

O PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO

CIBELI DE OLIVEIRA SVENSSON¹; FRANCIELLE MOLON DA SILVA²

¹Universidade Federal de Pelotas – ciba.svensson@hotmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – franmolon@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, os conceitos de administração vieram evoluindo, desde a ênfase nas tarefas, de Taylor, passando pela ênfase na estrutura, de Fayol até chegar à ênfase nas pessoas, de Elton Mayo. Neste contexto o *homo economicus* de Taylor passa a dar lugar ao homem social. O dinheiro que antes era considerado como o único fator levado em consideração pelo homem para o trabalho, agora passa a dar lugar a outros fatores.

A teoria das relações humanas mostra que as recompensas não econômicas influenciam no comportamento do colaborador assim como as econômicas. E agora existe uma nova linguagem, bastante disseminada e valorizada, no cenário administrativo, palavras como liderança, motivação, comunicação, clima organizacional, por exemplo.

Na discussão específica sobre liderança, surgem novos conceitos e teorias sobre estilos de liderança, muitas vezes aliados a fatores motivacionais. Assim como nos primórdios da administração, as teorias que se seguiram, impactaram o cenário empresarial, econômico, social e até político, hoje esses novos conceitos e teorias têm reflexos no cenário atual.

No passado, tínhamos uma gerência que desconhecia as rotinas e o tempo do trabalho, os supervisores consentiam com a prática do trabalho mais lento que o esperado temendo represálias, enfoque era mecanicista, ou seja, a organização era comparada com uma máquina e cada funcionário considerado como uma engrenagem e, a abordagem fechada, desconsiderava o ambiente externo.

Atualmente, temos trabalhadores considerados como seres sociais complexos, pessoas movidas por necessidades e as satisfazem através da interação com grupos sociais, as normas sociais do grupo são como reguladoras do comportamento dos funcionários, hoje chamados de colaboradores. O membro com dificuldade de participar e se relacionar pode ter a redução de desempenho, elevação da rotatividade (turnover), entre outros.

Diante da evolução dos conceitos de administração em relação à liderança e o surgimento de novos fatores que influenciam o profissional no contexto de trabalho, este estudo tem como objetivo conhecer os estilos de liderança e as teorias de motivação disponíveis na atualidade a fim de compreender o impacto que a liderança tem ao estimular ou não a motivação dos membros de sua equipe e fatores que influenciam sua permanência ou desligamento dos indivíduos da organização.

Nesse sentido, este estudo se justifica baseado na intenção de propor à organização “X” refletir sobre a importância que o líder tem para os membros da sua equipe e como este pode proporcionar estímulos aos mesmos para que sejam motivados a ponto de melhorar o clima organizacional no sentido de torná-lo mais receptivo e participativo, a fim de atingir as metas organizacionais.

Sendo assim, a organização terá melhores oportunidades no que se refere à vantagem competitiva, pois os profissionais de sua organização sentem-se valorizados e percebem que suas necessidades são satisfeitas à medida que as

necessidades (metas e objetivos) da organização também são. Desta forma, são conduzidos a um contínuo processo de envolvimento maior com a equipe, tornando-se profissionais mais interessados, focados e com melhores desempenhos e resultados.

2. METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos acima expostos, utilizou-se de forma complementar as seguintes abordagens: pesquisa qualitativa e pesquisa bibliográfica.

Segundo VIEIRA e ZOUAIN (2006), a pesquisa qualitativa é aquela que não faz uso da estatística para a análise das informações coletadas. Basicamente, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por seu estilo descritivo e subjetivo. Para isso, utilizou-se a aplicação de uma entrevista direcionada a uma empresa "X" por um roteiro estruturado visando uma coleta mais completa do material e de forma mais direcionada para o tema deste trabalho.

Segundo GIL (2010), a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, tradicionalmente, incluindo pesquisa em material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Neste caso, a pesquisa bibliográfica foi realizada nas obras dos principais autores que já abordaram o tema de liderança e motivação, confrontando as diferentes opiniões coletadas e inferindo suas conclusões.

As informações foram obtidas da leitura de textos e dados extraídos de material acessível ao público em geral e não originalmente produzido pelo pesquisador. A partir de um roteiro estruturado foi aplicado questionários, os quais foram direcionados para o líder e sua equipe, sendo que o questionário para o líder foi baseado em SILVERSTEIN (2013) contendo 10 questões com opções entre "concordo" e "discordo" e para sua equipe foram formuladas 11 questões sendo a última questão na modalidade aberta.

Para tanto, a população destinada a realização da pesquisa foi de 5 profissionais e 1 líder/gestor, dado que aos profissionais foi enviado questionário on-line, livre de temores de represálias por parte de seus superiores considerando que todas as respostas estão isentas de identificação, em parte que, ao líder foi encaminhado o questionário para seu e-mail corporativo por ser o único líder presente na empresa selecionada para esta pesquisa. Os dados do questionário on-line foram compilados pelo próprio site escolhido para este fim, a saber, survio.com, no que se refere ao questionário do líder foi feita análise conforme o autor do mesmo orienta.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Todas as organizações são formadas por pessoas que as fazem efetivamente existirem, estas por sua vez são complexas e formadas de emoções, sentimentos e necessidades, movidas na intenção de supri-las e, desta forma, a motivação que as move determina os seus comportamentos.

E é nesse ambiente que surge a necessidade de liderança, uma pessoa designada para tal função, de reconhecer as reais necessidades individuais e as equilibrá-las com as organizacionais. Segundo Hunter (2004, p.28), a liderança é a habilidade que influencia pessoas a trabalharem com entusiasmo de forma a alcançar os objetivos que são para o bem comum.

3.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Ao analisar a maneira como as organizações são formadas, torna-se imprescindível considerar o conceito de motivação. A substituição do *homo economicus* pelo homem social traz para as organizações um modo diferente de pensar e ver os seus profissionais, pois os mesmos já não têm o trabalho como algo entediante, mas participante de suas vidas em todos os aspectos como os sociais, econômicos e culturais.

Dessa forma, o conceito de motivação surge para explicar o comportamento das pessoas diante dessa nova realidade. Segundo Chiavenato (2011), a motivação se reporta ao comportamento gerado pela necessidade e direcionado de tal forma que a satisfaça.

A motivação é considerada de forma intrínseca as pessoas, algo que vem do interior, isto se explica pelo fato de que as necessidades são diferentes, peculiares a cada indivíduo e, então, o que motiva alguns pode não motivar outros. Porém, de acordo com Silverstein (2013, p.16), certos fatores envolvem quase que todas as pessoas e, estas, praticamente, respondem positivamente a eles.

3.3 PAPEL DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO

Conforme Covey (1989, apud Silverstein, 2013), a motivação é como se fosse uma chama interior, se o outro acendê-la, provavelmente, arderá por um curto período. Por ser, a motivação, vista como intrínseca, neste caso, como o líder poderá incentivar ou influenciar a motivação dos membros de sua equipe, sendo que ele se encontra na posição desse alguém que “acende a chama que arderá por um curto período de tempo”? O papel do líder como um líder motivacional é nada além do que de estimular a motivação que há dentro dos seus liderados, sempre ciente da situação atual em que se encontram, pois o estímulo é extrínseco.

A seguir apresentam-se as questões e análise dos resultados referentes aos principais fatores que influenciam a permanência e o desligamento das pessoas.

Desta forma, observou-se que dos respondentes, indicam que há uma ligação direta nos dois fatores principais para permanência e desligamento da organização, os quais são reconhecimento e estabilidade no emprego. Com esses dados, pode-se concluir que houve a troca do *homo economicus* para o homem social. Destacando que o reconhecimento, muitas vezes é algo promovido pelo líder, portanto, importante de ser apontado nesse estudo.

Observou-se, também, pelos dados da pesquisa que os profissionais entrevistados, apontam estarem divididos com relação ao resultado da influência do seu líder no seu nível de motivação, 40% acreditam que é uma influência positiva, mas outros 40% acreditam ser negativa. Então, pode-se concluir que embora o líder influencie, nem sempre influencia de forma que seja benéfica na concepção de sua equipe, talvez porque os objetivos da organização e equipe não estejam alinhados como devem estar.

Quanto ao líder, dentre alguns dos questionamentos feitos a ele estão se o mesmo estimula os colaboradores a se sentirem responsáveis por seus empregos e coproprietários da empresa, bem como se os profissionais diriam que se sentem bem por trabalharem em sua equipe, e observou-se pelos dados da pesquisa que em todas as questões apresentadas, o líder concordou mostrando-se um líder

motivacional segundo os critérios usados por SILVERSTEIN (2013), autor no qual foi baseado o roteiro feito ao líder. Segundo este autor, quanto mais próximo de 10 (total de perguntas) o somatório das respostas, o gestor é um excelente líder motivacional, quanto mais distante, ele precisa rever alguns pontos.

4. CONCLUSÕES

Neste trabalho abordamos o assunto sobre o papel da liderança na motivação da equipe, assim vimos que as mudanças ocorridas nas organizações ao passar dos anos afetam a sua estrutura e as relações humanas dentro delas.

Este estudo foi importante para conhecimento e aprofundamento deste tema, pois visto que ao compreender melhor permite o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências de investigação, seleção, organização e comunicação da informação. Além de desenvolver competências referentes à formação profissional no tocante a esse assunto.

Trouxe uma associação de informações essenciais para a construção de líderes e equipes mais envolvidos e equilibrados para cumprir as tarefas propostas e alcançar os resultados de ambas as partes, tanto organizacional quanto individual. Cada um sabendo o qual é o seu papel dentro da organização.

Vale destacar ainda que é uma pesquisa que, apesar de não apresentar um tema inovador, permite estabelecer reflexões a cerca do papel da liderança nas pessoas de sua equipe. É um assunto que necessita constantemente de discussão e aprofundamento, tendo em vista que as pessoas são diferentes e os líderes tem um papel fundamental na manutenção do equilíbrio organizacional. O que recai muitas vezes em sobrecarga para esse profissional como se o sucesso ou fracasso da empresa fosse responsabilidade única e exclusiva de sua atuação. Ou então, como se o líder fosse responsável para motivar as pessoas, desconsiderando o fato de que as pessoas não são motivadas, mas sim influenciadas. Dessa forma, cabe o líder bem conhecer e reconhecer a sua equipe, conhecer as individualidades e potencialidades de cada um para que consiga proporcionar um ambiente saudável e promissor a todos os envolvidos, buscando se conhecer para bem orientar os demais e principalmente não causar desconfortos ou desmotivação, pois mesmo não sendo responsável pela motivação das pessoas, ele pode contribuir para alguns fatores que levem a insatisfação, e conseqüentemente desmotivação.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- HUNTER, James C.. **O monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- SILVERSTEIN, Barry. **Motivação: desperte o que há de melhor em sua equipe**. Rio de Janeiro: SENAC Rio de Janeiro, 2013.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.