

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

01

Maria Leonice de Mélo Ferreira e Sousa

RESUMO

A questão de pesquisa do presente estudo consistiu: em descobrir o que existe sobre conhecimento de liderança e motivação nas organizações? O objetivo geral, portanto, consistiu em levantar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas de liderança e motivação nas organizações. O referencial teórico fundamentou-se principalmente em Penteado(1981), Bergamini (1997), Maximiano (2005) Max Pree (1989), Chiavenato (1998 e 2002), Robbins (1996), Godim e Silva (2004), Marras (2009), Golveia e Baptista (2007), dentre outros. A pesquisa bibliográfica de natureza exploratória. Os resultados revelaram a percepção dos pesquisadores sobre o conhecimento existente dos temas abordados, dando referencia ao perfil dos nos novos lideres, com destaque para os atributos relacionados ao conhecimento e habilidades de liderança e motivação nas organizações.

Palavras - Chave: Liderança.Motivação. Organizações .

1. Introdução

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivações diferentes, onde o ambiente externo influencia diretamente a relação entre os colaboradores e os superiores. Desse modo, a liderança é necessária em todos os tipos de organizações, foi no passado que o bom líder era o que dominava sua equipe muitas vezes pela força do cargo. Com o advento da concorrência em meados da década de 80 houve a necessidade de se ter funcionários dedicados e comprometidos com a empresa com o intuito de prestar ou realizar melhor os serviços/produtos, para que assim fosse apresentado aos consumidores o seu diferencial. Na verdade saber conduzir as pessoas é o papel de liderar, parta que assim, possa se articular no papel de gestor e liderança para condução do processo com maior eficácia, num contexto caracterizado pelo aumento da turbulência, instabilidade econômica, pelas pressões da comunidade, ameaça de concorrentes e ainda a necessidade de identificar novas oportunidades no mercado e na sociedade. Neste ambiente, identificar, desenvolver e gerenciar competências que agreguem valor aos negócios passou a ser uma demanda fundamental. A própria Bergamini (1997, p. 105), ao estudar a relação entre liderança e motivação, verifica que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na pratica por uma relação de causa e efeito” e ainda preconiza que a função do líder é manter seus liderados motivados. Assim, as organizações assumem nova dinâmica promovendo o conhecimento aos seus lideres e propiciando um ambiente onde é possível existir ferramentas para se adquirir as habilidades necessárias para o cargo.

1. Aluna do curso de Pós-Graduação de Gestão de Pessoas da Faculdade Norteriograndense para o Desenvolvimento. Email: leonice21@ig.com.br

Deste modo, a questão de pesquisa do presente estudo consistiu em saber qual o conhecimento existente sobre liderança e motivação nas organizações? O objetivo geral, portanto, consistiu em levantar uma pesquisa bibliográfica sobre os temas de liderança e motivação nas organizações, para identificar o perfil ideal de competências profissionais para os líderes da atualidade. O referencial teórico fundamentou-se principalmente em Penteado (1981), Bergamini (1997), Maximiano (2005) Max Pree (1989), Chiavenato (1998 e 2002), Robbins (1996), Godim e Silva (2004), Marras (2009), Golveia e Baptista (2007), dentre outros.

O tipo de pesquisa escolhida foi o de natureza exploratória, pois tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 1991, p. 45). A pesquisa exploratória traz maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses.

A escolha por esse tema deve-se a sua importância para as organizações, uma vez que considerando sua abrangência, capilaridade e conteúdo são realmente os responsáveis para que o que o colaborador possa fazer a mais pelas organizações, entender e pôr em prática as teorias e conceitos exposto nesse trabalho, é o que fará diferença nas relações de trabalho, pois o alicerce para que essas relações fluam constantemente está na liderança e na motivação.

O presente artigo é composto dos seguintes itens: 2. Referencial Teórico; 3. Metodologia; 4. Considerações Finais e 5. Referências Bibliográficas.

2. Referencial Teórico

Dependendo de cada autor variam as taxonomias para definir os atributos das competências relacionadas à liderança e motivação:

2.1. Chefia, Líder e Liderança

Nas décadas anteriores os executivos nas organizações eram chamados de chefes, coisa que até hoje em alguns segmentos se perpetua, principalmente os de mão de obra não especializada e fica nítido conforme Tourinho (1981, p. 58) que chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”. E Segundo Krauser (1981, p. 73): “Não há chefia e liderança. A liderança é um processo de chefia”.

Para que seja entendida melhor a diferença entre chefe e líder, nomenclatura que aos poucos foi sendo introduzida nas organizações, Baggio (2007) relata:

O chefe conduz, o líder aconselha;
O chefe inspira o medo, o líder entusiasmo;
O chefe diz “EU”, o líder diz “NÓS”;
O chefe se preocupa com as coisas, o líder com as pessoas;
O chefe colhe os louros, o líder os distribui;
O chefe enxerga o hoje, o líder contempla o amanhã.

O conceito de líder está atrelado à características que fazem grande diferença nas organizações, é a partir daí que o RH começa a estar presente na pessoa do antigo chefe (hoje líder) e que com isso passa a agregar às suas atribuições, além das relacionadas as tarefas, a ser sensibilizado pela importância da equipe no desenvolvimento das atividades para o

alcance dos objetivos, nesse sentido Bennis e Nannus (1988, p. 15) discorrem sobre o tema dizendo que os líderes: “ delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

E ainda, Ramos (1989, p. 146) apresenta o líder como “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais“. Ou seja, um motivador constante nas organizações.

Pree (1989) trata o líder como uma pessoa a servir à organização e as pessoas que estão nelas inseridas.

E Balcão (1979) conclui conceituando líder como uma relação, um processo que está sempre ativo e que continuamente procura-se aumentar a satisfação dos indivíduos e o atendimento das necessidades.

O sociólogo Max Weber defende que existem três tipos de poder legítimo, que estão diretamente vinculados a postura do líder,

O tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei - o mais importante do mundo moderno (ALBERONI, 2004, p. 26).

Kelley (1999, p. 177) recomenda que para ser um líder eficaz sejam necessárias algumas habilidades e aptidões:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento - respeitada a qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade - indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa - indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

Desse modo, fica mais evidente a mudança de comportamento dos líderes ao longo do tempo e fácil de provar que o “chicote” não é mais eficiente como se pensava. O resultado vem quando “o líder inspirador raramente precisa dar ordens, cada um sabe o que fazer e aonde ir“ (PENTEADO, 1981, p. 102). Ou seja, uma equipe bem formada, independente da presença de um líder, sempre irá à diante com os projetos, inspirada pelo exemplo.

É aqui a parte mais difícil do líder, que é encaixar no seu dia-a-dia com tantas obrigações e pressões, dos clientes, funcionários e superiores, a aplicação dos papéis fundamentais que seu cargo exige:

a) Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder, antes de tudo, é desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca. Que pode ser conseguido por três ações conjuntas: despertar o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar educação.

b) Manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar. O líder através de uma comunicação correta

e de adequado esforço de reconhecimento, precisa se preocupar em manter a motivação de seus liderados (PONTES, 2008).

O líder aqui tratado nada tem a ver com conceitos quase divinais, mas caracteriza-se por dois aspectos: pelos liderados e pelo contexto (PENTEADO, 1981, p. 84).

Oderich (2005) in Ruas (2005, p. 94) estabelece como componentes do perfil do líder na atualidade: “visão sistêmica e estratégica, domínio pessoal, capacidade de trabalhar em equipe, habilidades humanas e interculturais, criatividade, flexibilidade, capacidade de inovação, comportamento ético e capacidade de aprender, de liderar e educar”.

O modelo de Heifetz (1999) aponta para três componentes na composição do perfil de competência profissional: conhecimentos, habilidades e valores que se concretizam em atitude.

Conhecimento	Habilidades	Valores
-Análise pessoal e de contexto -Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação -Contexto para a intervenção -Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes	-Refletir e analisar -Diferenciar-se do papel desempenhado no momento -Saber ouvir -Impor limites e saber lidar com eles -Autoridade -Criar e aproveitar situações -Orquestrar o conflito e a diversidade -Inspiração -Criatividade e curiosidade -Coragem e resistência	-Aumento da capacidade de adaptação do sistema social -Paixão pela sabedoria -Exame dos valores -Dilemas morais da liderança

Quadro 1 - Sistema de Liderança de Heifetz (1999)

Fonte: Adaptado de Heifetz (1999)

Na atualidade se discute muito sobre o que é liderança, para os autores abaixo é algo como pastorear ovelhas, nunca se ouviu falar em cuidar de um rebanho a distância, e, nem de não ter uma liderança a tomar as decisões. Sim, para uma liderança cada vez mais é exigido engajamento e comprometimento para com a equipe plantado sementes de confiança, respeito e educação para colher os resultados.

Assim, Hunter (2004, p. 105) declara: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”

Gardner (1990, p. 17) define liderança como “é o processo de persuasão, ou de exemplo através do qual um indivíduo (ou equipes de liderança) induz um grupo a dedicar-se a objetivos definidos pelo líder ou partilhados pelo líder ou seus seguidores”.

Kotter (1992, p. 15) “é o processo de levar um grupo (ou grupos) numa determinada direção, fundamentalmente por meios não coercitivos. Uma liderança eficiente a definimos como aquela que produz um movimento na direção daquilo que é melhor, no longo prazo para o grupo [...]”.

Para Selznick (1972) liderança é o ato de liderar, suprimindo todas as necessidades de

um contexto social.

Bergamini (1997, p. 103) destaca dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

Maximiano (2005, p. 286) destaca a situação de pessoas que independentemente de suas qualidades são colocadas em posição de liderança. É preciso nesse momento, que se tenha maturidade suficiente para ir à busca de preparação e conhecimento:

a liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posição de liderança, em que precisam dirigir esforços de outros para realizar objetivos (...) (MAXIMIANO, 2005, p. 286).

Bergamini e Coda (1997, p. 213) dizem que “a eficácia da liderança depende da definição que o líder dá a respeito da situação que sirva como base para ação dos demais”

Para a definição de liderança Bergamini (1997, p. 88) apresenta três abordagens no conceito de “liderança”

- a) O que o líder é: suas características pessoais, carisma, firmeza...
- b) O que o líder faz: referisse aos estilos de liderança que pode ser autoritário ou democrático.
- c) Perfil e ou estilo ideal para a liderança.

Band (1997) ao definir as competências críticas para revolucionar as organizações sinalizam, dentre outros, as novas habilidades da liderança, para agregar valor: previsão e visão do futuro, *empowerment*, coerência de valores, autocompreensão.

Galer, Vriesendorp e Ellis (2005) propõem uma estrutura para gerentes que lideram, articulando os papéis de liderança e gerência.

A **liderança** tem uma dimensão mais ampla e alinha potencial, condições internas e externas e interesses pessoais com necessidades organizacionais, tendo como focos:

- *explorar e diagnosticar o ambiente interno e externo* – que consiste em perceber a realidade pessoal, da equipe, da organização; conhecer a si mesmo, seus valores, seus pontos fortes e fracos; conhecer as aspirações e interesses dos outros membros de seu grupo de trabalho; e identificar as necessidades dos clientes, parceiros e concorrentes e os desafios organizacionais e tem como produto principal o fato de que a organização passa a dispor de uma visão superior das tendências de seu ambiente interno e externo, baseada num conhecimento constantemente atualizado;
- *focalizar* – ou seja, identificar prioridades; concentrar a atenção do grupo nos desafios críticos; definir em equipe a missão/ propósito do trabalho do grupo em relação com a missão organizacional; engajar o grupo de trabalho no “pensar estratégico” e que tem como produto principal missão, estratégia e prioridades, claramente compreendidas por todos e usadas para

direcionar o trabalho;

- *alinhar e mobilizar o pessoal* - criar e coordenar times onde se faz necessário; fazer a coordenação dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais e dos grupos de trabalho; mobilizar (buscar) recursos de fontes externas e internas, tendo como produto principal - os integrantes do grupo de trabalho dispõem de planos que estão alinhados de forma a dar suporte às estratégias de trabalho do grupo, e têm motivação e recursos suficientes para levar a cabo estes planos; e

- *inspirar e motivar a equipe* - demonstrar fé e confiança no grupo; proporcionar, ao grupo, desafios claros, feedback e suporte; dar apoio à criatividade, inovação e aprendizagem; passar integridade nas interações, cujo produto principal - os integrantes do grupo de trabalho estão comprometidos com a missão do trabalho do grupo e com a inovação e aprendizagem contínuos. Assim, todos estão utilizando suas habilidades de forma total. (GALER et al, 2005, p.178).

Desta forma, passa a ser um dos grandes desafios organizacionais o desenvolvimento de forma articulada de competências que contribuam para formação de gestores líderes, tais como: (a) gerenciais - planejamento, organização de recursos, implementação e execução do trabalho e monitoração dos resultados; e (b) de liderança – explorar, focalizar, alinhar e mobilizar o pessoal, e inspirar e motivar a equipe.

O líder da tarefa de um grupo é muito atraente, porque possui as perícias ou características a que o grupo dá alto valor, mas ele não é altamente acessível [...] O líder emocional é altamente acessível, porque os outros sentem que ele é uma pessoa à qual podem queixar-se, lamuriar-se, demonstrar afeição, ou, por quaisquer outros modos, demonstrar seus sentimentos; mais atraente do que outros membros do grupo, embora não tanto quanto o líder da tarefa (SHEPHERD, 1969, p. 83)

De acordo com Max Pree (1989, p. 65) as maiores queixas dos liderados são: “entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão a inabilidade desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe”

No entendimento de Katzenbach & Smith (2001) as equipes são beneficiadas pela liderança múltipla na qual o papel de comando muda dentro do grupo conforme a necessidade.

O papel do líder neste milênio é muito mais de um mentor, guia e orientador do que propriamente o de um chefe. Não devemos confundir liderança com chefia, pois existem grandes diferenças comportamentais entre eles.

1.1.1 Os Tipos de Liderança

Para que seja possível identificar as melhores características de um líder eficaz, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram os tipos de liderança que são:

Empobrecido: desinteressado com os problemas enfrentados pela equipe que lidera;
 “Country” Clube: priorização às relações pessoais; Tarefa: voltado exclusivamente à

concretização de metas; Meio Termo: o foco central é a realização de tarefas mais com a manutenção das relações interpessoais; Equipe: o trabalho é desenvolvido interessando às pessoas aos objetivos da organização e em contra partida (líder) mantém relações de confiança e respeito.

Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas (MAXIMIANO, 2000, p.2).

E segundo Almeida e Dias (2003), é possível afirmar que pela visão do liderado as lideranças são divididas em seis categorias e estão associadas às seguintes habilidades: Liderança Carismática – Fé; Liderança Executiva – Competência; Liderança Coercitiva – Poder; Liderança Distributiva – Autoridade; Liderança Educativa – Responsabilidade e Liderança Inspiradora – Exemplo.

Competência gerencial, portanto envolve conceitos relacionados à articulação de liderança: aptidão, formação, ação pertinente, mobilização e combinação de recursos, conexão entre situações e aprendizado. Supõe o envolvimento com soluções e resultados que agreguem valor para a resolução dos problemas organizacionais nas dimensões: administrativa, psicossocial e política.

Desta forma, pode-se definir para o presente estudo, a taxonomia que define o perfil de competência de um líder como a descrição do conjunto de: conhecimentos - saber conceitual, habilidades - componente comportamental que se refere à capacidade de aplicar os conhecimentos, ou seja, de saber fazer, e atitudes - componente comportamental que se refere ao querer fazer a partir do desejo e motivação pessoal, que permite a empresa manter-se atualizada e projetar para o futuro a eficácia de sua competência essencial (BRITO, 2005, p.61).

Para a presente pesquisa considerou-se que as atitudes refletem os valores do indivíduo, enquanto construtos que representam mentalmente objetivos humanos básicos e universais e que orientam a ação dos indivíduos.

2.1.2 As Teorias de Liderança

As teorias de liderança demonstram a busca de diversos autores na identificação do profissional adequado (líder) à equipe a ser trabalhada. Com o presente estudo percebe-se que ao longo do tempo os estudiosos tentam compreender como as ações dos líderes refletem diretamente no comportamento e desenvolvimento dos liderados.

A teoria dos estilos de liderança (CHIAVENATO, 2002) conceitua os estilos de liderança autocráticos e democráticos, já a teoria da classificação de Likert (FREITAS apud WEIHRICH & KOONTZ, 1993) é a continuação desse trabalho, agregando os estilos consultivos e participativos, mostrando que os resultados são a motivação da equipe e o envolvimento no alcance dos objetivos. Já a liderança Situacional direciona o líder a se adaptar a situação e a desenvolver seu plano de ação de acordo com a maturidade do grupo a ser liderado.

Com relação à teoria dos estilos de liderança, Segundo Chiavenato (2002) a teoria mais conhecida que explica a liderança por estilos de comportamentos e voltada a identificar peculiaridades à personalidade do líder, mencionasse os estilos de liderança “autocrática” e a

“democrática”. O líder autocrático é conhecido como chefe, ou seja, o que dita como as tarefas tem de ser feitas. E o líder democrático busca compartilhar sua gestão dando também uma maior importância às relações humanas.

Por outro lado, Likert realizou estudos sobre liderança e assim desenvolveu conceitos sobre o comportamento dos líderes, o resultado foi compilado em quatro pilares:

Estilo autocrático-coercitivo: o processo decisório é centralizado, pouca confiança nos liderados e o ambiente são movidos pelo medo e a punição;

Estilo autocrático-benevolente: poder decisório centralizado, mais com motivação por recompensa aos subordinados;

Estilo consultivo: ambiente de confiança parcial, com a utilização de delegação esporádica e mantém a motivação por recompensa;

Estilo participativo: ocorre a promoção do envolvimento de todos no alcance das metas e o ambiente inspira confiança mútua e todos têm uma importância igual para a organização (FREITAS apud WEIHRICH & KOONTZ, 1993).

Alguns autores como Hersey e Blanchard (1986) consideram que a liderança pode estar vinculada a uma situação/contexto. A teoria situacional de Hersey e Blanchard (1986) mostra que o líder deve se adaptar a situação, ou seja, quanto mais maturidade emocional e profissional o grupo tiver, maior a delegação de tarefas e responsabilidades. Assim a utilização da liderança situacional direciona o líder a agir de acordo com a maturidade emocional do grupo em que o mesmo atua. Ainda segundo esse ponto de vista a liderança é algo intrínseco. Para os autores, a teoria situacional apresenta três critérios para avaliar a situação:

1. O gerente: a forma como o líder age é diretamente influenciado por seus conhecimentos, formação, valores e experiências; 2. Os funcionários: é de acordo com as características da equipe que será adotado o estilo de liderança, iniciando com maior dedicação e acompanhamento até chegar o momento em que as tarefas são delegadas; 3. A situação: o ambiente de trabalho, a organização, as tarefas influenciam qual estilo apresentará maior resultado.

Não basta nomear-se alguém para determinado cargo. A simples designação não cria o líder, nem a situação dentro da qual ele possa atuar. É necessária uma situação total dentro da qual seja possível o funcionamento da liderança (KRAUSE, 1981, p. 73).

Dando continuidade, a teoria de traços de personalidade desenvolvida por Carlyle (2001) defende que o ser “líder” tem características que o difere das demais pessoas, por traços físicos, sociais e também traços relacionados a realizar tarefas. Essa teoria segundo Carlyle (2001) defende que o líder apresenta características que os distinguem dos demais, são eles: Traços físicos: aparência; Traços intelectuais: adaptação ao ambiente de constantes mudanças; Traços sociais: habilidades que dizem respeito aos relacionamentos; Traços relacionados à tarefa: iniciativa. Assim, o líder está preparado para lidar com as responsabilidades impostas pelas necessidades. Ainda sobre esse tema Bergamini (1994, p. 29) explana: “As características dos líderes passam a ser estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, independentemente da situação e demais variáveis em meio às quais estejam em ação”.

Já a teoria das trocas de autoria aplicada por Hollander (In Bergamini, 1994) traz o enfoque junto à relação e as expectativas do subordinado. Esse tema recentemente começa a ser estudado, onde mostra mais uma vez que os valores nas organizações ao longo do tempo

vêm mudando e demonstra ser um campo interessante a ser debatido, para que o líder possa começar a entender que suas ações trazem a tona reações e que se não tratadas interferirão no resultado em longo prazo. A teoria das trocas de autoria de Hollander (In Bergamini, 1994) remete à relação entre as expectativas dos subordinados e do feedback oferecido pelo líder. Sendo definida como a dinâmica da ação e reação. E assim, Bergamini destaca o papel do subordinado: “É, portanto com essa nova perspectiva de caracterizar estilos que começa a aparecer à figura do subordinado em meio ao processo de liderança e que mais tarde passará a ser cada vez mais valorizada” (Bergamini, 1994, p. 37).

O comportamento do líder ideal não pode ser imposto ao indivíduo, como explica Bergamini:

Pelo fato de não concordarem com a suposição de que as pessoas possam mudar sua maneira de serem, esses autores propõem mudar tais prescrições inescrupulosamente, pretendem que se carreguem as emoções dentro de malas, das quais tiram diferentes comportamentos, como se fossem roupas que se possa facilmente trocar (BERGAMINI, 1994, p. 73).

O líder educativo se apresenta pela troca, onde todos ganham e todos são iguais. Como em uma comunidade, educação é mais que uma estreita técnica treinadora; embora não se reduza à doutrina, também ensina homens a pensar em si mesmos (SEZNICK, 1972, p.128).

Na mesma linha de estudo que tem o intuito de investigar a relação e as expectativas do subordinado, vem a ser apresentado um modelo contingencial da liderança, é a teoria Path-Goal (FREITAS apud YURI, 1998), que foi desenvolvida com base no estudo da liderança da Universidade de Ohio e da Teoria das Expectativas da Motivação. E concebida para “para explicar como o comportamento de um líder influencia a satisfação e o desempenho dos subordinados” (FREITAS apud YURI, 1998, p. 265). Assim, qualquer situação que um líder venha a resolver, dependerá de dois grupos de fatores situacionais: a) **as características do ambiente**: que se referem ao trabalho a realizar, ao sistema de autoridade e ao tipo de grupo; b) **as características dos subordinados**: corresponde ao controle necessário, ao conhecimento do grupo, e às aptidões dos subordinados.

Dando sequência aos estudos que procuram entender melhor as relações entre subordinados e líderes, é apresentada a teoria da liderança carismática que conforme Robbins (1996) é mais um passo para melhorar as relações de patrão e empregado e consecutivamente, o clima organizacional, deixando claro que não tem intenção de ser paternalista e sim de ter preocupação com o capital humano da organização como propulsor de resultados. Esta teoria surgiu para explicar o fato dos liderados que caracterizam seus líderes como heróis, quando analisam seus comportamentos. Conforme Robbins (1996) os estudos sobre líderes carismáticos estão em sua maioria focados para a identificação dos comportamentos que os diferenciam dos demais estilos. As características que mais se apresentam são:

Autoconfiança: completa confiança no que faz e em suas habilidades;

Visão: têm objetivo idealizado que irá melhorar a situação atual;

Fortes convicções: forte dedicação e empenho para realização dos objetivos;

Um comportamento fora do vulgar: tem um comportamento não muito formal;

Agente de mudança;

Sensibilidade ao ambiente que os rodeia: fazem uma análise realista do ambiente que os rodeia e dos recursos que tem à disposição (ROBBINS, 1996).

Já na teoria da contingência da liderança (FREITAS apud ROBBINS, 1996) que é uma das teorias mais estudadas no mundo acadêmico, é abordada que a eficácia do desempenho do colaborador esta relacionada ao estilo do líder e a interação com os subordinados. Essa teoria da Contingência de Fiedler é do ano de 1967 e foi uma das teorias com maior anuência no mundo acadêmico. Esta teoria “propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da combinação adequada entre o estilo de interação do líder com os seus subordinados e o grau pelo qual a situação dá controle e influência o líder” (FREITAS apud ROBBINS, 1996, p. 421). Fiedler desenvolveu um instrumento (questionário) *Least Preferred Coworker* (LPCQ) e o mesmo defende que para avaliar uma determinada situação é necessário levar em conta três fatores fundamentais: 1) **a relação líder/subordinado:** que se refere ao grau de aceitação recebida pelo líder de seus subordinados; 2) **a estrutura da tarefa:** os objetivos, decisões e soluções estão claros a todos; 3) **a posição de poder do líder:** que é medida pelo nível de autoridade e influencia sobre os liderados. Percebe-se que Fiedler criou um modelo composto por oito situações possíveis, identificando as situações de maior/menor favorabilidade.

Com essa ferramenta Fiedler tentou isolar situações, utilizando a relação dos resultados de personalidade e a classificação da situação, avançando assim, às teorias da época (FREITAS apud ROBBINS, 1996).

As conclusões dessa teoria foram que, em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis, o líder orientado para tarefas é mais eficaz e que em situações intermediárias, o líder orientado para pessoas será mais eficaz. Porém, esta teoria não escapou de algumas críticas que colocou em cheque o significado da classificação no questionário LPC, dizendo que o modelo não explica o efeito causal da classificação do LPC, no desempenho e que algumas das conclusões encontradas não são estatisticamente relevantes (WEIHRICH e KOONTZ, 1994).

CATEGORIA	RELAÇÃO LÍDER-SUBORDINADO	ESTRUTURA DA TAREFA	POSIÇÃO DE PODER	GRAU DE FAVORABILIDADE
I	BOA	ELEVADA	FORTE	FAVORÁVEL
II	BOA	ELEVADA	FRACA	FAVORÁVEL
III	BOA	REDUZIDA	FORTE	FAVORÁVEL
IV	BOA	REDUZIDA	FRACA	MODERADAMENTE FAVORÁVEL
V	FRACA	ELEVADA	FORTE	MODERADAMENTE FAVORÁVEL
VI	FRACA	ELEVADA	FRACA	MODERADAMENTE FAVORÁVEL
VII	FRACA	REDUZIDA	FORTE	MODERADAMENTE FAVORÁVEL
VIII	FRACA	REDUZIDA	FRACA	DESFAVORÁVEL

Quadro: 02 – Teoria de Contingência de Liderança
 Fonte : Freitas apud Rollinson et al. (1998, p. 347)

E na teoria normativa de Vroom/Yetton/Jago, é enfatizada características de uma situação onde é desejável envolver os subordinados no processo de tomada de decisão, demonstrando ainda que para a eficácia de uma decisão deverão ser avaliados os critérios de aceitação da decisão e a qualidade da decisão. Também conhecida como o modelo de Vroom/Yetton/Jago, apresenta características de uma situação onde é mais ou menos

desejável para um líder envolver os subordinados no processo de tomada de decisão a fim de tomar as decisões mais eficientes e eficazes.

De acordo com a análise do quadro 3, é possível perceber que os processos estão alinhados ao estilo autocrático e consultivo. Como o líder deve se comunicar e relacionar-se estão baseados num modelo normativo que é definido por um seqüencial de regras a serem seguidas.

O modelo constrói uma árvore de opções para decisões complexas, onde é desenvolvida utilizando doze variáveis de contingência, e que a sua relevância é identificada através de uma escala de cinco níveis desde “não importante” até “importância crítica” (ROBBINS, 1996).

ESTILO DE DECISÃO	PROCESSO DE DEFINIÇÃO
AI	O gestor toma a decisão sozinho.
AII	O gestor solicita informação aos subordinados.
CI	O gestor partilha o problema com os subordinados, pede-lhes informação e sugestões (sem reunião em grupo) e toma sozinho a decisão.
CII	O gestor reúne com os subordinados em grupo para discutir o problema mas toma sozinho a decisão.
CIII	O gestor e os subordinados reúnem-se em grupo para discutir o problema, sendo a decisão conjunta.

Quadro 3- O processo de definição da decisão
Fonte: Freitas apud Rollinson et al. (1998, p. 353)

Nesta teoria existem dois critérios para avaliar a eficácia de uma decisão:

- 1) **A aceitação da decisão**, que esta ligada ao grau do comprometimento dos subordinados para execução e decisão eficaz e;
- 2) **A qualidade da decisão**, que se refere aos objetivos da decisão e se irá afetar o desempenho do grupo. Nesse sentido, o líder deve avaliar a situação e ajustar o seu estilo de liderança. (ROLLINSON et.al., 1998).

2.2 Motivação: Conceitos e Teorias

De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelos menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico. Neste sentido, existem três premissas que explicam o comportamento humano:

1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

De acordo com Chiavenato (1998, p. 76) discorrendo sobre motivação humana: comportamento, sempre um “impulso”, “um desejo”, “uma necessidade”, “um tendência” expressões servem para designar os motivos do comportamento.

A seguir Godim e Silva (2004) relatam que associado a motivação estão vários outros conceitos que ao longo do tempo foram sendo agregados e dando ainda maior ênfase a questão estudada aqui:

motivação começou a estar associada a vários outros conceitos, tais como: satisfação, desejo, energia, recompensas intrínsecas e extrínsecas, comprometimento, ajustamento no trabalho, reforço, drive, necessidade, desenho de cargo, crenças, valores, metas, expectativas e mais recentemente criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipes. (GODIM ; SILVA, 2004, p. 146)

E ainda, complementa Godim e Silva (2004, p. 146):

em especial se destacam os conceitos de satisfação, envolvimento e comprometimento que, embora estejam fortemente relacionados com o de motivação mantêm suas especificidades, pois a satisfação no trabalho se refere ao nível de contentamento com a relação de chefes e colegas, com o sistema de recompensa e remuneração e com o trabalho realizado; e o comprometimento organizacional se refere aos afetos dirigidos à organização, ao trabalho ou à carreira. Diante das dificuldades de oferecer respostas satisfatórias à explicação da conduta humana, a pesquisa sobre satisfação se apresenta cada vez mais associada a outros conceitos de sentido próximo. Se de um lado, a busca de inter-relações entre motivação e outros conceitos amplia o poder de explicação das condutas humanas, que cada vez mais se admite serem multicausais, de outro, essa pulverização dificulta a delimitação do próprio conceito de motivação.

Para Salgado (2005, p. 15), o comportamento motivacional não é igual para todos e quando uma carência é atendida o ser humano busca novas necessidades para serem atendidas:

O comportamento motivacional não é uniforme, mesmo que as necessidades dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas. As formas como elas se apresentam e a sua importância relativa são diferentes de indivíduo para indivíduo. O comportamento dos indivíduos está relacionado à forma como as suas carências foram ou não satisfeitas. Constrói-se assim, segundo Argyle, uma personalidade, ou seja, um comportamento motivacional padrão que

corresponde à experiência, à auto-imagem e ao desejo de cada um considerar a si próprio como uma pessoa única e distinta das demais.

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento.



Figura 1. As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade.

Fonte: Chiavenato (1998, p. 78)

No ciclo motivacional, contudo, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada (ou seja, transferida para outro objeto, pessoa ou situação). No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.) (CHIAVENATO, 1998, p. 78)

Marras (2009) explica quais as ações básicas para se trabalhar o campo motivacional, sabendo-se que para iniciar essa empreitada se faz necessário o empenho de toda a organização. E assim, há três ações básicas que a área de recursos humanos deve implementar para trabalhar o campo motivacional:

1. Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais;
2. Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas;
3. Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir a atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

Uma vez entendido o processo como tal, todos os líderes da estrutura devem sintonizar-se em para que o acorde seja perfeito. Para isso, o sistema de valores deve ser claramente explicado, desenvolvido e estimulado, formando um conjunto uno ao longo de toda a pirâmide organizacional.

Ao se dispor a trabalhar a questão motivacional como alavanca mestra para o atingimento dos seus objetivos, inicialmente deve-se certificar-se da existência de certas premissas no âmbito organizacional. São elas: **Credibilidade:** a administração deve ter, junto a todos os membros da estrutura, uma credibilidade suficientemente ampla e uma transparência muito forte.

Sintonia: o plano deve estar muito bem sintonizado com as necessidades sentidas em todos os

níveis da organização. Se a administração quiser impor certos valores “não compartilhados” pelos seus trabalhadores, não haverá resultados positivos. **Respeito:** a tradição de um sentimento de respeito mútuo entre os representantes do capital do trabalho é condição “*sine qua non*” para a introdução de um discurso e uma prática motivacional. (MARRAS, 2009).

Teorias Motivacionais:

Não se pode falar em motivação sem destacar as teorias que permeiam diretamente o comportamento dos colaboradores nas organizações. Desta forma, a seguir serão apresentadas as principais teorias, com a respectiva colaboração nos estudos motivacionais.

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (CHIAVENATO, 1998) defende que as necessidades humanas são divididas em primárias e secundárias. As necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades, mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias –, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias:

Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. São as necessidades inatas, como necessidade de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (contra o frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). São também denominadas necessidades biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.

Necessidades de segurança: constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ou perigo de instabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades.

Necessidades sociais: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e a auto-estima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, de status, prestígio, reputação e consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo, os quais, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades, que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. Essa tendência se expressa por meio do impulso da pessoa em tornar-se mais do que é,

e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena de talentos individuais (CHIAVENATO, 1998).

Para Hampton (2005) as necessidades são algo transitório, pois quando existe a saciação de uma determinada necessidade, começará um novo ciclo na busca de novas coisas.

A satisfação das necessidades primárias não produz uma saciação plena; ao contrario, é ponto de partida para de nova série de descontentamentos. As necessidades começam, agora, a adquirir o poder de motivação. As pessoas não deixam de querer coisas; mais uma vez que tenham alimento, água e ar começam a querer, segurança, afeto, estima e auto-realização (HAMPTON, 2005).

Gil (2001) complementa que essas necessidades “envolvem, portanto a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade”.

Dando seqüência à teoria dos dois fatores de Herzberg (CHIAVENATO, 1998) defende também que as necessidades humanas são divididas em primárias e secundárias e para Herzberg, a motivação das pessoas depende de dois principais fatores:

(A) Fatores higiênicos: Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Incluem ainda:

- Condições de trabalho e conforto;
- Políticas da organização e administração;
- Relações com o supervisor;
- Competência técnica do supervisor;
- Salários;
- Segurança no cargo; e
- Relações.

(B) Fatores motivacionais. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si... O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. E incluem:

- Delegação de responsabilidade;
- Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- Promoção;
- Uso pleno das habilidades pessoais;
- Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente) (CHIAVENATO, 1998).

Herzberg, que distinguiu, entre os fatores existentes, aqueles que ele considerava motivadores, dos que ele considerava higiênicos, ou seja, aquele que cuja ausência ou desatenção implicava insatisfação dos trabalhadores, mas cuja presença, considerada satisfatória, não gerava nas pessoas qualquer satisfação pela realização do trabalho ou vontade de trabalhar (SALGADO, 2005, p. 4).

Utilizando os conceitos de Maslow (1954), posteriormente desenvolvidos por Herzberg (1959), é possível constatar que as empresas que possuem uma ARH tradicional tratam apenas do atendimento dos chamados “fatores higiênicos”, isto é, programas ou políticas que atendem necessidades de ordem primária do indivíduo (restaurante, assistência médica, seguro de vida, salários de mercado, auxílio creche, etc.) não conseguindo, com isso, ultrapassar o meio da pirâmide motivacional. *Permite, portanto, afirmar que se trata de uma gestão incompleta ou ineficaz, na medida em que deixa de praticar ou permitir que os indivíduos penetrem nas camadas mais elevadas do campo motivacional, tolhendo-lhes a possibilidade de oferecer o que têm de melhor para a organização* (MARRAS, 2009).

Já a teoria ERG de Aldefer (GOLVEIA;BAPTISTA, 2007) vem para dar continuidade aos estudos sobre esse tema e destacar que ao contrario da teoria da hierarquia das necessidades, são necessários apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por agrupamento de categorias. Aldefer defende que a motivação pode ser obtida pela satisfação das necessidades dos trabalhadores, mas ao contrario dos cinco níveis que Maslow recomenda. E ainda, defende apenas três níveis hierárquicos de necessidades, sendo eles obtidos por via e agrupamento de categorias: necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. A relação entre estas categorias e o esquema é:

Necessidades de Existência: que compreende as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow;

Necessidades de Relacionamento: corresponde às necessidades sociais de Maslow;

Necessidades de Crescimento: inclui as necessidades de auto-realização.

Segundo o autor Aldefer também acreditava que é possível uma pessoa sentir-se motivada por necessidades de diferentes níveis, por outro lado a frustração de necessidades de um nível elevado conduz ao retorno das necessidades do nível inferior mesmo que estas já tenham sido satisfeitas anteriormente (GOLVEIA; BAPTISTA, 2007). Para Bergamini (1997), enquanto Maslow e Aldefer concentram-se nas necessidades internas do empregado, Herzberg distingue as condições do cargo que podem se promovidas para que a satisfação de necessidades ocorra.

Outros autores como Golveia e Baptista (2007) relatam a teoria do modelo contingencial de Vroom, e revelam que existem três fatores que determinam a motivação do indivíduo, e que resumindo são eles: os objetivos individuais, a relação do indivíduo entre produtividade e realização das metas e capacidade de influência.

Segundo Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo, a motivação para produzir:

- Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;

- A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais; e
- A capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam:

- Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
- Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade. Se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
- Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade. Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa (GOLVEIA; BAPTISTA, 2007).

Já na teoria da expectativa (CHIAVENATO, 1998) o autor pesquisou a questão entre o dinheiro e o desempenho, e como o dinheiro foi transformado em algo vil invés de protagonizar como motivador nas organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a várias razões, a saber:

- O enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa e o incentivo salarial decorrente. A fraqueza do incentivo e a demora de tempo para recebê-lo dão falsa impressão de que os ganhos das pessoas são independentes.
- As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e avaliadores não gostam de se confrontar com pessoas de baixo desempenho e que não estejam preparadas pra receber nenhum ou menor incentivo salarial que os demais colegas que tem bom desempenho. Assim, os salários tendem a ser mantidos pela média e acabam não recompensando o desempenho excelente e provocando uma relação não consistente entre dinheiro e desempenho. A relação torna-se dissonante.
- A política de remuneração das organizações está geralmente atrelada às políticas governamentais ou a convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes, e que procuram regulamentar indistintamente os salários a fim de neutralizar o efeito da inflação. Os salários tornam-se planos e não

distinguem o bom e mau desempenho.

- O preconceito gerado pela antiga Teoria das Relações Humanas a respeito do salário em si e das limitações do modelo do *Homo Oeconomicus* difundido pela Teoria da Administração Científica de Taylor e que ela tanto combateu. Esse preconceito existe até os dias de hoje e parece transformar o dinheiro em algo vil e sórdido, quando, na realidade, ele é uma das razões principais que levam as pessoas a trabalhar em uma organização.

Existem duas bases sólidas para essa teoria:

1. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também lhes dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização. O dinheiro é um meio e não um fim em si. Ele pode comprar muitas coisas que satisfazem múltiplas necessidades pessoais.

2. Se as pessoas percebem e crêem que seu desempenho é, ao mesmo tempo, possível e necessário para obter mais dinheiro, elas certamente desempenharão da melhor maneira possível. É só estabelecer este tipo de percepção (CHIAVENATO, 1998).

E na teoria X e Y de McGregor (ROBBINS;DECENZO, 2004) é exposta a natureza do ser humano sob a óptica antagônica do bem e do mal (visão negativa e/ou positiva). Douglas McGregor propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos: uma opinião basicamente negativa, rotulada de Teoria X, e uma opinião basicamente positiva, rotulada de Teoria Y.

Premissas da Teoria X e da Teoria Y:

Teoria X: Um gerente que vê os funcionários pela óptica da teoria X (negativa) acredita que:

1. Os funcionários naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível tentarão evitar o trabalho.
2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para alcançar os objetivos desejados.
3. Os funcionários se esquivarão das responsabilidades e procurarão orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores com trabalho e mostrará pouca ambição.

Teoria Y: Um gerente que vê os funcionários pela óptica da teoria Y (positiva) acredita que:

1. Os funcionários podem ver o trabalho como algo natural como descanso ou lazer.
2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar, responsabilidades.
4. A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes. Robbins – Decenzo,(2004).

Segundo os autores Golveia e Baptista (2007) a teoria das características das funções investiga as premissas que contribuem para a geração da motivação. Hackam e Oldham (1980) criaram o chamado modelo das características da função e chegaram a conclusão que são cinco as premissas do trabalho que contribuem para fazer da função uma nascente de motivação: **Variedade**: quanto mais variada as atividades pertinentes ao cargo maior o uso de competências e conhecimentos diversificados. **Identidade**: conhecimento do porque e para que, para que seja possível ser identificada a importância de tal atividade. **Significado**: o impacto do trabalho na vida do outro (na sociedade). **Autonomia**: nível de independência para realização de determinada atividade. **Feedback**: quantidade e qualidade da comunicação (GOLVEIA; BAPTISTA, 2007).

De acordo com a teoria das necessidades socialmente adquiridas (LEONARDO, 2002), o autor procura revelar que as pessoas possuem um desejo de produzir de forma qualitativa e que podem apresentar desejo por necessidades em escalas diferentes e que são divididas em necessidades de: realização, poder e afiliação. Stoner e Freeman (1999, p. 326) apresentam um texto revelador sobre essa teoria:

Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidade pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmos, objetivos moderadamente difíceis, e a assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o feedback sobre seu desempenho. Assim, as pessoas com grande necessidade de realização tendem a ser altamente motivadas por situações de trabalho desafiadoras e competitivas; pessoas com pequena necessidade de realização tendem a ter um desempenho fraco no mesmo tipo de situação.

Para Leonardo (2002), a teoria de necessidades desenvolvida por David McClelland e seus associados, revela que as pessoas que são extremamente realizadoras apresentam um desejo de produzir de forma mais qualitativa. E ainda que as pessoas podem possuir em escalas diferentes, três tipos de necessidades: a) Realização: que é o desejo de obter sucesso através das atividades profissionais, onde a realização pessoal tem mais significado do que as recompensas. Dela Coleta (2005), afirma que empresas orientadas para a realização ou para o desempenho reconhecem e premiam aqueles que mais se esforçam, ou que apresentam resultados de excelência; b) Poder: organizações costumam dar certo grau de autonomia e independência, aumentando a responsabilidade e apresentando as tarefas mais desafiadoras, recompensando o desempenho por resultados; c) Afiliação: profissionais com essa predominância desejam ser apreciados, estimados e aceitos pelos outros. Dela Coleta (2005) explica que existem empresas com orientação humanista, que incentivam comportamentos mais justos e fraternos entre todos os funcionários. Segundo Leonardo (2002), os líderes das grandes empresas geralmente possuem alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação. Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a auto-realização e busca de sua autonomia, assumindo, inclusive desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da filiação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento dos seus interesses individuais. Estar mais próximo do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação. Por último, quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias. A motivação no trabalho irá depender da

qualidade dos arranjos entre esses três tipos de necessidades. (GODIM e SILVA, 2004, p. 151).

Outra teoria a ser vista nesse trabalho é a teoria da motivação para o poder (PONTES, 2006), que se desenvolveu para explicar a necessidade de influenciar o comportamento humano nas organizações e a necessidade de influenciar as pessoas para prestígio pessoal. Motivação para o poder é o impulso para influenciar pessoas e situações. Por sua vez, querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. (PONTES apud CODA, 1905).

Existem dois tipos de motivação pelo poder: Necessidade de poder institucional - é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores. Necessidades de poder pessoal - é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características têm tendências a ser um líder mal sucedido. O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho, podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso. (PONTES, 2006)

Já na teoria da fixação de objetivos (PONTES, 2006), o autor pretende provar que ocorre motivação humana no trabalho quando à fixação de metas claras nas organizações, e que com isso o colaborador fica centrado e consecutivamente desempenha-se melhor. A teoria da fixação dos objetivos, parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos. E esta teoria esta centrada na influencia que a fixação de metas exerce sobre o desempenho. Assim:

- a) as metas específicas aumentam o desempenho.
- b) quando aceitas, as metas difíceis promovem alto desempenho.
- c) um feedback sobre as metas resulta em melhor desempenho.

Para Godim e Silva (2004), segundo pesquisas realizadas, de acordo com o conteúdo, as metas especificadas de forma clara constituem os verdadeiros fatores que motivam o comportamento humano no trabalho. Sobre essa teoria Godim e Silva (2004, p. 155) continua:

[...] as metas e os objetivos, no entanto, não são suficientes para manter a motivação em níveis elevados, pois há fatores moderadores que interferem no processo, tais como a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de feedback gerencial. Metas muito fáceis ou demasiado difíceis para serem atingidas podem não contribuir para o desempenho eficaz, as primeiras porque, subestimam as potencialidades da pessoa e as segundas porque dependem de um adequado ajuste entre o grau de dificuldade da meta e as habilidades pessoais.

Do ponto de vista de Chiavenato (1998), a teoria de Campo Lewin referencia-se a estudos sobre o comportamento social do ser, e que, o comportamento do individuo é sujeito de acontecimentos coexistentes. Em 1935 Kurt Lewin já fazia referencia em seus trabalhos sobre o comportamento social ser importante para a motivação e assim, é compreendido por duas teorias fundamentais:

- a) o comportamento humano é sujeito de episódios coexistentes.
- b) esses episódios se inter-relacionam com as situações vividas no hoje. Por tanto, o comportamento humano é o resultado de experiências do passado e do presente, criando assim, um campo dinâmico que é chamado pelo autor de “espaço psicológico” (CHIAVENATO, 1998).

Por outro lado a teoria da avaliação cognitiva (DECI, 1971 apud GODIM e SILVA, 2004) considera que o desempenho do colaborador esta atrelado a recompensas externa ou motivação. Para Deci (1971 apud GODIM e SILVA, 2004) as pessoas aferem seus atos considerando o juízo que fazem de suas causas ou razões. Assim, conforme essa teoria o desempenho de um determinado colaborador pode ocorrer em função de recompensas externas ou motivação. E se as recompensas extrínsecas (fator externo), tais como salário, são bastante altas para realizar uma tarefa, há grande chances de que a pessoa venha a atribuir o seu bom desempenho ao fato de estar sendo bem paga, e não ao fato de gostar de realizar a tarefa.

E desse modo, não haveria razão para se empenhar tanto para realizar um bom trabalho. Dito de outro modo é a percepção de que a causa da ação se encontra no interior ou exterior da pessoa que responde pelo nível de motivação para a realização desta ação. O exemplo contrário seria o de alguém que realiza uma tarefa aparentemente monótona e recebe em troca recompensas externas insatisfatórias, pois o clima de trabalho é ruim, a jornada de trabalho é extensa e o salário é baixo. Nesse caso, torna-se bastante provável que ela e outros atribuam a sua persistência na ação a fatores intrínsecos, ou seja, porque gosta da tarefa.

Já na teoria da aprendizagem social (BRANDURA, 1971 apud GODIM e SILVA, 2004), o autor conclui que a motivação é alicerçada por fatores contextuais e de personalidade. Brandura (1971 apud GODIM e SILVA, 2004) defende que a motivação é alicerçada por fatores contextuais e de personalidade: auto-observação: que conduz a motivação; auto-avaliação: que é o resultado da relação entre a meta e o que realmente esta sendo alcançado; auto-reação: está relacionado a como o individuo reage na adversidade.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa no seu ponto inicial tem como forma de levantamento de dados o procedimento de coleta indireta, ou seja, levantar todas as informações bibliográficas. Sendo assim, uma pesquisa do tipo bibliográfico, quanto à obtenção de informações. A pesquisa bibliográfica como é desenvolvida tem como base pesquisas já elaboradas, e deste modo tem vantagens importantes para a elaboração de um projeto de pesquisa. Segundo Gil (2007, p. 45): “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Porém as pesquisas bibliográficas apresentam um ponto negativo que pode comprometer a pesquisa. Conforme Gil (2007, 45) “as fontes secundárias apresentam dados coletados ou processados de forma equivocada. Assim, um trabalho fundamentado nessas fontes tenderá a reproduzir ou mesmo a ampliar esses erros”. Por isso, o pesquisador deve analisar de forma precisa as informações para perceber alguma possível incoerência, e ainda buscar analisar diversas fontes para se ter uma variedade de informações sobre o tema.

Qualquer estudo científico supõe e requer uma prévia pesquisa bibliográfica, seja para a fundamentação teórica, ou mesmo para justificar seus limites e para os próprios resultados.

Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é meio de formação por excelência. Como trabalho científico original, constitui a pesquisa propriamente dita na área das Ciências Humanas. Como resumo de assunto, constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Quanto aos objetivos específicos, as pesquisas científicas podem ser classificadas em três modalidades: exploratória, descritiva e explicativa. Cada uma trata o problema de maneira peculiar. A natureza da pesquisa escolhida para este trabalho foi a exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema” (GIL, 1991, p. 45). A pesquisa exploratória traz maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a facilitar a construção de hipóteses. Esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, nova idéias. A pesquisa exploratória é extremamente flexível, de modo que quaisquer aspectos relativos ao fato estudado têm importância. Grande parte das pesquisas do tipo envolve levantamento bibliográfico.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As demandas atuais fazem emergir a necessidade de construção de novos perfis gerenciais com líderes capazes de motivar suas equipes, para que estrategicamente possam dar conta das metas e assim agregar valor a realidade das organizações. A presente pesquisa teve como objetivo geral desenvolver uma pesquisa bibliográfica sobre liderança e motivação nas organizações. Os resultados revelam a percepção dos pesquisadores sobre o conhecimento existente dos temas abordados, refiro-me ao perfil dos novos líderes, com destaque para os atributos relacionados ao conhecimento e habilidades de liderança e motivação. Com tudo concluo que se faz necessário urgentemente nas organizações, trabalhar a motivação das equipes, como identifiquei nessa estória real: Recentemente no Reveillon estive hospedada em um hotel fazenda no estado de Pernambuco, e o que mais me chamou a atenção talvez até, por estar focada no desenvolvimento desse trabalho, foi que todos os colaboradores daquele hotel realizavam suas tarefas e não estava nítido alguém no comando (com os arreios e o chicote) como é de costume ocorrer quando as coisas funcionam nas organizações. Os dias foram passando e chegou a virada do ano e toda a equipe (que percebi que era uma só, e não existia uma escala) que estava trabalhando, desde a montagem, decoração, ceia e consecutiva festa que durou até as 04 hs da manhã, estava no dia seguinte trabalhando com a maior satisfação, servindo aos hóspedes o café da manhã. Enquanto estive hospedada por 04 dias, não observei nenhum tratamento grosseiro, ou ríspido embora todas aquelas pessoas tivessem abdicado seu réveillon com as famílias para servir à desconhecidos, e vale salientar da melhor forma possível. Fiquei intrigada e após ter lido tanto outras pesquisas fui à busca da minha, e assim, descobrir qual era o diferencial, o porquê (o segredo), pois o salário eu sabia que não era grande atrativo, e descobri que nada mais era, do que a motivação daqueles colaboradores e de como eram tratados por seus superiores e me vi na obrigação de agradecer a todas aquelas pessoas, com uma mensagem que enviei para o hotel. Com essa estória real creio que pude evidenciar a que conclusões foi possível chegar ao fim desse trabalho.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.
- ALMEIDA, Cecília.; DIAS, Vânia. **Tipos de Liderança na relação Gestor e Assessor**. Salvador, 2003. Disponível em: < top-pdf.com/monografia-sobre-lideranca.HTML >. Acessado em: 01.dez.2010.
- BAND, William A. **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BALCÃO, Yolanda. **Comportamento humano na empresa: uma antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1979.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. SP: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto. Apresentação da 2. ed. In _____ (Org.) **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador**. Fortaleza: UFC, 2005.
- CARLYLE, P C. A inviolabilidade do domicílio e os direitos da personalidade. **O Estado do Paraná**, Curitiba, 2001.
- CASADO, T. **As pessoas na organização**. São Paulo. Editora Gente, 2002.
- CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CODA, Roberto. **Pesquisa de Clima Organizacional**. Uma contribuição metodológica. tese de livre docência. São Paulo: USP, 1992.
- COLETA, José Augusto Dela e COLETA, Marília Ferreira Dela. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. **Aval. psicol.**, nov. 2005, vol.4, no.2.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Edição compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idelbrando. **Gerenciando pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- FREITAS, Carmem Marisela F. **Estudo da Motivação e da Liderança na Indústria Hoteleira da RAM**. Funchal, 2006.
- GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influencia a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- GALER, Joan Bragar, VRIESENDORP, Sylvia e ELLIS, Alison. **Managers who lead**. Cambridge: Management Sciences for Healt, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1991.
- GIL, Antonio C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GODIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- GOUVEIA, Carla; BAPTISTA, Martinho. **Teorias sobre a Motivação**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.cesuc.br/revista/ed-1/ASTEORIASDEMOTIVACAOHUMANA.pdfprof.santana-e-silva.pt/...Motivação-Teoria%20de%20conteúdo.pdf>> . Acessado em: 01.dez.2010.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Pearson Makron Books,

2005.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D.K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron, McGraw- Hill, 1992.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1981.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. A Guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção** v. 12 n. 2 2002.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PENTEADO, José Roberto W. **Técnicas de Chefia e Liderança**. 6 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

PONTES, Celia Maria. **O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. Fortaleza, 2008. Disponível em:

<bdjur.tjce.jus.br/jspui/.../1/Monografia%20Célia%20Maria%20Pontes.pdf> . Acessado em: 01.dez.2010.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação de riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Organizational Behavior: concepts, controversies, applications**, 7ª ed. London: Prentice-Hall International, 1996.

ROBBINS, D. **Fundamentos de administração conceitos essenciais e aplicações**. 4ª edição, São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2004.

ROLLINSON, DEREK, BROADFIELD, Aysen & Edwards, David J. **Organizational behavior and analysis: na integra Ted approach**: London: Addison-Wesley, 1998.

SALGADO, Léo. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SELZNICK, Philip. **A liderança na Administração: uma interpretação sociológica**. Trad.: Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

STONER, J.A.F. e FREEMAN R. Edward. **Administração** 5. Ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1999.

TEJO-SALDIVIA, Miguel H. **A Relação Causal entre Comprometimento e Desempenho: Um Estudo de Caso em Centros de Pesquisas**. São Paulo, 2006.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

WEIHRICH, Heinz & Koontz, Harold. **Management: A global Perspective**. 10.ed. New York: McGraw-Hill International Editions, 1994.