

# **A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.**

Bruno de Araújo Vianna<sup>1</sup>

Flavio Emílio M. Cavalcanti<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este trabalho aborda a “Influência Motivação e Liderança nas Instituições Públicas”. São apontados tópicos relevantes para os administradores, profissionais, estudantes de diversas especialidades e a quem se interessar pelo assunto. São apresentados alguns critérios para se ajudar na contratação bem sucedida de colaboradores. Também são discutidos alguns problemas que são enfrentados pelos gestores de instituições no seu dia-a-dia. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, constituída principalmente de artigos científicos e livros. Concluiu-se que a gestão de pessoas representa um papel muito importante nas instituições e que falta aos gestores, maior conhecimento de gestão de pessoas, para que possam desempenhar melhores suas funções. Ao final, foram apresentadas sugestões com a intenção de facilitar o exercício da gestão de pessoas nas instituições.

Palavras- chaves: **Motivação, Liderança e Conhecimento.**

## **ABSTRACT**

This work addresses the "Influence Motivation and Leadership in Public Institutions". Are pointed topics relevant to administrators, professionals, students of various specialties and those interested in the subject. Some criteria to assist in the successful hiring of employees are presented. Also discussed are some problems that are faced by managers of institutions in their day-to-day. The methodology used was the literature research, consisting mainly of scientific articles and books. It was concluded that people management is a very important role in institutions that lack the managers, greater knowledge of personnel management, so they can better perform their duties. Finally, some suggestions with the intention of facilitating the exercise of managing people in institutions were presented.

Keywords: **Motivation, Leadership and Knowledge.**

---

<sup>1</sup> Administrador formado pela Universidade Potiguar do Rio Grande do Norte. Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas. E-mail: brunovianna25@hotmail.com.

<sup>2</sup> Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente do UNIRN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

O tema motivação, atualmente muito enfatizado no meio organizacional, é objeto de estudo de muitos pesquisadores, pois ao passar do tempo, percebeu-se a importância individual do funcionário na organização. A pessoa passa a fazer parte da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo. Com isso, também evoluiu o papel do líder, que deixa de ser o temido "chefe", e passa a ser um facilitador das relações de trabalho, tornando-se um Gestor de Pessoas.

Não obstante essa realidade faz-se necessário um estudo da motivação no ângulo contrário ao que a maioria dos estudos publicados diz a respeito da motivação: como motivar e manter-se motivado? É preciso entender e avaliar a pressão existente em cargos de gerência, em relação ao clima organizacional, principalmente no que se refere à motivação dos liderados. Para tanto, parte-se da afirmativa de que o gestor também é um ser humano, que tem expectativas, sonhos, problemas, enfim, ele também pode precisar de apoio.

Objetiva-se com este artigo, confirmar a necessidade de voltarmos o pensamento para os aspectos motivacionais do líder, que traz sobre si a responsabilidade de cuidar da motivação dos seus liderados. Assim, pode-se dizer que um líder que não está motivado, dificilmente motivará alguém. Um assunto amplo, por se tratar de seres humanos completamente diferentes, mas que possuem essencialmente, o desejo de satisfazer-se, de crescer, de ser respeitado, elogiado, reconhecido.

Este trabalho aborda a “Influência da Motivação e Liderança nas Instituições Públicas”. São apontados tópicos relevantes para os administradores, profissionais, estudantes de diversas especialidades e a quem se interessar pelo assunto. São apresentados alguns critérios para se ajudar na contratação bem sucedida de colaboradores. Também são discutidos alguns problemas que são enfrentados pelos gestores de instituições no seu dia-a-dia.

A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica, Concluiu-se que a gestão de pessoas representa um papel muito importante nas instituições e que falta aos

gestores, maior conhecimento de gestão de pessoas, para que possam desempenhar melhores suas funções.

A motivação no âmbito organizacional está relacionada à qualidade de desempenho e esforços de seus colaboradores. Com a chegada da globalização e avanço tecnológico, aumento da competitividade entre as empresas, custos de contratação, treinamentos e processo de automação industrial, a exigência do melhor desempenho de seus colaboradores está cada vez maior.

Por esse motivo, as empresas estão sempre buscando alternativas que motivem seus colaboradores, com o intuito de proporcionar um melhor clima organizacional e desempenho de seus profissionais. Por ser o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços para o alcance de metas, a motivação se tornou fundamental para as organizações.

Conhecer meios de manter as equipes motivadas a realizar seu trabalho é buscar qualidade, sucesso e lucratividade.

Devido a estes fatores de intensificação da concorrência e do ritmo acelerado das mudanças no mercado de trabalho, é fundamental para o sucesso de qualquer organização possuir colaboradores estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam superados com disposição e satisfação. Só depois de se conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores é que se podem esperar ganhos adicionais, efetuando uma gestão eficaz, pois o sucesso de qualquer organização envolve, sem dúvida, o nível de motivação de seus colaboradores.

O presente estudo foi elaborado com base em pesquisas bibliográficas, descrevendo o significado, surgimento, fundamento, formação, evolução, expansão da mesma, no intuito de estabelecer a sua finalidade, relação, aplicação, melhoria e qualidade, usando uma metodologia onde procuraremos desenvolver e fundamentar este artigo bibliográfico.

Este tema foi escolhido tendo em vista que nos dias atuais a motivação vem se consagrando como uma das maiores armas que um gestor possui para melhorar

o desempenho das pessoas com o intuito de conseguir melhores resultados. A motivação é caracterizada como um processo ativo, intencional e dirigido a uma meta, o qual depende da interação de fatores pessoais (intrínsecos) e ambientais (extrínsecos).

O mercado atual cada vez mais competitivo exige dos funcionários executarem os seus trabalhos de forma mais eficaz e eficiente. Para melhor compreender o comportamento das pessoas torna-se necessário um mínimo de conhecimento da motivação humana, pois o comportamento humano é bastante complexo devido às diferentes características de personalidade das pessoas.

Diante disto analisaremos os diversos fatores que possam contribuir para que o funcionário torne-se mais produtivo, das suas necessidades até a sua própria auto-realização. O objetivo deste trabalho não é esgotar este assunto, mas sim, criar um meio de discussão que levará os gestores a pensar sobre este assunto, que é tão polemico, e tão comentado pela população e pelos políticos, principalmente em períodos eleitorais.

## **2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

As nossas ações implicam muitas vezes em escolhas e são freqüentemente permanentes. Procuramos alcançar metas e podemos fazê-lo energicamente ou sem muita determinação. Motivação é a palavra que designa esse processo comportamental, consiste, pois, no conjunto de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um dado objetivo como resposta a um estado de necessidade, carência ou desequilíbrio. É o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

A teoria de (HENRY MURRAY, 1971), sobre as necessidades manifestas, define-as como preocupações recorrentes com determinadas metas ou situações finais. Definiu as necessidades como dotadas de dois componentes: direção e intensidade. Rejeitando uma hierarquia entre elas, afirmou que múltiplas necessidades motivam simultaneamente o comportamento. Propôs mais de vinte necessidades, como por exemplo: realização, afiliação, defesa, deferência, ordem, autonomia, lealdade, domínio, apoio, mudança, resistência, diversão, sexo,

entendimento e agressão. O seu trabalho original, sobre as teorias das necessidades foi desenvolvido e ampliado por outros teóricos.

Um dos mais notáveis foi (DAVID MCCLELLAND, 1953), que propôs que três necessidades motivam o comportamento: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação, que se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiverem submetidos. Segundo ele, a necessidade de realização está associada à busca de realizar-se em relação a determinados padrões, a luta pelo sucesso, ao desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente e a resolver problemas e tarefas complexas. A necessidade de poder é o desejo de impactar, controlar as pessoas, e influenciar comportamentos ou ser responsáveis por eles. Por fim, a necessidade de afiliação é o desejo de ser amado e aceito pelos outros, criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas.

Um dos méritos da teoria de David McClelland foi o de ter destacado a importância do processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos mais ajustados às demandas no ambiente de trabalho. Ele afirma que as pessoas podem ser ensinadas a terem certas necessidades, e tais necessidades são adquiridas da cultura de uma sociedade.

Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, e contribuindo para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Faz-se necessário, identificar o melhor caminho para percorrer, com o intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho e elevar o moral, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

## 2.1 CICLO DA MOTIVAÇÃO

O ciclo motivacional inicia com o surgimento de uma necessidade; esta é uma força dinâmica, que persiste e provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio.

Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente. Estas são as etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade:

- Equilíbrio Interno
- Estímulo ou Incentivo
- Necessidade
- Tensão
- Comportamento
- Satisfação

Porém o ciclo motivacional, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. 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 elabora uma barreira ou um obstáculo para sua liberação.

Quando não é encontrada a saída adequada, a tensão, represada no organismo, procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, apatia, tensão emocional, indiferença) seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas).

Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de uma outra necessidade reduz a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. Assim, o ciclo motivacional com frustração ou compensação pode ser apresentado da seguinte forma:

- Equilíbrio Interno
- Estímulo ou Incentivo
- Necessidade
- Tensão

- Barreira
- Frustração
- Outro comportamento derivativo
- Compensação

Quando a necessidade não é satisfeita, e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira, a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

## 2.2A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. As organizações são sistemas extremamente complexos, elas revelam-se compostas de atividades humanas em diversos níveis de análise. Personalidades, pequenos grupos, intergrupos, normas, valores, atitudes, tudo isso existe sob um padrão complexo e multidimensional.

As organizações operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço e reagem a elas através de estratégias para alcançar resultados diferentes. Tudo isso faz com que as organizações apresentem uma incrível diversidade, criando sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e crenças.

Um dos pioneiros do campo dos estudos organizacionais foi (CHESTER BARNARD, 1938), afirma que a existência de uma organização se dá quando há pessoas aptas a se comunicarem entre si, que estão desejando contribuir com sua ação e para a realização de um propósito comum.

O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das atividades dos seres humanos; o que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados (ZANELLI; ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 65).

Outro importante teórico organizacional, (A. ETZIONI, 1964) define organizações como unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente

construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Caracterizam-se por:

- Divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação, planejadas intencionalmente para intensificar a realização de objetivos;
- A presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos;
- Substituição de pessoal.

Todas essas características fazem das organizações ferramentas humanas, construídas e reconstruídas para lidar com os desafios do seu contexto. Um empreendimento coletivo imerso em complexas redes de significados e interesses que podem ser mais ou menos convergentes.

Um fenômeno cuja complexidade emerge nos múltiplos níveis que o constituem no plano dos indivíduos, com suas expectativas, habilidades e interesses, no plano dos grupos, em suas dinâmicas que facilitam ou dificultam as suas atividades, no plano organizacional propriamente dito, no conjunto de processos políticos e técnicos que o configuram.

### 2.3 A MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O envolvimento segmentar dos indivíduos é à base da estrutura organizacional. As organizações e os cargos diferem na totalidade do envolvimento que solicitam e os indivíduos diferem na magnitude de envolvimento que julgam aceitáveis. Quando as pessoas ingressam em uma organização, trazem consigo uma variedade de valores e interesses que advêm do ambiente externo, qualquer organização com fácil permeabilidade de fronteiras está sujeita à influência contínua do ambiente externo.

As transformações que vêm ocorrendo no mundo exigem também que as organizações modifiquem de maneira profunda a sua forma de conceber e entender o papel desempenhado pelas pessoas. No cerne da questão está a premissa de que a motivação tem uma relação direta com o desempenho e, portanto, constitui-se num fator fundamental para ganhos de produtividade.

No decorrer das últimas décadas têm se multiplicado os exemplos estratégias motivacionais, de que é possível fazer da organização um ambiente saudável, e do trabalho ali executado algo realmente motivador para o ser humano. As estratégias motivacionais são classificadas em três categorias conforme a ênfase dada a cada uma das três dimensões organizacionais: Econômica, Psicossocial e Política. Devida à estreita ligação entre as dimensões é impossível que uma mudança operada em uma delas não interfira nas outras duas.

A estrutura de poder de uma empresa define a própria empresa, os objetivos que a empresa persegue e a estrutura que ostenta são uma extensão dos objetivos e necessidades dos grupos e indivíduos dominantes que constituem a sua estrutura de poder. (MATTOS, 1988, p. 165).

Estudos da relação entre motivação e desempenho realizados por (HACKMAN E OLDHAM, 1975), abordados pela teoria das características do trabalho, sinalizam a necessidade de se considerar os fatores de mediação no trabalho que impactam nesta relação. O alcance dos objetivos organizacionais se encontra atrelado ao desempenho eficiente e eficaz nos níveis individual, grupal e organizacional.

Dentre os fatores de mediação entre motivação e desempenho no trabalho se destacam: o significado que o trabalho realizado possui para quem o realiza, o sistema de recompensas e punições vigente nas organizações, o estilo gerencial e a qualidade do ambiente psicossocial do trabalho, e a convergência entre os valores pessoais e organizacionais.

O desafio das organizações reside na necessidade de compreender à dinâmica dos processos internos que movem as pessoas, por meio da adoção de práticas que corroborem o sentido de pertença, a satisfação das pessoas e conseqüentemente, o sucesso e o fortalecimento da imagem da organização.

## 2.4 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Há várias teorias sobre motivação para o trabalho, a maioria delas compartilhando alguns elementos comuns. De fato, há muito tempo se sabe da

importância de metas, feedback e incentivos para dirigir e gerenciar pessoas. O que é novo na área da motivação para o trabalho, porém, é o grau em que as tecnologias modernas possibilitam a aplicação daquilo que há muito tempo se conhece. “As teorias de motivação no trabalho normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam alguns indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros”. ( WAGNER; HOLLENBECK, 1999, p. 88).

- **A Teoria do Reforço:** Descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. Não lida com estados internos como a motivação, tem um ponto de vista ambiental, e afirma que o comportamento é uma função do histórico de reforço de uma pessoa. Segunda essa teoria, comportamentos relacionados ao trabalho, que tenham sido recompensados, encontram maior probabilidade de se repetir no futuro. Ela declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição.

- **A Teoria da Expectativa:** Busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. A elaboração da teoria da Expectativa ou Expectância, modelo de motivação desenvolvido por (VROOM, 1964) é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho. Motivação para ele é uma força que propela o indivíduo para um certo comportamento, é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer. Os três principais conceitos subjacentes a esta teoria são os de Valência, Instrumentalidade e Expectativa.

- **A Teoria da Auto-Eficácia:** Preocupa-se em estudar como a crença das pessoas em suas próprias habilidades pode afetar o seu comportamento. Pessoas com grande auto-eficácia acreditam ser capazes de realizar tarefas e serão motivadas a aplicar o esforço necessário para isso. De acordo com essa teoria, a motivação para uma tarefa está relacionada ao fato de a pessoa acreditar ou não que é capaz de concluir a tarefa com sucesso. Uma das formas em que a grande auto-eficácia se desenvolve é pelo sucesso. Indivíduos com altos níveis de

habilidade provavelmente terão obtido sucesso no passado, e assim, tendem a ter uma elevada auto-eficácia.

- **A Teoria da Equidade:** Afirma que as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações. De acordo com o mesmo, os funcionários que se encontram em situação de desigualdade experimentam uma insatisfação e tensão emocional que eles procurarão reduzir. A teoria especifica condições sob as quais a desigualdade ocorrerá, condições essas que os funcionários deverão reduzir. Acredita-se que quando uma pessoa avalia o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao dos outros é um estado de consciência motivador. (ADAMS, 1965).

- **Teoria da Fixação de Metas:** É a teoria de motivação que provavelmente tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais, é uma forma popular de aumentar o desempenho no trabalho. O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. As metas de uma pessoa são o principal determinante da motivação relacionada à tarefa, visto que as metas dirigem os pensamentos e as ações.

- **Teoria dos Dois Fatores:** A teoria dos Dois Fatores da Motivação, que identifica fatores diferentes como sendo fundamentais na satisfação no trabalho, chamados de Fatores de Higiene e Fatores de Motivação. Os aspectos do trabalho relevantes às necessidades de natureza animal são chamados fatores Higiênicos. Os aspectos do trabalho importantes para as necessidades de crescimento são chamados fatores de Motivação. (FREEDERICK HERZBERG, 1959).

- **Teoria da Ação:** De origem alemã, descreve um processo relacionando os objetivos às ações. Essa teoria propõe que as teorias de motivação para o trabalho se concentrem principalmente em comportamentos orientados aos objetivos chamados de ações. Tais ações são o produto da intenção consciente de alcançar algo, que pode ser pequeno, como a conclusão de uma peça em uma linha de produção, até alcançar uma promoção no trabalho. O principal foco dessa teoria está nas ações em si e nos processos que levam a essas ações.

As teorias de motivação têm levado a várias estratégias efetivas para a mudança do comportamento dos funcionários, no entanto, existe a necessidade de entender melhor como implementar os princípios, incluindo as vantagens e desvantagens das diversas práticas. As condições sob as quais as intervenções na motivação são efetivas ou não ainda necessitam de estudos complementares.

### **3 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES**

A valorização das pessoas dentro das organizações nasceu, dentre outras, da necessidade de se corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rígidos e rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter, cuja eficiência era medida unicamente por meio da produção, e a motivação era exclusivamente financeira.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, fazê-las funcionar e alcançar seus objetivos com sucesso e continuidade. Não há organizações sem pessoas.

Surge um grande conflito industrial: conciliar os interesses das organizações e os interesses individuais, pois as empresas inseridas numa civilização industrializada, que para sua sobrevivência financeira necessitam da eficiência das pessoas para alcançar lucros, usam métodos que convergem para a eficiência e não para a cooperação humana.

Valorizando o ser humano dentro das organizações, houve um deslocamento da visão das pessoas vistas simplesmente como recursos dotados de habilidades, capacidade, destreza e conhecimentos para a execução de tarefas para alcançar objetivos organizacionais, para uma visão de pessoas vistas como pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais.

### 3.1 FATORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS

De acordo com (SILVA, 2005), a motivação intrínseca está relacionada a recompensas psicológicas, tais como a oportunidade de usar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de maneira considerável.

A motivação extrínseca está relacionada a recompensas tangíveis ou materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho. Já (CAUDRON, 1997) após discutir amplamente com os dirigentes das organizações estudadas e especialistas no assunto, propôs uma lista de técnicas que podem ser aplicadas para conquistar a motivação dos colaboradores:

- Oferecer aos colaboradores informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
- Solicitar idéias aos colaboradores e envolvê-los em decisões sobre suas funções;
- Reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso da equipe;
- Dar ao colaborador uma tarefa interessante para executar;
- Verificar se o colaborador dispõe das ferramentas necessárias para realizar o melhor trabalho;
- Reconhecer as necessidades pessoais do colaborador;
- Utilizar o desempenho como base para promoções;
- Adotar uma política abrangente de promoção dos colaboradores;
- Estimular o sentido de comunidade;
- Dar aos colaboradores uma razão financeira para serem excelentes;

- Reconhecer as diferenças individuais: não tratar os colaboradores como se fossem iguais, pois possuem necessidades diferentes;
- Fazer com que as recompensas sejam percebidas como justas: vincular as recompensas às experiências, habilidades, responsabilidades e esforços apresentados pelos colaboradores;
- Definir objetivos e fornecer feedback: traçar objetivos específicos, desafiantes e que possam ser monitoráveis.

Enquanto que (HERZBERG, 1959) afirma que fatores como o salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e o relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Ao contrário, a realização do colaborador, o reconhecimento pessoal, o desempenho no cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

De acordo com a teoria de Expectância de (VROOM, 1964), a valência é o que faz com que a pessoa esteja orientada afetivamente para a busca de um resultado. Em outras palavras, é o que faz com que uma pessoa sinta atração ou repulsa, por exemplo, por uma promoção.

A instrumentalidade é a força ou a clareza da relação percebida entre a ação a ser empreendida e a obtenção do resultado esperado. Por último, a expectativa é a intensidade com que uma pessoa é capaz de antecipar os resultados esperados e visualizar sua concretização.

De acordo com o que postula (SPECTOR, 2002) o sistema de recompensas de uma organização repercute na motivação no trabalho quando os colaboradores são premiados de modo tangível (bônus em dinheiro, aumento salarial) ou intangível (elogio ou reconhecimento público) por terem praticado comportamentos considerados desejáveis para a organização.

Já o sistema de punições tem como finalidade primordial suprimir comportamentos considerados indesejáveis (abandono, baixo desempenho) para o alcance dos objetivos organizacionais. Reconhecer constitui uma forma de possibilitar a motivação dos empregados em função dos objetivos organizacionais definidos, bem como dos objetivos individuais.

O reconhecimento é a ação da organização no sentido de retribuir e premiar as pessoas tendo como referências o desempenho e competências demonstradas. É também elemento fundamental na direção e na motivação das pessoas. O Sistema de Reconhecimento e Recompensa tem como objetivo reconhecer os empregados que se destacam no exercício de suas atividades seja por tempo de serviço, por desempenho, ou por proposições inovadoras que tragam efetivo incremento aos resultados da organização, de forma a contribuir para o sucesso e fortalecimento da imagem da empresa.

Muitas foram às teorias acerca da motivação. Cada teoria tem sua própria abordagem, dando maior ênfase a determinados fatores que outros, e contribuindo para se achar o caminho mais apropriado para motivar. Faz-se necessário, identificar o melhor caminho para percorrer, com o intuito de melhor entender a motivação e conseguir levar a força de trabalho e elevar o moral, aceitando e vencendo os desafios propostos pela organização.

#### **4 O LÍDER NA ORGANIZAÇÃO E A GESTÃO DE PESSOAS**

Durante muito tempo, e ainda na era de Taylor e Fayol, pouco se ouvia falar em liderança. Os termos mais utilizados eram "chefia", hierarquia, subordinação, poder. Atualmente, o foco no ser humano tem mudado o conceito de liderança, muito confundido com chefia.

A Gestão de Pessoas vem galgando espaço nas organizações, mudando o rumo da Administração, passando a valorizar as pessoas que trabalham nela. Liderança não é para qualquer um, pois exige, entre outras coisas, uma enorme integridade pessoal, integridade tem custo, um custo que, é muitas vezes insuportável para pessoas comuns. “É por isso que chefes são comuns, líderes são

raros. É por isso que existem muitas empresas de sucesso, mas pouca gente feliz lá dentro”. (NOBREGA, 2006, p. 18).

O grande desafio é substituir os Recursos Humanos (RH) pela Gestão de Pessoas, separando inclusive o Departamento Pessoal (DP). Muitas empresas têm um DP disfarçado de RH. Assim, o ser humano continua sendo apenas um número e uma despesa na folha de pagamento

Liderança não deveria ser sinônimo de pagamento mais elevado, mais poder ou uma sala suntuosa. (...) Em vez de retratar a liderança como uma exceção para alguns poucos ungidos, ela deve ser reconhecida como a expectativa de cada um, independentemente de sua posição. Sua cultura organizacional deve dar apoio de forma consistente e inalterável a essa percepção (HOOVER, 2006, p. 30).

O líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe. "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum". (HUNTER, 2004, p. 25)

## **5 LÍDER QUE MOTIVA: UMA VIRTUDE OU UMA OBRIGAÇÃO**

Difícil definir com precisão, porém, sabe-se que as pessoas executam alguma ação, porque tem um motivo para tal, o motivo para a ação. Motivo, cada um tem o seu, pois todos são diferentes.

A motivação é um aspecto cognitivo, ou seja, aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente em que vivem, bem como seus valores pessoais e necessidades. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação, pode ser provocado por um estímulo externo provindo do ambiente e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo. (CHIAVENATO, 1989).

Atualmente, fala-se tanto em liderança e motivação, sem antes entender o que há por traz dessas palavras. Sem esse entendimento, são apenas duas belas

palavras. Assim, pode-se inferir de forma consciente da importância de ambas em um contexto organizacional. Um líder motivo sim e deve sempre motivar. É obrigação do líder, fazer aflorar em seu colaborador os motivos que ele tem para agir, que estão lá dentro dele, mas adormecidos. E isto não é no geral, é no particular, é um a um.

Pessoas não são iguais, têm motivos diferentes. Manter um empregado motivado é uma missão diária, de todo chefe ou do líder é o resultado de vários fatores, requer conhecimentos de liderança do chefe ou do líder, dar o exemplo, fazer o que fala, ser educado, gentil, cortês, cordial, empático sem ser piegas ou falso.

Nos dias atuais a preocupação com a motivação dos seus colaboradores é grande, mas não simplesmente com o bem-estar deles, mas principalmente porque a motivação é um fator que influencia diretamente a produtividade e, conseqüentemente ao desempenho corretamente das funções e tarefas atribuídas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Muitos profissionais principalmente do serviço público tratam mal os que procuram as instituições públicas. Quando precisamos das referidas instituições geralmente é o momento em que nos sentimos mais frágeis e impotentes, e esperamos a compreensão e o atendimento que, se não puder ser afetuoso, que seja pelo menos respeitoso por parte dos profissionais que são pagos para este atendimento. Ser mal tratado neste momento é não ser reconhecido como ser humano.

Na realidade esta situação é inaceitável para as entidades no setor público. Cabe aos responsáveis pelas instituições públicas compreender as necessidades dos seus funcionários e motivá-los a realizar seus anseios e objetivos pessoais e profissionais, conduzindo os mesmos a se sentirem motivados para realizarem suas funções para as quais são designados, uma vez que recebem seus salários em dia, possuem estabilidade no emprego, plano de carreira e outras vantagens. O líder motivado e motivador são fundamentais na organização.

Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança, não é tarefa fácil, exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe.

A expressão "líder desmotivado" é pouco conhecida, mas será mesmo que não existem líderes desmotivados? É claro que existem, mas será que se dá a eles a mesma atenção que aos demais colaboradores. Cabe a Gestão de Pessoas, transpor mais essa barreira organizacional. Liderança é uma capacidade, que nasce com a pessoa, ou que é desenvolvida por ela, dependendo da sua necessidade. É uma habilidade muito procurada pelas empresas, porém, o que se espera delas, é ser praticamente um "super-herói", o que é um erro, não apenas porque super-heróis não existem, mas também porque se trata de um ser humano, conduzindo outros seres humanos.

Visto que o trabalho, essencialmente, é uma ação própria do homem mediante a qual transforma e melhora os bens da natureza, o primeiro fundamento do valor do trabalho é o próprio homem, seu sujeito, o trabalho está em função do homem e não o homem em função do trabalho. O valor do trabalho não reside no fato de que se façam coisas, mas de que são coisas feitas pelo homem.

As organizações como arenas do exercício do trabalho humano, cedem a esse homem os instrumentos de realização. O ambiente organizacional precisa estar preparado para estimular a criatividade e a superação de obstáculos para o crescimento de seus colaboradores e líderes.

À luz dessas considerações, uma autêntica liderança deve possibilitar ao líder a capacidade de nos diversos campos da atividade organizacional:

- Desenhar estratégias que permitam atingir os objetivos por parte de todos os que participam da organização;

- Desenvolver as capacidades operacionais dos colaboradores que atuam na organização, de modo que se obtenha uma competência específica e uma

capacidade de bom desempenho de atividades determinadas, o que constitui o objeto da organização;

- Configurar e comunicar uma missão capaz de mover as pessoas pelo sentido e pelo valor que reconhecem na sua contribuição à tarefa coletiva que realiza a organização.

Em longo prazo, não existe um dispositivo motivacional universalmente consistente e aplicável a todos, a motivação no trabalho é de ordem individual, por isso a dificuldade de motivar as pessoas de uma organização como um todo. Para um colaborador se motivar, primeiro ele tem que gostar da organização onde atua, a relação com o líder é fundamental para que isso aconteça, pois o líder constitui a primeira referência dele sobre a organização. Ter um ótimo ambiente de trabalho também é fator importante para que o colaborador se sinta motivado e satisfeito com o trabalho que executa.

Podemos concluir que a liderança e a motivação é uma filosofia que deve ser emanada de cima e espalhada para toda a organização, sendo a mesma descoberta conforme as necessidades e desejos de cada colaborador, é a engrenagem criadora do ambiente de trabalho que o permite dedicar-se, como indivíduo, a tarefa de melhorar seu desempenho. A organização será cada vez melhor, quando o homem que nela atua for cada vez mais valorizado e motivado ao crescimento.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Stacey, **Advances in Experimental Social Psychology**. Vol. 2. Academic Press. New York. 1965.

BARNARD. Chester. **The Functions of the Executive**, Cambridge MA Harvard. University Press. 1938.

CAUDRON, Shari. **O Que Motiva os Empregados**. São Paulo. Ed. Savana Ltda. 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, Organizações, Sistemas**. São Paulo. E. Atlas. 1989. 207 p.

HUNTER, James C. **O monge e o Executivo**. Rio de janeiro. E. sextante. 2004. 139p.

ETZIONI, Amitai. **The Spirit of Community**. New York. Touchstone. 1964.

HACKMAN, J. R., OLDHAM, G. R., **Desenvolvimento de Diagnostico de Liderança**. 1975.

HERZBERG, Frederick., **Fatores de Motivação**. John Wiley. Nova York. 1959.

HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. **Liderança Compartilhada: Como Alinhar o Que as Pessoas Fazem Melhor Com o Que as Empresas Precisam**. São Paulo. E. Futura. 2006. 256 p.

McCLELLAND, David C. et al. **The Achievement Motive**. New York. Appleton-Century-Crofts. 1953.

MATTOS, Ruy. **Gerência das Organizações**. Brasília. Livre. 1988.

MURRAY, Henry A. **The Making of a Psychologist**, The American psychologist. 1971.

NÓBREGA, Clemente. **Empresas de Sucesso, Pessoas Infelizes**. Rio de Janeiro. E. Senac Rio. 2006. 248 p.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2005.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo. Saraiva. 2002.

VROOM, V. H., **Work and Motivation**. New York. Wiley. 1964.

WAGNER III, Jonh e HOLLENBECK, JONH. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 1999.

ZANELLI, José Carlos, BASTOS, Antônio Virgílio Bittencout e ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre. Artmed. 2004.