

MOTIVAÇÃO: FERRAMENTA DE VALORIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Elayne Messias Oliveira¹

RESUMO

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios organizacionais para muito psicólogos e gerentes. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias tentam explorar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa ou ainda desconhecida que leva as pessoas agirem em direção do alcance de objetivos. Ultimamente as empresas estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças, surgindo daí a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso no mercado cada vez mais competitivo. Estudou-se a motivação no ambiente organizacional, a liderança e seus estilos, como também a relação funcional entre líder e subordinado. A qualidade de trabalho no espaço motivacional não pode ser analisada apenas por benefícios educacionais. A falta de motivação na empresa inibe o desenvolvimento e impede a iniciativa dos colaboradores, acabando com a expressão de poder criativo do ser humano. Em qualquer momento da vida, a motivação é bastante importante. Daí o interesse de se estudar a motivação e seus principais interesses, além de procurar ampliar a motivação das pessoas, favorecendo o clima organizacional. A motivação, em virtude de sua amplitude de aplicação empresarial, contribui para o crescimento dos colaboradores, por meio da realidade dentro do propósito em que está sendo inserido. O presente artigo apresenta a motivação como um dos fatores funda-

1. Graduada em Serviço Social pela Universidade Tiradentes, Especialista em Direitos Humanos pela Faculdade PIO X, Pós-graduada em Políticas Públicas pela UFS. E-mail: nanne_emoliveira@yahoo.com.br

mentais para o sucesso das organizações, enfatizando, sobretudo, o importante papel que esta exerce sobre a motivação humana para o trabalho, sendo destacada como ferramenta importante dentro das organizações. O estudo das relações de poder e motivação adquire especial relevância, pretendendo lançar luz sobre o assunto e também estimular outros estudos e pesquisas nesta área instigante do comportamento humano.

PALAVRAS-CHAVE

Colaboradores. Liderança. Motivação. Organização.

ABSTRACT

Human motivation has been a major organizational challenges for many psychologists and managers. Numerous studies have been prepared and several theories attempting to exploit the operation of this seemingly mysterious or unknown force which leads people to act towards the achievement of objectives. Lately the company they operate in an environment characterized by strong turbulence and constant change, emerging hence the need to seek solutions to increase their effectiveness by ensuring their survival and success in the increasingly competitive market. He studied the motivation in the organizational environment, leadership and their styles, as well as the functional relationship between leader and subordinate. The quality of work in motivational space can not be analyzed only for educational benefits. The lack of motivation in the company inhibits the development and prevents the initiative of employees, ending the creative power of expression of the human being. At any time of life, motivation is very important. Hence the interest to be studying the motivation and his main interests, as well as seeking to expand people's motivation, favoring the organizational climate. The motivation, because of its breadth of business application, contributes to the growth of employees through the reality within the purpose it is being inserted. This article presents the motivation as one of the key factors for the success of organizations, emphasizing especially the important role

it has on human motivation to work, being highlighted as an important tool within organizations. The study of power relations and motivation is extremely relevant, intending to shed light on the subject and also stimulate further studies and research in this exciting area of human behavior.

KEYWORDS

Contributors. Leadership. Motivation. Organization.

1 INTRODUÇÃO

Para compreender o comportamento das pessoas é necessário conhecer suas motivações, pois elas se constituem importante campo do conhecimento da natureza humana e da exploração do comportamento humano. Assim, um dos papéis da motivação na organização consiste em articular as necessidades dos indivíduos, sugerindo oferecer incentivos e benefícios os quais venham a satisfazer as necessidades individuais de cada colaborador. Sabe-se que a motivação trabalhada com excelência impulsiona os indivíduos a executarem as suas tarefas com envolvimento, conduzindo, deste modo, o alto desempenho e gerando resultados positivos crescentes para empresa.

Atualmente, vive-se em um ambiente cada vez mais competitivo, onde as pessoas experimentam um constante sentimento de *stress* pelas pressões suportadas, afetando o clima organizacional das empresas. Por conta disso, os funcionários de uma organização sentem-se desmotivados, o que atinge diretamente seus desempenhos, gerando, por vezes, conflitos internos.

Ao planejar a capacidade de produção de um grupo de pessoas é necessário levar em conta a sua motivação, que depende não só do nível salarial, habilidades, conhecimento e experiências, mas principalmente de sua satisfação com a empresa, com o ambiente de trabalho, com a variedade de desafios impostos pelas tarefas e, principalmente, com a saúde.

Partindo da premissa de que a motivação é uma força ou impulso que leva os indivíduos a agirem, de forma específica, as organizações podem utilizá-la como forma de fazer com que as pessoas se movam em direção dos seus objetivos, levando-as a participarem ativamente na construção de melhores resultados, definidos na política interna que favoreça este ambiente.

Desta forma, motivação ajuda os indivíduos a superarem-se e a persistirem na consecução de seus objetivos. A motivação em si envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercício de tarefas e atividades que ofereçam suficientes desafios e significados para os colaboradores.

O desempenho de cada indivíduo no trabalho está ligado, diretamente, as suas aptidões e habilidades. Assim, a motivação é ferramenta que, associada à aptidão e à habilidade, faz com que o colaborador desenvolva seu trabalho com maior satisfação e eficácia.

As ações organizacionais, também, determinam o clima organizacional. A qualidade do ambiente e o astral de uma empresa dizem como anda a motivação dentro da organização. A falta de motivação, devido aos mais variados fatores, pode inibir o desenvolvimento e impedir que os colaboradores tomem a iniciativa de tentar resolver problemas dentro de suas capacidades ou de dar solução a eles, acabando com o processo de criatividade do ser humano.

A importância da motivação é vista pelos estudiosos como fator responsável por grandes produções, pela satisfação e participação, gerando um ambiente agradável no trabalho. Caracteriza-se como um tema significativo e complexo, tanto que, nos últimos anos, ele tem sido objeto de estudo às tendências e investigação nas empresas.

A motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado cotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo organizacional. Contudo,

os motivos que mobilizam as pessoas para que estas se motivem precisam ser bem elaborados e expostos aos colaboradores, de maneira clara, bem definida e ratificada por ações verdadeiras, a fim de que a organização não perca a credibilidade diante de seus colaboradores.

O que gera a eficácia em uma organização é o estilo motivacional de cada colaborador, pois o foco principal será obter resultados positivos e desenvolver a satisfação dos indivíduos para alcançar os objetivos organizacionais. A motivação é necessária, pois qualquer indivíduo poderá passar por vários processos organizacionais, como seleção, treinamento e avaliação de desempenho, sendo que uma das fases mais importantes é a da ação do comportamento.

Nesse sentido, o indivíduo poderá ter todas as qualidades para desempenhar bem suas atividades diárias, porém não irá garantir que ele esteja satisfeito com sua tarefa. Sendo assim, qualquer indivíduo motivado trabalhará com perseverança para atingir metas de desempenho, tornando-se altamente produtivo em qualquer emprego ou organização.

As pessoas nas empresas continuam sendo manipuladas, mas de uma forma diferente. As organizações perceberam que o ser humano no trabalho é mais complexo do que esperava e passaram a fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância, porque apenas bons salários não eram mais suficientes para gerar neles a motivação.

Nesse universo organizacional, o que mais transparece é a preocupação com o desempenho dos indivíduos para a consecução das metas organizacionais e não a realização destes indivíduos dentro da organização. Os indivíduos procuram atender as expectativas da organização em troca da possibilidade de satisfação de seus desejos de realização profissional, estabelecendo quase que um "contrato social"

O sucesso na organização depende de sua capacidade de lidar com a motivação, a cooperação e

a boa vontade de seus integrantes, de modo que os mesmos sejam canalizados em benefícios do todo, mediante a noção de condições de trabalho que facilitem e tornem mais agradáveis as relações humanas dos empregados.

Em face do exposto, o presente artigo parte de premissa de que o estudo da motivação é útil como diagnóstico para promover melhorias nas relações de trabalho, independentemente do tamanho ou complexidade dos indivíduos que compõem a organização, de maneira que desempenho da empresa só será possível por meio de manutenção da motivação no trabalho que favoreça a contribuição individual tanto para a organização, como para seus seguidores.

A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e tem por objetivo analisar os principais aspectos da liderança. Contextualizou-se o tema, na Introdução, e, no desenvolvimento, aborda-se a liderança e a motivação, um sempre desafio para as organizações e, por isso, é amplamente estudada e pesquisada por vários autores. Na terceira parte, está a conclusão do artigo e, por fim, as referências utilizadas neste estudo.

2 MOTIVAÇÃO

A motivação faz as pessoas irem à busca de sua satisfação para se sentirem realizadas. Pensa-se, então, que uma pessoa motivada tem poderes que surgem do seu eu interior, imaginando-se que estes ainda possam ser multiplicados e que se é capaz de lutar para conquistar seus objetivos com uma determinação ímpar. A motivação é força que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação:

Motivação é a força que estimula as pessoas agir. No processo acreditava-se que essa força no determinado principais pelas ações de outras pessoas, como para profissionais ou chefes. Hoje se sabe que motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe na motivação próprias gerados por necessidades distantes e não se pode a rigor, afirmar que pessoas seja, capaz de motivação outra. (GIL, 2001, p. 202).

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão e insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento ou uma ação, capaz de descarregar a tensão ou de aliviá-la do desconforto e do desequilíbrio. Na satisfação da necessidade, o organismo volta ao equilíbrio.

Na percepção de Robbins (1998, p. 109), motivação é a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionadas pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Os três elementos chaves nesta definição são esforços, metas organizacionais e necessidades.

A motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionada, traduzida em palavras do desejo e receio. O indivíduo deseja poder e *status*, por exemplo, receia o ostracismo social, além de também as ameaças a sua autoestima. É obvio que as pessoas são diferentes. No que tange à motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento.

De acordo com Montana & Chaenov (1998, p. 205), a teoria motivacional de Maslow é a mais conhecida e se baseia na ideia das necessidades humanas. Para o autor, apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação. Isto quer dizer que, apenas quando alguém sentir fome, irá comprar ou cultivar ou, dependendo do tamanho de sua fome, até mesmo roubar comida para satisfazer a primeira necessidade fisiológica de sobrevivência. Da mesma maneira, apenas quando alguém tiver um desejo intenso de prosperar, estudará e aprenderá o possível para satisfazer essa ambição.

Ainda na visão de Maslow, a teoria da motivação baseia-se no conceito de hierarquia que influencia o comportamento humano. Essa hierarquia foi concebida pelo fato de que o homem expande suas necessidades básicas.

Outras mais elevadas assumem predomínio de seu comportamento. Estas necessidades estão dispostas em uma hierarquia.

Quem toma a frente para buscar essa motivação e a busca do empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, conduzir novos projetos, ensinar, mas também aprender, ter conhecimento técnico da área em que atuam, potencializar o crescimento dos liderados e da organização, além de assumir responsabilidades e tomadas de decisões. A figura do chefe que dá ordens e cobra o cumprimento delas, está totalmente fora de foco, conforme cita Neto (2010, p. 1):

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram. (NETO 2010, p. 1).

O reconhecimento e satisfação das necessidades sociais estão em alta e os funcionários passaram a ser o principal ativo, o capital intelectual das organizações. Por isso, o Departamento de Recursos Humanos foi desenvolvido especialmente em função deles.

Um dos maiores desafios das empresas, atualmente, é ter pessoas motivadas, satisfeitas e felizes. Inúmeras pesquisas vêm sendo elaboradas e diversas teorias tentam explicar o que leva as pessoas a agirem para alcançar seus objetivos.

Cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e à inovação. O diferencial compe-

titivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos, de solucionar problemas de forma criativa e inovadora. Assim, para introduzir maior dose de motivação, é necessário e de grande importância o investimento nos funcionários, que consiste em, deliberadamente, ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo.

Segundo Bergamini (1997, p. 19), antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir há muito tempo, antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho representa um fato bastante recente.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso neste e no próximo século. E como a transformação das pessoas se dá por meio da educação, o desafio é, principalmente, de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação das pessoas. Depois passaram a valorizar o treinamento em nível operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do corpo gerencial.

Não se pode comprar entusiasmo ou dedicação e ainda não foi definida nenhuma fórmula que indique como conquistar esta difícil tarefa. Salienta-se que, hoje, um dos principais desafios do líder é inspirar os funcionários, não apenas cobrar resultados.

Chiavenato (1999) argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 9).

Pode-se observar que a motivação é uma condição fundamental e indispensável para alcance dos objetivos do trabalho. O desafio da motivação é induzir as pessoas a contribuírem com seu esforço para o desempenho das atividades.

Na visão de Vergara (2000, p. 42), a motivação é uma força, uma energia que impulsiona alguma coisa. Ela não é absolutamente intrínseca, isto é, de dentro, e nasce de uma necessidade interior.

Hoje, sabe-se que cada indivíduo tem motivação própria, gerada por diversos fatores ou necessidades diferente. Deve-se procurar estimular as equipes a um motivo à ação, às necessidades da empresa, proporcionando, assim, um agradável ambiente de trabalho.

Para obter o máximo dos funcionários, as empresa tem trocado a tática do comando e controle pela teoria da informação e do consenso, baseados na descoberta de que o reconhecimento pelo

bom trabalho funciona mais que a repressão por tarefas mal sucedidas.

As organizações encontram-se em um ambiente de alta complexidade e esta eleva seus administradores a buscarem motivar as pessoas que lá trabalham, pois pessoas motivadas estarão mais dispostas a executar tarefas com maior precisão possível, contribuindo para ser construção dos resultados. Procuram os paradigmas para servirem de Face aos novos desafios, as organizações alicerce, na busca de novas respostas para o novo mundo. As organizações precisam das mudanças que o novo ambiente de competências requer e os administradores não podem apenas continuar aplicando métodos tradicionais de administração, que funcionaram a contento nos períodos anteriores da história.

As empresas têm dificuldades de criar condições para que seus funcionários desempenhem suas atividades com eficiências e satisfação, bem como em estimular as pessoas para que elas utilizem seu lado produtivo.

Os fatores motivacionais dependem de cada categoria, como pode ser visto abaixo, analisando-se os principais fatores que fazem com que as pessoas se sintam motivadas nas organizações. Sabe-se que a motivação organizacional é de extrema importância, ao mesmo tempo em que proporcionam a realização de seu planejamento estratégico: planos de benefícios e de crescimento.

Quadro 1 – Fatores motivacionais nas organizações

Fatores	Objetivos
Realização	Estimular as potencialidades e o talento dos empregados na função que ocupa.
Reconhecimento	Reconhecer o desempenho pelas funções atribuídas aos funcionários.
Responsabilidade	Oferecendo um clima organizacional onde exista a participação, integração e compromisso de todos pelo desempenho da empresa.
Crescimento	Criar perspectivas profissionais, investindo no funcionário, fazendo com que o mesmo reconheça o investimento da organização fortalecendo assim seu compromisso pelo crescimento da empresa.
Promoção	Fornecer aos empregados uma recompensa através de salário justo.

Fonte: Silva (2001, p. 233).

3 LIDERANÇA

A liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. Liderar é o processo de conduzir as ações, de influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou temporal não é importante no processo. As pessoas que comandam com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas são líderes. Um grande líder tem esta capacidade, dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de atuações.

A liderança é diferente da autoridade formal que é uma das bases das organizações é um atributo das cargas gerencias. Cada gerente em uma organização formal contemporânea ocupa uma posição dentro de uma hierarquia regida por normas impessoais. (CHIAVENATO, 2003, p. 307).

As posições chamadas de cargos emprestam a seu ocupante o direito de tomar decisões e de ser obedecido durante este período chamado mandato e dentro de uma jurisdição definida por algum

critério de divisão do trabalho. O funcionário obedece ao líder gerente porque tem a obrigação legal de fazê-lo.

Na visão de Maximiniano (2012), a autoridade formal é diferente de liderança porque são diferentes as bases nas quais se assentam a motivação dos seguidores. Chefes são diferentes de líderes e a base em que se assenta a capacidade de influenciar é diferente de um para outro. São diferentes o presidente de uma empresa e o dirigente sindical que mobilizam seus empregados em uma manifestação ou greve contra a mesma empresa.

O gerente da empresa tem autoridade formal sobre seus funcionários, enquanto o dirigente sindical tem autoridade informal ou, simplesmente, liderança, sobre os mesmos funcionários. A autoridade do gerente da empresa baseia-se em sua propriedade sobre a empresa, enquanto a liderança do dirigente sindical tem como base o interesse dos funcionários em se posicionar, muitas vezes, contra esta mesma empresa (MAXIMINIANO, 2012, p. 282)

Quadro 2 – Diferenciais da autoridade formal e liderança

Autoridade formal	Liderança
Fundamenta-se em leis aceitas de comum acordo que criam figuras de autoridade dotadas de poder de comando.	Fundamenta-se na crença dos seguidores a respeito das qualidades do líder e de seu interesse em segui-lo.
O seguidor obedece a lei incorporada na figura de autoridade, não a pessoas que ocupam o cargo.	O seguidor obedece ao líder e à missão que ele representa.
A lei é o instrumento para possibilitar a convivência social.	O líder é o instrumento para resolver problemas da comunidade.
É limitada no tempo e no espaço geográfico social ou organizacional. Os limites diferenciam jurisdição da autoridade.	É limitada nos grupos que acredita no líder ou precisa dele. Os limites da liderança definem a área de influência do líder.
É temporária para a pessoa que desempenha o papel de figura de Autoridade.	Tem a direção da utilidade do líder para os grupos seguidores.
Inclui o poder de fazer a obediências das regras para a convivência.	Os líderes tem o poder representado pela massa que o segue.
É atributo singular.	É produto dos inúmeros fatores. Não é qualidade pessoal singular.

Fonte: Maximiniano (2012, p. 282).

Com base na relação entre o líder e liderados, três tipos diferentes de liderança podem ser identificados:

1. Os líderes que arrastam multidão e são capazes de focar uma grande ideia e de juntar esta multidão suficientemente grande para concretizá-la e de pressionar a multidão para que de fato a concretize.

2. Líderes que interpretam as multidões, hábeis, principalmente, em tornar claros e explícitos os sentimentos e pensamentos.

3. Líderes que representam as multidões limitam-se a exprimir apenas a opinião coletiva de forma conhecida e definida.

Muitas definições de liderança parecem pressupor que estas pessoas são dotadas de virtudes extraordinárias e que foram grandes condutas de liderança. Muitas vezes, a liderança parece ser definida como uma virtude ou qualidade singular que torna algumas pessoas diferentes porque têm a solução mágica para influenciar outros. Líder é sinônimo de grande homem (MAXIMINIANO, 2012, p. 291).

No entanto, a liderança não pode ser vista apenas como habilidade pessoal que torna algumas pessoas mais aptas a influenciar outros. Às vezes,

é o contrário: o grupo necessita de um líder e escolhe alguém para desempenhar o papel.

Em outros casos, o líder parece ser uma figura temporariamente eficaz, cujo sucesso depende apenas da existência de uma missão. Completada a missão, o líder torna-se desnecessário e é dispensado pelo grupo.

Não se deve enxergar a liderança apenas como habilidade pessoal, mas como processo interpessoal dentro de um contexto complexo, no qual outros elementos estão presentes, como as características do líder, dos liderados, da missão a ser realizada e da conjuntura social, econômica e política.

3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

O uso da autoridade é um tipo específico de habilidade. A habilidade no uso da autoridade é outro foco importante. Os termos Autocracia e Democracia, transpostos do terreno da política para o da administração, são empregados para definir duas formas de usar a autoridade formal e aquela produzida pelo consentimento dos liderados. Pode ser Autocrático ou Democrático, dependendo de o líder centralizar ou compartilhar a autoridade com seus liderados (MAXIMINIANO, 2012, p. 290). O autor explica ainda:

Quadro 3 – Comparação entre os três estilos de liderança.

TIRANIA	AUTOCRACIA	DEMOCRACIA	DEMAGOGIA
Abuso de autoridade, Excesso de poder	Centralização de poder de decisão no chefe	Divisão dos poderes de decisão entre chefe e grupo.	Busca de Popularidade com os liderados

Fonte: Chiavenato (2000, p. 138).

3.2 A LIDERANÇA COMO UM FENÔMENO DE INFLUÊNCIA INTERPESSOAL

Argumenta Chiavenato (2003) que a liderança é a influência interpessoal, exercida em uma situação e dirigida por um processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais.

Decorre dos relacionamentos entre as pessoas de uma determinada estrutura social. Nada tem a ver com os traços pessoais de personalidade do líder. As influências significam uma força pessoal de personalidade do líder, bem como uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo intencional.

A influência envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo melhorias pelos quais se provocam mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos sociais.

O poder significa um potencial de influências de uma pessoa sobre outra e a capacidade de exercer influências deve ser realmente exercida. A autoridade é o poder legítimo, isto é, o poder que têm pessoas em virtude do seu papel ou posição em uma estrutura organizacional.

Liderança pode ser vista como um processo de redução de incerteza de um grupo. O grau em que um indivíduo demonstra qualidade de liderança depende não somente de suas próprias características pessoais, mas também das características das situações nas quais se encontra. Liderança é um processo contínuo de escolha que permite que a empresa caminhe em direção a sua meta, apesar de todas as consequências internas e externas. O grupo pode escolher como líder a pessoa que lhe dá maior assistência e orientação.

A liderança é uma questão de redução da incerteza do grupo e o comportamento pelo qual se consegue esta redução é a escolha, isto é, por meio da tomada de decisão.

3.3 A LIDERANÇA COMO RELAÇÃO FUNCIONAL ENTRE LÍDER E SUBORDINADO

Liderança é uma função da necessidade existente e de uma determinada situação. Consiste em uma relação entre o indivíduo em grupo. A relação entre líder e subordinados repousa em três generalizações:

1. A vida para cada pessoa pode ser vista como uma contínua luta para satisfazer necessidade, aliviar tensões e manter equilíbrios;
2. A maior parte das necessidades individuais em nossa cultura é satisfeita por meio de relações com outras pessoas e grupos sociais;
3. Para a pessoa, o processo de se relacionar com outras pessoas é ativo e não passivo de satisfazer necessidades.

Na concepção de Tachizawa (2001, p. 245), motivar os funcionários é certamente uma difícil missão para os gestores em geral. O processo motivacional é demasiado grande e complexo para ser explicado de uma maneira teórica.

Os líderes devem ter uma visão capaz de motivar os seus próprios coliderados, na concepção de Tachizawa (2001, p. 245), compreendendo o autor que é papel do gerente incentivar a criatividade do grupo e nunca se acomodar, além de buscar sempre a evolução.

Segundo Peters (1989, p. 39-40), liderar é proporcionar às pessoas oportunidades jamais experimentadas, os líderes não transformam pessoas, mas permitem que estas se descubram se expressem; 'O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos'.

De acordo com as afirmações de Peters (1989, p. 45) podem-se identificar vários tipos de líderes. Os primeiros são os visionários, aqueles que recrutam os talentos e que são a pedra fundamental das organizações e do sucesso em longo prazo. Os segundos

são os negociantes da esperança, os fanáticos por talentos. Já os terceiros são apaixonados por números, pessoas de negócio apaixonadas pelo lucro. Para o autor, toda organização precisa destes três tipos de líderes e nunca tais características são encontradas na mesma pessoa.

Outra importante característica do líder é a de gostar de tecnologia. Qualquer pessoa que não conseguir entender que a *internet* mudará tudo nos próximos quinze anos está condenada ao fracasso.

O líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo. O grupo é quem determinará, também depende da missão a ser cumprida e do tipo de desenvoltura e da experiência que o líder exerce no resultado de suas ações.

Para ter determinadas habilidades, o líder precisa mostrar suas aptidões, também, nos momentos difíceis, porque nem todas as tomadas de decisão agradarão a todos. Em outras palavras, pode-se dizer que é necessário colocar o 'coração' naquilo que se faz para que haja motivação para prosseguir, quando os outros já desistiram.

Maxwell (2008, p. 109) ainda cita uma relação de habilidades que os líderes potenciais demonstram possuir, tais como: capacidade de adaptação, discernimento, comunicação, segurança, disposição para servir, maturidade, persistência confiabilidade.

A liderança não se desenvolve de uma hora para outra: exige perseverança e um pequeno progresso a cada dia. Algumas das principais características e ações identificadas ao longo da pesquisa foram estas: saber ouvir, humildade, dar o exemplo, desenvolver o autoconhecimento, confiança. Segundo Maxwell (2008, p. 94), 'na condição de líder, você nunca deve esperar a lealdade dos outros antes de construir um relacionamento e conquistar a confiança'.

Esta confiança se estabelece principalmente quando o líder cumpre com suas promessas e age com integridade, que é sentir, pensar, agir e falar da mesma forma. Uma dica importante é prometer somente o que se pode cumprir.

Administrar e lidar com pessoas, também, não é uma das tarefas das mais fáceis e constantemente o líder deverá ceder e negociar para manter um ambiente saudável. Assim, podem-se ser listados alguns toques essenciais para uma liderança leve e eficaz:

- Saber delegar: a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe. O líder precisa confiar nos funcionários para que as tarefas e responsabilidades sejam delegadas, observando o que é adequado para cada um. O treinamento e acompanhamento é o próximo passo, muito importante para o sucesso na execução das atividades e para, futuramente, delegar maior responsabilidade (GAUDÊNCIO, 2009, p. 36);

- Comunicação: para Chandler e Richardson (2008, p. 740), uma boa comunicação estabelece confiança e respeito para ambas as partes. Quando houver alguma mudança, o líder deve passar as informações pessoalmente, para não deixar que as novidades sejam transmitidas por terceiros;

- Dar *Feedback*: considera-se que o *feedback* é 'imprescindível no desenvolvimento do papel profissional'. É um bom momento para o líder conhecer melhor os pontos fortes e fracos da sua equipe e ouvir opiniões sobre o próprio desempenho (GAUDÊNCIO, 2009, p. 41);

- Estudar: 'A partir do momento em que você para de aprender, também para de liderar. Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender' (MAXWELL, 2008, p. 142);

- Humildade: engolir o orgulho, não entrar num concurso de perfeição. Por vezes, deve-se parar de falar e deixar que a outra pessoa fique com a atenção toda. Esta estratégia tem o poder de 'abrir' as pessoas;

- Dizer: 'Você tem toda a razão'. Procurar a opinião dos outros (colegas e subordinados) em relação ao seu estilo de liderança. É preciso humildade para se questionar e ainda mais humildade para ouvir a resposta;

- Dar o exemplo: encorajar a prática da humildade na empresa, cada vez que partilha o crédito do sucesso com outros. Reforçar esta qualidade junto dos seus colaboradores. Pensar em aconselhar ou formar potenciais líderes em relação a esta característica essencial para a liderança. O líder demonstra humildade quando assume que não é dono da razão e admite que pode aprender com as opiniões alheias (NOGUEIRA, 2010);

- Autoconhecimento: é o conhecimento que o líder tem de si mesmo para administrar as dificuldades e usar os pontos fortes a seu favor. Está ligado à autoconfiança que torna possível o desenvolvimento humano, agir, mudar, transformar e conquistar aquilo que deseja. O autocontrole também segue a mesma linha de raciocínio, pois permite superar mais facilmente alguns obstáculos e melhorar o relacionamento;

- Confiança: em qualquer relacionamento, o líder busca confiança na sua equipe, mas antes de qualquer coisa, precisa ser confiável, digno de crédito e sincero.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações em geral, nas últimas décadas, estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, assim, sofrem alterações ao longo do tempo decorrente das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Estas mudanças acabam tendo reflexo na maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

As dificuldades encontradas nas pessoas provêm de como o gestor conduz sua gestão e englobam, também, os fatores internos da organização, fundida com problemas externos de mercado, que exigirão delas competências e habilidades.

A motivação é uma força que impulsiona os indivíduos a agirem, de forma específica. Assim, as organizações fazem com as pessoas foquem nos seus objetivos, à medida que atingem, também, os seus objetivos pessoais.

O homem deve ser considerado em sua complexidade como um ser que pensa, reflete, produz ideias novas, sendo capaz, também, de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação.

A convivência diária com maus líderes torna os liderados desmotivados e potencialmente perigosos para o desempenho da organização, na maioria das vezes devido à má distribuição e utilização do poder dentro das organizações, gerando desequilíbrios.

Uma vez quebrada a capacidade das pessoas estarem motivadas, o ciclo de ação e reação pode sofrer consequências desastrosas e danosas para a organização, visto que a motivação não é algo que possa ser simplesmente imposta, mas decorre de todo um ambiente e condições propícias para gerar este sentimento.

A motivação, em complemento com o conjunto de atividades na área de recursos humanos, volta-se para o desenvolvimento do ser humano na vida pessoal e profissional. Há uma busca por profissionais habilitados, mas precisa-se não só de talentos, mas também de um conjunto de destrezas e, dentro deles, o principal, a motivação. Por isso, as empresas precisam se preocupar com seus funcionários e como podem alcançar seus objetivos, contando com pessoas motivadas e satisfeitas.

É muito importante para o profissional se sentir importante para a empresa. O prazer de exercer sua função vem, também, com um elogio, uma promoção, uma homenagem, coisas que fazem o ser humano se sentir bem consigo mesmo e com seu trabalho. E estas são atribuições de um líder e, para isso, é imprescindível que este entenda o comportamento dos integrantes de sua equipe, tornando-se, desta forma, mais fácil a tarefa de influenciá-los, objetivando o alcance das metas organizacionais.

Os impasses sofridos pelas organizações com relação à complexidade do problema da liderança são os mesmos nos mais variados ramos da atividade, estando estritamente vinculada ao processo da moti-

vação humana para o trabalho, área do conhecimento na qual praticamente começa-se apenas a ensaiar os primeiros e trôpegos passos. Se na organização a escolha de um candidato não foi bem sucedida, mais tarde o mesmo não conseguirá atender as expectativas da organização e poderá contribuir para o seu fim.

Sendo assim, o papel do administrador é de fundamental importância para que os colaboradores estejam motivados e deixam de ser vistos apenas como complemento e passem a ser considerados parceiros que investem no desenvolvimento da organização. Colaboradores motivados trabalham com satisfação, proporcionando um ambiente agradável e mais produtivo.

O grande desafio para os atuais administradores é gerenciar toda esta diversidade de ideias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma organização, esta que tem como principal objetivo o cumprimento de sua missão.

Conclui-se que a motivação é fator primordial para a sucessão de qualquer empresa, influenciando no desenvolvimento e desempenho, além do clima organizacional dentre outros que contribuem para o aumento de produtividades e o alcance de resultados.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de Recursos a Humanos**. São Paulo: Atlas, 1970.
- BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsviver, 2003
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LOPES. T. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 1980.
- MATOS, R. A. **Desenvolvimento de recursos humanos e mudanças organizacionais**. Rio de Janeiro: LYC, 1985.
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amauri. **Teoria da administração, da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MONTONA, Parick J; CHAENOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

- NETO, José Lourenço de Sousa. **Liderança na organização que aprende**. 2010. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- NOGUEIRA, Nuno. **O papel da humildade na liderança**. 2010. Disponível em: <<http://portal-gestao.com/gestao/lideranca/2163-o-papel-da-humildade-na-lideranca.html>>. Acesso em: 20 ago. 2013.
- PETERS, T. J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: JC, 1998.
- SILVA, Raimundo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompam, Learning, 2001.
- SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Altas, 2007.
- SMITH, Dayle. **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Edição Ouro, 1994.
- SOUZA, Édela L. P. de. **Clima e cultura organizacional**. São Paulo: EdbarBleicher (Porto Alegre) Programa de Pós Graduação em Administração, 1978.
- TACHIZAWA, Takesky. **Gestão com pessoal - uma abordagem aplicada as estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.
- TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Mc. Graw, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido em: 04/12/2014

Avaliado em: 06/12/2014

Aceito em: 23/07/2015
