismáticos se utilizam de metáforas, analogias correlacionadas a fatos reais, para persuadir para reforçar a mensagem que transmite.

Na abordagem de Wagner (2009), atraem seus seguidores para os objetivos da empresa, de tal forma que transcendam seus interesses pessoais. São extremamente sensíveis às necessidades dos liderados e fazem com que tenham essa percepção através de demonstrações emotivas, às vezes.

Tem como características, sensibilidade ao ambiente, são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança. Sensibilidade para as necessidades dos liderados são perceptíveis em relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos. Pesquisas provam que há uma forte relação entre a liderança carismática e o alto desempenho dos funcionários. Os componentes de equipe que trabalham com este estilo de liderança se sentem motivados a desempenharem suas funções, fazendo um esforço maior, e numa relação de reciprocidade com a liderança, realizam o trabalho com maior satisfação.

Sem generalizações, pois a eficácia neste estilo pode ser situacional, pois com as recentes mudanças na empresa onde ocorrem, às vezes, situações adversas, como, por exemplo, em mudança de líderes, não atende a expectativa da organização, pois ele concentra a atenção em si, e não na empresa.

De acordo com Robbins (2005), nem sempre a liderança carismática consegue eficiência na equipe quando possui uma ideologia ou quando o ambiente envolve um grau de incerteza ou tensão. Exemplo: políticos em tempos de guerra, empresas em crise. Outro ponto a ser observado é que às vezes esse tipo de liderança se preocupa mais com sua imagem do que com os interesses da organização.

#### 2.1.4. Liderança Transacional e Transformacional

É o estilo de liderança que conduz ou motiva seus liderados na direção das metas estabelecidas por meio das definições de papéis e das exigências das tarefas. Outro tipo de liderança que desperta em seus seguidores a transcendência de seus próprios interesses para o bem da organização, causando grande efeito sobre seus liderados.

De acordo com Hitt *et al* (2007, p.240), “[...] os seguidores cumprem as vontades dos líderes para conquistarem as recompensas desejadas. Essa troca é conhecida como liderança transacional.” Os líderes desse estilo têm uma visão clara e transmitem com segurança suas estratégias, demonstram confiança quando traçam um objetivo abrangente estabelecendo

metas ambiciosas individuais ou em grupo. Estão dispostos a oferecer recompensas pelo trabalho realizado com eficiência. Estimulam os liderados para que realizem mais do que o esperado, permitindo o contínuo desenvolvimento, aumentando a autoconfiança dos liderado em um processo de conscientização quanto às necessidades da empresa.

Ainda sobre Hitt *et al* (2007), o líder transformacional tem como característica uma visão clara, comunicação fácil, dão autonomia aos liderados, restringem a burocracia desnecessária, proporcionam treinamento, permitem uma participação dos funcionários nas decisões, estimulam a cooperação em equipe, sintetizam as políticas da empresa, visando atingir as metas empresariais.

#### 2.1.5. Liderança Situacional

Liderança situacional significa que não existe um estilo ideal de liderança, mas em cada situação haverá um estilo que será mais eficaz, considerando as características existentes, do líder, dos liderados e do sistema social mais amplo. Maximiano (2006, p.292), aborda que “para ser eficaz, o estilo tem que se adaptar à situação”.

Saber comandar um negócio e a equipe que dele faz parte nas horas de dificuldade é um diferencial do líder situacional. À medida que, esse profissional, consegue contornar e eliminar os problemas, adaptando-se ao ambiente e delegar tarefas aos chefiados de acordo com cada perfil, demonstrando assim sensibilidade e atenção para perceber as aptidões individuais dos integrantes do grupo.

## 2.2 MOTIVAÇÃO

Para Robbins (2005) motivação é a concentração de esforços para atingir a meta definida que incluem as seguintes características: persistência, intensidade e direção. Como o indivíduo reage à determinada situação, podendo variar de um indivíduo para o outro.

Conforme aborda Chiavenato (1985), o ciclo motivacional se dá após uma necessidade em que a pessoa se sentirá em situação de tensão alterando o sistema psicológico, exigindo uma reação diante de um imprevisto ou um acontecimento desagradável. Se ele obtiver satisfação em sua atitude de reação, o sistema funcional do corpo volta ao estado anterior à frustração.

No ciclo motivacional[...], a necessidade é satisfeita. À medida que o ciclo se repete, com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto (CHIAVENATO, 1985, p. 45).

A respeito do ciclo motivacional, Chiavenato (1985, p. 47) comenta: “[...] a satisfação de algumas necessidades é temporal, ou seja, a motivação humana é cíclica; o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades”. Para que o indivíduo se mantenha motivado vai depender da intensidade com que emprega seus esforços e a direção que percorre para alcançar seus objetivos, a persistência é o nível de tempo que conseguirá manter seu esforço. O indivíduo se sente motivado dentro da organização quando ele percebe que seu desempenho alcança o objetivo desejado, e as recompensas forem satisfeita em relação as suas necessidades e seus objetivos pessoais.

### 2.2.1. Teorias de Motivação

Definido por Robbins (2005), algumas teorias foram desenvolvidas buscando a explicação sobre os fatores motivacionais: como a hierarquia das necessidades e a teoria dos dois fatores. Como define Maximiano (2006), uma necessidade de satisfação conduz o indivíduo a movimentar-se levando à mudança de comportamento para satisfazê-la, de modo que, essa motivação para essa tarefa extingue-se. Certas necessidades são de curto prazo como, por exemplo, a necessidade de alimento e outras de longo prazo como, por exemplo, a necessidade de poder.

### 2.2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Na abordagem de Maslow, os indivíduos possuem cinco tipos de necessidades, divididas em duas categorias, secundárias e primárias. As necessidades secundárias que ficam no topo da cadeia: necessidade de auto realização, que engloba as necessidades de autodesenvolvimento, desenvolver seu potencial; necessidade de estima que podem ser intrínsecas quando o indivíduo tem necessidade de se valorizar; as extrínsecas são as necessidades que o indivíduo tem de se sentir valorizado pelos outros, como: as necessidades sociais e as necessidades de pertencer a algum grupo. As necessidades primárias são: de segurança, necessidades de proteção físicas e psicológicas; necessidades básicas, necessidades orgânicas do ser humano, como: alimentação, ar e sexo.

De acordo com esse conceito, o indivíduo quando supre uma dessas necessidades, buscará satisfação em outras necessidades, perdendo o interesse pela anterior. Ele defende que as pessoas quando estão satisfeitas em suas necessidades primárias, que são as fisiológicas, buscam motivação nas necessidades secundárias.

### 2.2.3. Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos dois fatores, como aborda Robbins (2005), foi descrita pelo psicólogo norte-americano Frederick Herzberg, onde ele expõe que a relação da pessoa com o trabalho é básica e sua atitude pode determinar seu fracasso ou sucesso. De acordo com as informações coletadas através de pesquisa, observou-se que quando as pessoas estavam satisfeitas com o trabalho e sentiam se bem, atribuíam a si mesmas, que foi denominado por Herzberg, como fatores motivadores intrínsecos.

Para Hitt *et al* (2007, p.169) “são fatores, que quando aumentados acarretarão níveis mais elevados satisfação [...] e incluem entre eles: realização, reconhecimento, responsabilidade, oportunidade de progresso ou promoção, o próprio trabalho e potencial para crescimento pessoal.” Quando os fatores relacionados à satisfação são aumentados, ocasionam maior nível de satisfação. Esses fatores podem ser considerados essenciais, pela importância no desenvolvimento do trabalho. Em contrapartida, os insatisfeitos indicaram referência aos elementos externos ao indivíduo como, por exemplo, a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho, o que foi denominado como fatores de higiene ou extrínsecos. É importante ressaltar que Herzberg descobriu que a satisfação e insatisfação não se apresentam em pólos opostos, mas representam duas escalas diferentes. Em relação aos dois fatores: uma que visa evitar o desconforto e outra que leva a satisfação.

### 2.2.4. Teoria de McClelland

Vergara (2009) destaca a Teoria de David McClelland que identificou três necessidades: poder, afiliação e realização, conforme essa abordagem, as pessoas não nascem com essas necessidades, elas são adquiridas de acordo com o ambiente social.

Poder refere-se a relação com pessoas, status, prestígio, posição, influência. Afiliação diz respeito ao que Maslow chamou de afeto. Realização é concernente à auto-estima e à auto-realização. Ou seja, é uma teoria bem parecida com a teoria de Maslow, mas a diferença

é que McClelland não só as coloca em uma hierarquia, como diz que essas necessidades podem ser aprendidas.

Para Hitt *et al* (2007) as necessidades de realização, podem ser definidas como: a busca da excelência, em obter melhor desempenho do que outros já alcançaram, de maneira mais eficaz, e de forma que se desafiam dentro dos objetivos traçados, buscando o auto desenvolvimento.

De acordo com Robbins (2005), a necessidade de poder é: cativar as pessoas para que se comportem de modo excepcional, conforme o que foi determinado de forma implícita. E as necessidade afiliação: as pessoas com essa necessidade apresentam uma forte necessidade de afeto e desejo de se sentirem queridas.

#### 2.2.5. Teoria da Equidade

Surge na década de 1960, estudada por Stacy Adams, que percebeu que as pessoas costumam fazer comparações entre si mesmas e as outras pessoas. Acredita que nas organizações, o que as pessoas comparam é a contribuição que dão (trabalho, talento, qualificação) e o quanto recebem sobre esta contribuição (salário, benefícios, status). Ou seja, esta teoria baseia-se na percepção de justiça por parte das pessoas. Conforme descreve Maximiano (2006) nessa teoria as pessoas fazem a comparação de seu rendimento uns com os outros, e sentirão motivadas à medida que tem a percepção de justiça, sem a sensação de predileção.

#### 2.2.6. Teoria da Expectativa

Conforme Hitt *et al* (2007) esta foi a teoria descrita por Victor Vroom, que faz referência a desempenho com recompensa. Ele defende que as pessoas se sentem motivadas quando fazem o trabalho alcançando às metas da organização serão avaliadas e recompensadas satisfazendo seus anseios pessoais. Ou seja, as pessoas se sentem motivada a esforçar-se a fazer alguma coisa, quando acredita que serão bem avaliadas pelos seus desempenhos e que esta avaliação resultará em recompensas que atendam as suas metas pessoais.

### 2.2.7. Teoria ERG

Segundo Robbins (2005), baseado na Hierarquia das Necessidades de Maslow, Aldefer desenvolveu a Teoria ERG, esta desenvolve a ideia de que há três grupos de necessidades essenciais: (E) Existência, (R) Relacionamento e (G) Crescimento. Existência refere-se aos requisitos materiais básicos, que inclui necessidades fisiológicas e de segurança. Corresponde aos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow.

Relacionamento é o desejo de manter importantes relações interpessoais, comparado à necessidade social de Maslow e aos elementos externos classificados como, estima. Comparado ao terceiro e quarto nível da pirâmide de Maslow. O crescimento, que é o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, em conformidade com Maslow são os componentes intrínsecos da categoria estima como também da necessidade de auto realização, corresponde ao quinto nível que é o topo da pirâmide.

Descrito por Robbins (2005, p.137), essa teoria “[...] é mais coerente com nosso conhecimento das diferenças entre os indivíduos.” Sendo assim, cada cultura, família e educação possuem variáveis e valores diferenciados e os indivíduos classificarão suas necessidades identificando-se conforme seu padrão cultural. A abordagem de Aldefer crítica à teoria de Maslow referindo que uma necessidade não precisa obedecer a uma escala rígida na hierarquia das necessidades, pois de acordo com a Teoria ERG, nem sempre existirá uma só necessidade.

## 2.3 ESTRATÉGIAS DE MOTIVAÇÃO

Através da utilização de recursos variados, os gestores podem aplicá-los aos liderados, conforme afirma Robbins (2005), o Programa de Reconhecimento dos Funcionários pode ser elogio, agradecimento em público ou particular, até programas formais como premiações, em que o reconhecimento relacionado com a teoria do reforço, que recompensa um comportamento com o reconhecimento, logo após sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição.

O reconhecimento pode ser dado de várias formas: um cumprimento, *e-mail*, elogiando o desempenho, para reforço da coesão e motivação em equipes, a celebração ou festa torna visível o sucesso do grupo. Lembrando que este recurso não gera ônus à organização.

Dispondo de autonomia e recurso específico o líder pode proporcionar benefícios flexíveis, como por exemplo, após determinado tempo de serviço, o funcionário ganha uma viagem ou outro benefício, conforme a necessidade particular do funcionário, compreendendo os diferentes interesses, pois o que motiva uma pessoa não motiva outra.

Faz-se necessário visualizar as diferenças individuais esclarecendo as metas específicas retornando quanto ao desempenho obtido. Quando os funcionários têm a percepção de envolvimento há uma melhor satisfação e motivação, ressaltando que ao permitir a participação nas decisões da empresa, os liderados se responsabilizam comprometendo-se com as metas.

O treinamento e capacitação em cursos que estimulam a motivação é fator primordial de sucesso, conforme descreve Chiavenato (2010 p.366), “[...] para serem bem sucedidas, as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis empreendedoras e dispostas a assumir risco”. Portanto, é as pessoas que fazem as coisas acontecerem. Considerando ser essencial o treinamento e o desenvolvimento delas.

A motivação conforme descrita neste estudo é algo intrínseco, no entanto, o líder pode provocá-la através de um estímulo que compense o desempenho obtido. Segundo Vergara, (2009), um líder pode influenciar na motivação utilizando diversos estímulos, tais como: desafiando as pessoas, pois todos possuem potencial; comunicando os padrões da empresa; comunicando-se; estimulando o desenvolvimento; levando-o a se orgulhar da execução que lhe é pertinente; elogiando, incentivando, confiando nas pessoas; sendo solidários; permitindo que as pessoas expressem seus sentimentos.

A maioria das pessoas não consegue ouvir bem e precisa se reeducar para corrigir esse comportamento. Elas ficam tão absorvidas com suas próprias agendas e pontos de vista que não se mantêm abertas para ouvir os dos outro... E se as pessoas ouvem o que preferiram ignorar, podem entrar em um estado tão emocional que a audição fica obstruída (QUICK, 1995, p. 55- 56).

Reconhecendo o trabalho realizado; expressando as recompensas individuais e grupais da empresa; reconhecendo o esforço dispensado; respeitando os limites de cada indivíduo; sendo solidário e atento ao sentimento alheio, reconhecendo-o como ser humano; educando pelo exemplo; não constranger as pessoas; comportando-se em conformidade com seu discurso.



### 3. METODOLOGIA

Na elaboração deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para a obtenção da teoria, conceito, e aplicação do tema proposto, através de consultas em livros.

De acordo com Lakatos e Marconi (1987, p. 66) “a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que esta sendo pesquisados, em livros, revistas, jornais, boletins, monografias [...]”. Já para aprimorar o entendimento, dar consistência ao enfoque teórico de maneira mais abrangente e demonstrar a importância do líder para a motivação da equipe na prática, foi realizado um estudo exploratório através de entrevistas, pesquisa qualitativa e um estudo de caso.

O método do estudo de caso “[...] não é uma técnica específica. É um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (GOODE; HATT, 1969, p.422). De outra forma, alguns autores irão afirmar que o estudo de caso é uma descrição de uma situação gerencial que se refere a uma análise intensiva de uma situação particular para permitir um amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1987).

Para Chizzotti (1995) o estudo de caso é um questionamento observável que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, para coleta e registro de dados de um ou vários casos, para organizar um relatório ordenado e crítico com o objetivo de tomar decisões ou propor uma ação transformadora.

A empresa escolhida para o estudo de caso foi a CASSI Pernambuco - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil, por se tratar de uma empresa de grande porte e atuação em todo território nacional. Também, por ser a empresa que o autor realiza o estágio, o que iria contribuir para a coleta de dados. “A pesquisa qualitativa é o caminho do pensamento a ser seguido” (MINAYO, 2003, p 16-18). É de grande complexidade devido a sua variada abordagem metodológica quanto ao seu objetivo, envolvendo abordagens interpretativas sobre os assuntos.

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista estruturada, com sete questões, com a gerente do setor de clinica médica da Empresa objeto de estudo e uma entrevista não estruturada com cinco colaboradores, que representam 25% dos funcionários deste setor, atualmente ocupando cargos de Auxiliar e Assistente Administrativo e Técnico de Enfermagem, no dia 07 de dezembro de 2015. As informações colhidas foram organizadas em um texto.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

A CASSI é uma empresa nacional de autogestão em saúde (instituição sem fins lucrativos que administra a assistência à saúde de seus beneficiários, reduzindo gastos decorrentes de intermediação das empresas de plano de saúde do mercado), fundada em 27 de janeiro de 1944 por um grupo de funcionários do Banco do Brasil, que tinham a princípio objetivos de ressarcir as despesas de saúde dessa população. Com 71 anos de existência, a CASSI é hoje uma das maiores instituições sem fins lucrativos administradoras de planos de saúde do País e atualmente conta com mais de 700 mil participantes.

### 4.1. Entrevista com o Gestor

Para a gestora, é de grande importância motivar a equipe na direção das metas estabelecidas, por meio da exigência das tarefas. Esta, considera ter um estilo de liderança transformacional e transacional, que de acordo com este estudo, na liderança transformacional os líderes têm uma visão clara e transmitem com segurança suas estratégias, demonstram confiança quando traçam uma meta abrangente estabelecendo metas ambiciosas individuais ou em grupo. Estimulam os liderados para que realizem mais do que o esperado, permitindo o contínuo desenvolvimento e aumentando a autoconfiança dos liderados em processo de conscientização quanto às necessidades da empresa, Hitt *et al* (2007).

Também se pode constatar através da análise dos dados coletados, que na visão da gestora, a liderança tem grande influencia na motivação de sua equipe, pois em sua opinião: “Cada indivíduo possui um ideal e uma meta, por isso a necessidade de conhecê-lo é fundamental para o sucesso e o bom desempenho, desta forma, o líder pode, sim, despertar a motivação de sua equipe.” Sendo esta justificativa identificada como, um aspecto da liderança carismática, pois em suas características apresentam: “sensibilidade ao ambiente, são capazes de fazer avaliações realistas das limitações ambientais e dos recursos necessários para a realização da mudança”. Sensibilidade para as necessidades dos liderados sendo perceptíveis em relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos.

Embora muito importante, uma vez que faz parte do reconhecimento do corpo gerencial com o trabalho do colaborador, apenas o aumento do salário não trás por si só uma motivação plena. Para a gestora, a motivação vem de dentro para fora, ou seja, parte diretamente do indivíduo, independente do que a empresa oferece, precisamos analisar se sentiremos motivados a continuar nela ou não. Conforme a Teoria da hierarquia das

necessidades, os indivíduos possuem cinco tipos de necessidades divididas em duas categorias, secundárias e primárias. De acordo com esse conceito o indivíduo quando supre uma dessas necessidades, buscará satisfação em outras necessidades, perdendo o interesse pela anterior.

A gestora ressalta habilidades que um líder deve possuir para motivar e manter a equipe motivada: Conhecimento técnico, capacidade de relacionamento e capacidade de influenciar. O líder lidera pelo exemplo e testemunho. Ele é o espelho da equipe, por isso, o bom relacionamento, flexibilidade, saber ouvir e organizar, são ferramentas fundamentais, para motivar e manter a equipe motivada. Conforme aborda CHIAVENATO (2010, p.10) “Na era da informação prevalece o capital intelectual [...] e não mais o capital financeiro”.

Na percepção da gestora sobre o que mais acrescenta vantagem competitiva à organização são as pessoas, ou seja, o capital humano. Em suas palavras, destaca que: “a empresa pode ter grande capital e avançadas tecnologias, porém, se não houver intervenção humana, à pessoa qualificada, de nada adianta”. Esta resposta relaciona-se com o estilo de liderança transformacional, pois busca proporcionar treinamento, permite uma participação dos funcionários nas decisões, estimula a cooperação em equipe, sintetizam as políticas da empresa, visando atingir as metas empresariais. Investindo na valorização de recursos humanos, a fim de alcançar os objetivos propostos, Hitt *et al* (2007, p.241).

#### 4.2. Entrevista com os Colaboradores

Na visão dos colaboradores, o líder tem e deve exercer influência na motivação de toda a equipe, pois será a partir do bom desempenho desse papel de líder que as coisas funcionarão, exatamente, conforme o planejado. Quando questionados a respeito da importância da motivação para o bom desempenho das atividades, consideraram como fator primordial e que possui grande influência no relacionamento interpessoal, não apenas entre a equipe, mas também com o líder.

Segundo os colaboradores, quando o assunto era satisfação com as atividades desempenhadas e todo o ambiente de trabalho, muito se ouviu sobre um ambiente bom, agradável, que apesar das cobranças, das metas e dos resultados exigidos, proporciona também grandes experiências, conhecimentos e possibilidade de ascensão, portanto, realizados com os cargos que ocupam.

## 5. CONCLUSÃO

No presente artigo, buscou-se mostrar, a importância da liderança na motivação da equipe na empresa CASSI Pernambuco. A liderança e a motivação vêm se mostrando, cada vez mais, um forte meio à influência nas organizações, mesmo com cada uma desempenhando diferentes papéis. A motivação surge para suprir as necessidades dos seres humanos. A liderança, em contrapartida, surge para desenvolver o capital intelectual das pessoas através do estímulo do trabalho em equipe. Nota-se que ambas são interdependentes, pois os líderes necessitam motivar o capital intelectual das pessoas para receber o retorno em relação aos desenvolvimentos dos trabalhos.

Desse modo, pode-se concluir que a liderança e a motivação são indispensáveis para o desenvolvimento das atividades na organização. Portanto, todo o capital intelectual de uma empresa pode se tornar mais desenvolvido através da motivação e da liderança, sendo que a motivação busca atender às necessidades individuais e a liderança busca proporcionar o trabalho em equipe nas organizações.

De acordo com os aspectos apresentados existem diferentes formas de estimular a motivação, lembrando que o indivíduo é motivado conforme suas necessidades. Compreendendo que ao líder compete utilizar-se de diferentes recursos e ferramentas disponíveis, reconhecendo a capacidade de cada um, de modo que desenvolva suas habilidades e valorize seu desempenho, visando os objetivos da empresa e suas metas pessoais. O papel da liderança na motivação é fundamental, porém há uma relevância inegável da motivação individual.

Sendo a motivação algo natural e intrínseca a cada ser humano, necessita, porém, de estímulos do ambiente, e das políticas da empresa. É necessário o estabelecimento de uma cultura de práticas em gestão de pessoas que capacite o indivíduo satisfazendo-o pessoalmente e profissionalmente.

De acordo com a análise dos dados, foi possível identificar que a empresa CASSI se preocupa e investe nos recursos motivacionais, onde conforme respostas dos colaboradores quando perguntados sobre a importância da motivação para o bom desempenho das atividades, consideraram como fator primordial. (Outro aspecto é que a grande maioria dos funcionários quando questionados a respeito de sua satisfação não apenas com o ambiente de trabalho, mas também com as atividades exigidas, mesmo com o inegável desejo de ascensão, se sentem realizados no cargo que ocupam.) Esse dado reflete a satisfação dos colaboradores

com a forma de gestão carismática do chefe, que por sua vez, exerce seu papel de liderança de maneira que interfere positivamente na motivação de sua equipe.

Também se pode observar que na visão da gestora, sua posição de líder tem um papel fundamental na motivação dos funcionários através do relacionamento cotidiano. Ela estimula e influencia continuamente a sua equipe para alcançarem as metas definidas com satisfação.

Podemos concluir então, que os nossos objetivos foram alcançados, pois se pôde observar na visão da gestora e na visão dos colaboradores, o quanto sua liderança tem impactado positivamente na motivação e satisfação de seus liderados. Este estudo também revelou que a empresa estar no caminho certo, pois o líder vem exercendo seu papel no intuito de motivar a equipe, no entanto, precisa sempre estar buscando a satisfação dos funcionários em sua totalidade.

## **THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP IN A TEAM MOTIVATION: A CASE STUDY AT CASSI COMPANY**

### **ABSTRACT**

This following article aims to emphasize the importance of leadership in the process of motivating the employees in Cassi Company , addressing its major concepts, different leaderships characteristics, identifying its leadership profile required to motivate and retain functional teams in order to achieve the targets, and comprehending the role of leadership in influencing the behavior, motivating their employees in order to lead them in their personal goals, combining the personal well-being with organizational purposes. The work was based on a exploratory type of survey, in a company which deals with health insurance business, and offers various services to its members and insured, according to their needs. From a theoretical perspective, this article was addressed with concepts of leadership and motivation, due to their importance in an organizational environment and due to the directly linking to the achievement of employee's satisfaction. Therefore the following study revealed that the company must always be searching for the employee satisfaction in its totality.

**Key words:** Profile; Leadership; Motivation; Team; Abilities

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BERGAMINI, Cecília W. **O Líder Eficaz**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p.8-10.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 1985, p.45-47- 51.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p.41,42.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p.27,37.

GOODE, W. J. & HATT, P. K. - **Métodos em Pesquisa Social**. 3ªed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

HAMPTON, David R. Administração: **Comportamento Organizacional**. São Paulo.Ed. MaKron Books.p.32, 210-212.

HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresa**. São Paulo: EPU, 1976.

HERZEBERG, Frederick. **Mais uma vez: Como motivar meus funcionários?** In. VROON, Victor **Gestão de Pessoas, não de Pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. São Paulo: Ed. Campus, 1997, p.21,55- 139.

HITT, Michael A.; MILLER Chet C.; COLELLA Adrienne. **Comportamento Organizacional: Uma Abordagem Estratégica**. Ed. LTC, 2007.167,169, 171,240- 241.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Metodologia do trabalho científico**. 7.ed. rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração: **Da revolução urbana a revolução**.6. ed.São Paulo, 2006.p.258,261,285-292.

MINAYO, M.C. de S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

QUICK, Thomas L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro 1995 p.55-56.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WAGNER, John III, HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2009 p. 243-246.