

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: A INFLUÊNCIA DO LÍDER NA GESTÃO DAS EMPRESAS

Edinalva Dell'Armi Marotto¹

Isadora Locatelli Garcia²

RESUMO

Com o crescimento das organizações, o mercado cada vez mais competitivo, e a busca contínua por resultados positivos, a liderança e a motivação são vistas como as estratégias que deveriam ser adotadas por grandes organizações, liderança e motivação são dois aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações, por isso torna-se cada vez mais necessário as empresas buscarem líderes que saibam desenvolver habilidades humanas para saber lidar com sua equipe, pois pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. Um líder precisa ter a capacidade de orientar, controlar, dirigir, analisar e influenciar pessoas em direção a um objetivo. Liderar exige muita paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, visto que as organizações são dotadas de colaboradores dos mais diferentes tipos. O presente trabalho analisa a motivação e a liderança nas organizações, assim como conceitos, teorias, tipos de motivação, estilos de liderança, habilidades do líder.

Palavras-Chave: Liderança. Motivação. Produtividade. Equipes.

INTRODUÇÃO

A motivação das pessoas pode influenciar seu comportamento e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestado, portanto, manter os colaboradores motivados é sem dúvida um dos principais objetivos de toda empresa, os líderes servem de espelho e motivação na mesma medida em que se tornam símbolo de sucesso, O líder motivado e motivador é fundamental na organização, ou seja, um bom líder conhece profundamente as pessoas com quem trabalha, as suas motivações e aspirações.

Ao entender cada elemento de sua equipe, o líder sabe direcionar cada talento para as atividades apropriadas, assim na medida em que potencializa os resultados, contribui para que os liderados percebam o quanto são necessários e assim trabalham mais motivados

De acordo com Chiavenato (2010), um dos maiores desafios das organizações é motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente e alcançar os objetivos propostos; energiza-lás e estimulá-la o suficiente para que sejam bem sucedidas por meio do seu trabalho. Dessa forma o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas.

¹ Discente do curso de pós-graduação lato sensu em Gestão empresarial

² Docente do curso de Bacharelado em Administração – Faculdade Futura, Votuporanga -SP

O objetivo do trabalho foi identificar os fatores motivacionais externos e internos no ambiente de trabalho, discutir sobre as diversas teorias da motivação, os estilos de liderança nas organizações, e as habilidades dos líderes

REFERENCIAL TEORICO

CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

“A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo a atividade iniciando, guinando e mantendo a conduta até que alguma meta seja conseguida ou a resposta seja bloqueada” (SOTO, 2002, p. 118).

CICLO MOTIVACIONAL

Segundo Chiavenato (2003), o comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.

A satisfação da necessidade está diretamente proporcional ao estado de equilíbrio. Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

Satisfação da Necessidade: Ocorre quando o ciclo se fecha plenamente.

Frustração da Necessidade: A partir do estado de tensão no organismo, o ciclo é bloqueado impedindo a satisfação e provocando a frustração.

Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da satisfação é compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão. (MORAES, 2004)

MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Segundo Marras (2002), as necessidades extrínsecas são as exógenas, ou seja, tem origem em fatores externos ao indivíduo, como por exemplo, os recursos de trabalho, o meio físico onde se realiza a tarefa e a recompensa monetária proporcionando a satisfação que a tarefa em si não proporciona.

De acordo com Bergamini (1997, citado por QUIRINO, 2008), muitos teóricos do mundo acadêmico e principalmente administradores fora dele atribuem às ações condicionadas pelas variáveis do meio ambiente a denominação de comportamento motivado. Ainda explica

que em termos do comportamento organizacional, alguns estudos da linha comportamental propõem, por exemplo, que a atração do empregado pelas recompensas externas como forma de reconhecimento, tem grande poder para determinar um desempenho satisfatório.

MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Segundo Marras (2002), as necessidades intrínsecas são as endógenas, ou seja, nascem no interior de cada indivíduo, como por exemplo, a sua dedicação, a sua competência e o seu comprometimento na realização da tarefa.

Bergamini (1997) explica que a motivação é um impulso que vem de dentro e que tem, portanto, suas fontes de energia no interior de cada pessoa.

TEORIAS DE CONTEÚDO

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

De acordo com Chiavenato (2005), a teoria mais conhecida sobre motivação é a de Maslow, em que se baseia nas necessidades do homem. Para ele tais necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância e da influência do homem.

No primeiro nível da pirâmide estão às necessidades fisiológicas, se referem aos requisitos básicos para a sobrevivência do indivíduo, como alimentação, respiração etc. No segundo nível estão as necessidades de segurança que dizem respeito à proteção e à tranquilidade do indivíduo como segurança física e pessoal, segurança financeira, saúde e bemestar.

As necessidades sociais são encontradas no terceiro nível e se referem às necessidades do indivíduo em termos sociais, como amizade, convivência social, família. Após alcançar as necessidades fisiológicas, de segurança e de associação, o ser humano passa a perseguir a necessidade de estima, que aparece no quarto nível da pirâmide, essas necessidades são aquelas representadas por sentimentos como o de autoconfiança, status e prestígio.

No quinto e último nível da pirâmide está às necessidades de auto-realização e se refere à motivação para realizar o potencial máximo do ser, ou seja, o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser explorando suas possibilidades.

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Para Herzberg de acordo com Chiavenato (2010), a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores intimamente relacionados, os fatores higiênicos que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, ou seja, são extrínsecos a ela, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, salário, estilo de liderança recebido, relações entre a direção e os empregados, relacionamento com os colegas e etc.

Portanto, quanto melhor a relação entre colegas e o tratamento recebido do supervisor, melhor será o clima e mais higiênico o ambiente; e os fatores motivacionais que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e as atividades relacionadas com o cargo em si, são os fatores intrínsecos, ou seja, estão relacionados com as condições internas do indivíduo, envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional.

TEORIAS DE PROCESSO

TEORIA DA EQUIDADE DE ADANS

Segundo Chiavenato (2010), é a primeira das teorias de motivação relacionada com o processo motivacional e se baseia na comparação que as pessoas costumam fazer a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros. Se essa comparação produzir a percepção de que essas relações são iguais, podemos dizer que ocorre um estado de equidade, se a comparação produzir a percepção de que essas relações são desiguais, ocorre uma tensão negativa que conduz a necessidade de uma ação corretora no sentido de eliminar quaisquer injustiças.

Para fazer essas comparações, a pessoa pode utilizar de quatro referenciais:

Próprio-interno: a experiência da própria pessoa em outra posição na mesma organização;

Próprio-externo: a experiência da própria pessoa em uma mesma posição fora de sua atual organização;

Outro - interno: comparação com outra pessoa da mesma organização;

Outro - externo: comparação com outra pessoa de outra organização;

TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

De acordo com Chiavenato (2010), a teoria da definição de objetivos foi proposta por Edwin A. Locke e por Gary Lathan, e de acordo com ela, o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, ou seja, as pessoas são motivadas pelas metas

estabelecidas e empenharão esforços na consecução de seus objetivos. Se a pessoa aceita o objetivo e é capacitada, quanto mais difícil ele for, mais elevado será o nível de desempenho, ou seja, o objetivo exige alto nível de esforço da pessoa.

Existem pessoas que preferem trabalhar com objetivos definidos pelos seus superiores, porém, existe um maior comprometimento quando a pessoa participa ativamente de seus próprios objetivos. Esse processo não funciona igualmente para todas as tarefas, a definição individual funciona melhor em tarefas simples, conhecida e independente, já para as tarefas com elevada interdependência, a definição em grupo funciona melhor.

CONCEITO DE LIDERANÇA

Segundo Chiavenato (2004, p.446) “A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)”

Chiavenato (2004) ainda nos diz que a liderança na abordagem clássica da administração, era definida como uma forma de dominação ou controle, onde a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais, mas esse conceito vem mudando e na Teoria das relações humanas, a liderança passa a ser vista como um elemento vital para o sucesso de uma organização, onde os líderes são os agentes de mudanças e a sua principal função é facilitar o alcance dos objetivos junto com seus liderados.

ESTILOS DE LIDERANÇA

De acordo com Chiavenato (2003, p. 166), existem três estilos de liderança:

Liderança autocrática: é o estilo de liderança caracterizado pela autocracia e pelo comando, no qual o líder assume e centraliza todas as decisões, enquanto os subordinados apenas obedecem cegamente às suas ordens.

Liderança democrática: é o estilo de liderança caracterizado pela participação dos subordinados nas decisões e no comportamento orientador e impulsionador do líder. **Liderança liberal:** é o estilo de liderança caracterizado pela omissão do líder e no qual os subordinados atuam livre e espontaneamente sem nenhuma orientação ou direção.

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganha novas perspectivas com os debates.	A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	A divisão de tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, o líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: Chiavenato (1994, p. 147)

PRINCÍPIOS DO LÍDER

Segundo Chiavenato (2003, p. 162), existem três princípios que os líderes usam para transformar as organizações e obter comprometimento:

1. Desenvolver confiança nas pessoas. Não se pode desenvolver confiança sem tratar as pessoas com respeito e dignidade. A confiança exige que os valores organizacionais adotados tenham forte significado para as pessoas.
2. Os líderes devem estimular a mudança. Para isso, precisam respeitar as pessoas e aprender que a mudança envolve todas as suas atividades. Os líderes devem romper com os hábitos, mudando a forma como a empresa é organizada. Mudar o arranjo físico de um escritório é uma maneira de criar um clima de mudança.
3. Os líderes devem avaliar o que é importante e prioritário. Os líderes devem desenvolver sistemas que gerem capacidade e competência distintiva para sua organização, e deve encaminhar as pessoas nesse sentido.

O LÍDER COMO AGENTE MOTIVADOR

Um líder motivador promove grandes mudanças motivadoras, tornando-se inovador e criativo, ele aponta soluções, cria alternativas e agrega pessoas, que motivadas passam a produzir mais e assim atinge os seus objetivos próprios e os da empresa. O ser humano é motivado por fatores externos como os recursos de trabalho, o meio físico onde se realiza a tarefa, a recompensa monetária, e os fatores internos, como sua dedicação, a sua competência e o seu comprometimento na realização da tarefa, com isso o papel do líder na motivação de seus liderados é de suma importância para o sucesso da empresa, pessoas motivadas tendem sempre a proporcionar melhores resultados para as organizações.

Segundo Gardner (1990) o líder precisa reconhecer as necessidades dos seus seguidores, ajudá-los a ver como as necessidades podem ser atendidas e dar-lhes a confiança de que são capazes de conseguir esse resultado através de seus próprios esforços.

CONCLUSÃO

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, as empresas necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe, motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade, tendo em vista o imenso valor das pessoas para as organizações, é de extrema importância estar sempre buscando maneiras de melhorar a motivação entre elas, buscando conhecer as reais necessidades dos colaboradores, proporcionando melhores condições de trabalho para que os colaboradores sintam-se cada vez mais satisfeito em fazer parte da empresa, aumentando sua produtividade e satisfazendo suas necessidades e desejos.

Um líder deve estar preparado para estimular sua equipe em relação ao trabalho, quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será a sua produtividade.

Com base no que foi apresentado, podemos afirmar, que o líder motiva a equipe e deve estar preparado para estimular seus seguidores em relação ao trabalho, visando a torná-los mais efetivos em relação aos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier,2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de novos tempos*. Rio de Janeiro: Campus, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GARDNER, J.W. *Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade*. Rio de Janeiro: Record, 1990. MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Futura, 2002.

MORAES, Simone Alano de. **Motivação e Liderança**. Universidade da região da campanha, Bagé, 2004.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

QUIRINO, Larissa Ricarte Galvão. **Motivação versus necessidade**: Um estudo dos funcionários da agência 0372 do Banco Itaú S/A. Centro Universitário de João Pessoa- Unipê, João Pessoa, 2008.