

## O PAPEL DO LÍDER NO PROCESSO MOTIVACIONAL

Jean Marcel Pinto da Silva<sup>1</sup>.

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara<sup>2</sup>.

### RESUMO

. Para a realização desse artigo optou-se pelo método descritivo e a técnica utilizada foi a pesquisa à bibliografia, reunindo as opiniões dos autores acerca do tema, além da prática vivida pelo autor. No contexto atual um dos maiores desafios de um líder é manter a sua equipe motivada e levá-la aos objetivos definidos por sua organização, seja ela qual for, aliados aos desejos individuais de cada colaborador. Baseado nisso, este artigo objetiva tratar de aspectos inerentes à liderança associados à motivação. Para tanto, trata-se das facetas de um líder, fazendo uma associação ao que dizem os estudiosos da motivação. Com todas essas teorias, o líder deve buscar um modelo que persiga a capacitação de pessoas, motivação e oferta de oportunidade. Por fim, é necessário ir além do estabelecimento de objetivos e metas, pois o contexto ideal é uma liderança baseada na motivação e no desenvolvimento profissional aliado ao organizacional.

**Palavras-chave:** líder, motivação, capacitação, oportunidade, opiniões.

## THE ROLE OF THE LEADER IN THE MOTIVATIONAL PROCESS

### ABSTRACT

For the accomplishment of this article the descriptive method was chosen and the technique used was the research to the bibliography, gathering the opinions of the authors on the subject, besides the practice lived by the author. In the current context one of the greatest challenges of a leader is to keep his team motivated and to bring it to the goals defined by his organization, whatever it may be, allied to the individual desires of each collaborator. Based on this, this article aims to address the inherent aspects of leadership associated with motivation. To do so, I deal with the facets of a leader, making an association with what motivation scholars say. With all these theories, the leader must seek a model that pursues the empowerment of people,

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. *Email:* jeean\_marcel@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora do curso de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. *Email:* anarosagsc@gmail.com

motivation and opportunity offer. Finally, it is necessary to go beyond setting objectives and goals, because the ideal context is a leadership based on motivation and professional development allied to the organizational.

**Keywords: leader, motivation, empowerment, opportunity, reviews.**

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

No momento atual, as organizações estão passando por diversas mudanças definidas pelo mercado, visando a competitividade e o crescimento humano/organizacional. O processo de evolução exigida pelo mercado passa pelo método de motivação das equipes por meio da liderança apoiado no desenvolvimento humano.

Posto isso, e, diante de uma análise desse novo ambiente de transformação das organizações e das equipes de trabalho nele inseridas, existe uma relação entre o líder e o papel que ele desempenha no processo motivacional das equipes de trabalho?

### 1.2 JUSTIFICATIVA

Para se chegar a uma resposta ao questionamento apresentado acima, é imperioso realizar uma análise mais aprofundada das teorias motivacionais e os estilos de liderança, conceituando-os e realizando uma relação com as áreas da Psicologia e Administração, em especial a Administração ligada à área de gestão de pessoas. É indiscutível que a motivação tem relação direta com o estudo da psicologia. Dessa forma, a ideia é de união, de forma a integrar as especialidades, alcançando um objetivo único, a motivação da equipe de trabalho.

Segundo Chiavenato (1999, p. 591), “o conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas”.

Nesse sentido, o objetivo é unir o conhecimento das áreas e traçar um paralelo entre elas, alinhando a liderança à motivação na gestão de equipes.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 LIDERANÇA – CONCEITOS**

Possivelmente a liderança é um dos tópicos mais importantes para o alcance do sucesso organizacional. Em suas diferentes teorias e abordagens, será possível demonstrar, cuidadosamente, o seu papel relacionando-o com a motivação e o envolvimento dos colaboradores por meio da influência de um líder.

A liderança é definida, segundo Chiavenato (1999, p. 558), “como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. Dessa maneira, é possível transformar um grupo de pessoas em equipes de trabalho, orientando-as para um fim comum.

Essa ideia é corroborada por Daft (2007, p. 373), quando o autor conceitua a liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para realizações das metas”. Ou seja, algo em comum com dinâmica e uso do poder.

Por fim, e não menos importante, MONTANA & CHARNOV (2010, p. 243) traz outra definição de liderança como “o processo pelo qual um indivíduo influencia outros para alcançar os objetivos desejados”.

#### **2.1.1 Liderança e suas teorias**

A liderança é algo fascinante e, por isso, bastante estudada por diversos pesquisadores. Há três principais teorias sobre liderança, a saber: teoria dos traços, teoria dos estilos de liderança e teoria dos enfoques situacional ou contingencial. Essas teorias representam as tendências utilizadas nos modelos gerenciais, subsidiando práticas e políticas da gestão de pessoas.

## **2.1.2 Teorias comportamentais**

Trata-se de uma abordagem que indica que o comportamento do líder, descartando as suas características físicas, de personalidade ou habilidades, é o que determina a eficácia da sua liderança. Ela se baseia na ideia de que os líderes são formados, não nascem prontos. Dessa forma, é possível aprender a ser um líder de sucesso.

Parafraseando MONTANA & CHARNOV (2010, p. 250), a abordagem comportamental é normalmente dividida em um comportamento orientado para as tarefas e outro voltado aos funcionários. Aquele consiste nas ações tomadas pelo líder para realizar o trabalho, como atribuir tarefas e organizar o trabalho. Este último, por sua vez, abarca ações que caracterizam a maneira como o líder se relaciona e trata seus colaboradores, como a demonstração de interesse por estes.

### **2.1.2.1 Teoria dos traços**

Inicialmente, imaginava-se ser possível a identificação de certos “traços de personalidades nos líderes”, como uma maneira de encontrar mais facilmente um líder em potencial. Segundo MONTANA & CHARNOV (2010, p. 249), “a vida e o estilo gerencial de executivos famosos são submetidos ao exame minucioso daqueles que buscam determinar os traços pessoais necessários ao sucesso gerencial”. Esses aspectos podem ser físicos, de habilidade ou de personalidade.

Trata-se de uma teoria que acreditava nos fatores genéticos por crer que os líderes nascem feitos, como Napoleão; Churchill ou Juscelino Kubitschek. Confiar nisso é o mesmo que desacreditar na capacidade humana, reduzindo o seu potencial de aprendizagem. Por isso, essa teoria vem, cada vez mais, sendo deixada de lado e aplicada apenas, por vezes, em alguns sistemas de avaliação de desempenho.

### **2.1.2.2 Estilos de liderança**

Existem vários estudos sobre os estilos de liderança como forma de perceber de que maneira o comportamento do líder influencia nos resultados da equipe e de entender sua natureza de uma maneira global. Uma delas é a teoria dos três estilos, a qual caracteriza as lideranças autocráticas; democráticas e liberais.

Segundo Chiavenato (1999, p 564), “o líder autocrático centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. O líder autocrático é dominador, emite ordens e espera obediência plena e cega dos subordinados. ” Quanto ao líder democrático o mesmo autor disserta que “o líder é extremamente comunicativo, encoraja a participação das pessoas e se preocupa igualmente com o trabalho e com o grupo. O líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. ” Ainda sobre o mesmo tema, o autor discorre sobre a liderança liberal, a qual “permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou grupais, participando delas apenas quando solicitado pelo grupo. ”

### **2.1.2.3 Teoria contingencial ou situacional**

Também conhecida como uma abordagem situacional, a teoria das contingências baseada nos estudos realizados em Michigan, para o qual não há um único estilo certo de liderança, e que tampouco são inatos, mudou o foco dos genes e traços pessoais para o comportamento e aprendizado, propondo uma visão mais ampla da liderança. Mesmo com a abordagem situacional em alta, a teoria comportamental não foi completamente abandonada, ela está presente, por exemplo, no trabalho de Blake e Mouton, o qual foi bastante difundido nos anos 60.

Segundo MONTANA & CHARNOV (2010, p. 253), “a abordagem situacional é uma visão complexa da liderança que examina os estilos, aptidões e habilidades de liderança e as necessidades da situação. ” O mesmo autor cita, em sua obra,

dimensões que influenciam na eficácia da liderança, são elas: características pessoais do gerente; a natureza do trabalho em si; a natureza da organização e, por último, as características do trabalhador.

Segundo Daft (2007, p. 380), “as abordagens contingenciais são um modelo de liderança que descreve o relacionamento entre os estilos de liderança e as situações organizacionais específicas”.

Por sua vez, Chiavenato (1999, p. 572), conceitua o tema de forma que “as teorias situacionais de liderança procuram incluir a liderança no contexto ambiental em que ela ocorre, levando em conta o líder, os liderados, a tarefa, a situação, os objetivos etc.”

## 2.2 MOTIVAÇÃO - CONCEITO

Chiavenato define muito bem, em sua obra, o conceito de motivação que para ele é “o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais” (CHIAVENATO, 1999, p. 592).

Nesse esteio, traçando um paralelo entre os autores, Vergara conceitua motivação como “uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa” (...) complementa dizendo que “está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores” (VERGARA, 2009, p. 42).

De outro modo e, no campo da psicologia, Penna elucida motivação da seguinte maneira:

**Em uma abordagem operacional, é o conjunto de relações entre as operações de estimulação ou privação e as modificações observadas no comportamento que se processa após as citadas operações. Ou**

ainda: **uma modificação na força das respostas**, atribuível a alguma operação excetuada natural ou experimentalmente, expressa em termos de privação ou de exposição prolongada do organismo a estímulo agressivo. (PENNA, 2001, p. 19). (Grifos acrescentados).

Ainda segundo o mesmo autor, “em perspectiva mediacional ou impulso será o fator que desperta, mantém e dirige o comportamento para certo *goal*. ” (PENNA, 2001, p. 20).

Dessa forma, podemos entender que motivação é algo que está no nosso interior que nos impulsiona, que desperta as pessoas e as levam em algum sentido, por meio de um estímulo e de forma contínua. Uma vez que Vergara (2001, p. 42), acrescenta que a motivação “tem caráter de continuidade”.

Arrematando, Carranza (2014, p. 171) em sua obra traz que “motivação é a força propulsora do comportamento, ela dá direção, intensidade, sentido e persistência aos esforços de uma pessoa para o alcance de um objetivo ou meta”.

### 2.2.1 Teorias clássicas motivacionais

As teorias motivacionais são inúmeras. De acordo com Chiavenato (1999), as teorias da motivação podem ser, basicamente, abordadas de duas maneiras diferentes: existem as teorias de conteúdo e as teorias de processo, subdividindo-se em:

- **Teorias de conteúdo:**
  - Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow, McClelland, Alderfer; e
  - Teoria dos Dois Fatores – Herzberg.
- **Teorias de processo da motivação:**
  - Teoria do Estabelecimento de Objetivos – Locke e Bryan;
  - Teoria do Reforço – Skinner;
  - Teoria da Equidade – Homans e Adams; e

o Teoria da Expectância – Vroom.

As principais teorias de motivação, do ponto de vista deste autor e de alguns pesquisadores, serão pontuadas a seguir para que se possa posteriormente verificar a possibilidade de integração destas escolas e analisar os caminhos preferenciais dos líderes nas organizações, quando buscam criar um ambiente que motive sua equipe.

### 2.2.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades – Maslow

Ao falar em teorias motivacionais, a mais clássica delas é a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e sua famosíssima pirâmide. Embora já revista, estudada e transformada por outros autores, foi bastante aceita pelos administradores e ainda é uma das principais teorias. Sua tese é que, em cada pessoa, existe uma hierarquia entre as cinco necessidades humanas.

Chiavenato (1999), em sua obra, descreve as cinco necessidades em: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto realização. Uma ilustração dessa pirâmide das necessidades está exemplificada na figura 01, abaixo descrita.

**Figura 1 - Pirâmide da hierarquia das necessidades humanas.**



Fonte: Ramon Kayo<sup>3</sup> - O que é a Hierarquia de Necessidades de Maslow (Pirâmide de Maslow)?

### 2.2.3 Teoria dos Dois Fatores – Herzberg

Herzberg desenvolveu sua teoria para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. MONTANA e CHARNOV (2010, p. 231), afirmam que as necessidades básicas funcionavam como frustradores, ou fatores higiênicos no local de trabalho, enquanto as necessidades de estima e autorrealização eram fatores motivadores.

Ainda segundo os mesmos autores, seria possível realizar uma divisão dos fatores, conforme tabela abaixo:

<b>Fatores Motivadores</b>	<b>Fatores Higiênicos</b>
Trabalho em si	Política e Adm da Organização
Responsabilidade	Supervisão
Realização	Condições de Trabalho
Reconhecimento	Relações Interpessoais
Promoção	Salário
Crescimento	Segurança no emprego

Tabela 01 – Fatores Motivadores e Higiênicos. Adaptado de MONTANA e CHARNOV (2010, p. 231)

<sup>3</sup> Disponível em: <http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>. Acesso em março de 2016.

#### **2.2.4 Teoria do Reforço – Skinner**

A ideia principal desta teoria é de que o reforço condiciona o comportamento, uma vez que este é determinado por experiências positivas ou negativas. Segundo Chiavenato (1999, p. 603), a teoria do reforço é uma teoria comportamental, que salienta que o reforço condiciona o comportamento. A teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que ocorre a uma pessoa quando ela pratica uma determinada ação.

Em continuidade a ao que explanou o mesmo autor supradito, há quatro estratégias de modificação do comportamento organizacional:

- Reforço Positivo;
- Reforço negativo;
- Punição e
- Extinção.

#### **2.2.5 Teoria da Equidade – Homans e Adams**

Esta teoria afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas relações com outras pessoas ou com as organizações. De acordo com ela, o colaborador que se sente em situação de desigualdade experimenta insatisfação e tensão emocional.

Segundo MONTANA e CHARNOV (2010, p. 240), “a maior força motivadora desta teoria é a luta por igualdade, que surge apenas após a percepção de uma desigualdade ou injustiça percebida. ” Diante disso, há uma comparação do indivíduo entre o que está oferecendo com aquilo que está recebendo.

Em continuidade ao que explanou o autor, a teoria da equidade diz que a percepção de injustiça é um poderoso fator de motivação no local de trabalho.

### **2.2.6 Teoria da Expectância – Vroom**

Para esta teoria, desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, o comportamento humano é sempre voltado para o resultado, ou seja, os seres humanos realizam as coisas sempre esperando algo em troca. Para MONTANA e CHARNOV (2010, p. 239), a abordagem de Vroom tenta explicar o comportamento em termos das metas do indivíduo e de suas expectativas de alcançá-las.

Ainda segundo o mesmo autor, essa teoria enfatiza a necessidade das empresas em associar recompensas diretas ao desempenho. Além disso, ela admite diferenças individuais, uma vez que os indivíduos são motivados por suas expectativas. Existem fatores associados às expectativas, são eles:

- Valências: valor atribuído ao resultado;
- Instrumentalidade: relação desempenho x resultado; e
- Expectativa: Relação esforço desempenho.

### **2.2.7 Ciclo Motivacional**

A motivação é cíclica e começa com uma necessidade, que pode ser definida como uma força dinâmica e persistente que provoca o comportamento. A tensão leva o indivíduo à ação, que é o movimento característico da motivação. Essa ação pode, ou não, levá-lo de volta ao equilíbrio.

### 3 CONCLUSÃO

Diferentemente do que ocorria no passado, quando as áreas de finanças e marketing eram as mais importantes e detinham todo o destaque, o papel da liderança tem sido transformado ao longo do desenvolvimento humano e, por isso, hoje o líder é um personagem chave no alcance dos objetivos organizacionais. Se em um determinado momento todas as companhias têm acesso a mesma tecnologia, o fator diferencial certamente será o humano. A conquista do capital intelectual é um fator de sucesso no mundo empresarial, e o líder está diretamente envolvido nele.

A liderança está continuamente ligada à motivação e o desenvolvimento das pessoas a ela ligadas. O comportamento dos gestores induz o comportamento da equipe e isso tem impacto direto nos resultados organizacionais. Tomando como base as teorias motivacionais e de liderança aqui expostas, é possível definir que tratar os colaboradores com hombridade, respeitabilidade e igualdade independe do tipo de teoria ou modelo de gestão utilizada. O líder deve estar próximo aos seus liderados, ouvindo-os, auxiliando-os e contribuindo para a produtividade, bem-estar e felicidade destes.

O objetivo deste estudo mostrou-se relevante, uma vez que foi possível concluir a eficácia da liderança baseada na motivação e desenvolvimento humano. Dessa forma, é necessário ir além do estabelecimento de objetivos e metas, a aplicação dos conceitos aqui presentes é essencial para evitar que a organização caia na vala comum das empresas focadas apenas nos objetivos organizacionais sem dar o devido valor aos colaboradores e correr o risco de sucumbir no curto prazo.

## **Bibliografia**

CARRANZA, G. (2014). *ADMINISTRAÇÃO GERAL E PÚBLICA* (2º Tiragem ed.). Salvador, BA, Brasil: JusPODIVM.

Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Campus.

CHIAVENATO, I. (1999). *ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS* (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Daft, R. L. (2005). *ADMINISTRAÇÃO* (6 ed.). (R. B. Taylor, Trad.) São Paulo: Thomson Learning.

Kayo, R. (01 de Maio de 2015). *ramonkayo.com*. Acesso em 05 de Março de 2016, disponível em Ramon Kayo: <http://ramonkayo.com/conceitos-e-metodos/o-que-e-a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>

MONTANA, P. J., & CHARNOV, B. H. (2010). *ADMINISTRAÇÃO* (3 ed.). São Paulo: Saraiva.

Penna, A. G. (2001). *INTRODUÇÃO À MOTIVAÇÃO E EMOÇÃO*. Rio de Janeiro, RJ, Brasil: IMAGO EDITORA.

Vergara, S. C. (2009). *GESTÃO DE PESSOAS* (7º ed.). São Paulo, SP, Brasil: Atlas.