

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: UMA BREVE REFLEXÃO ACERCA DO DESENVOLVIMENTO E DO CAPITAL HUMANO*

* Este artigo é um recorte de uma pesquisa maior da graduação em Administração, defendida no ano de 2010 junto a FESPC, intitulada: Liderança e Motivação na Gestão Estratégica de Pessoas.

LEADERSHIP AND MOTIVATION: A BRIEF REFLECTION ON DEVELOPMENT AND HUMAN CAPITAL

Ruy Martins dos Santos Batista 1

Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Letras - PPGLetras da UFT, na Área de Concentração: Estudos Linguísticos, e linha de pesquisa: Linguística Aplicada, Campus de Porto Nacional. Atuou como professor substituto da Universidade Federal do Tocantins, lotado no Colegiado de Administração, Campus de Palmas. Especialista em Educação a Distância e as Tecnologias Educacionais e também em Docência do Ensino Superior, ambas pelo Centro Universitário de Maringá. Bacharel em Administração. Licenciado em Sociologia. Tecnólogo em Gestão Ambiental, bem como, em Processos Gerenciais, ambos pelo Centro Universitário de Maringá.

Resumo: A liderança e a motivação são dois fatores de extrema relevância em qualquer empresa que pretender consolidar-se estrategicamente no mercado atual. Desta forma o objetivo deste artigo é descrever e analisar a liderança e motivação na gestão estratégica das empresas em uma perspectiva de melhoria do desempenho das pessoas no trabalho. São apresentadas as noções de liderança e motivação na perspectiva de um marco teórico baseado em Bergamini, Bowditch e Buono, Chiavenato, Vroom, entre outros. O corpus foi constituído por meio da pesquisa exploratória, explicativa e bibliográfica. O levantamento bibliográfico permitiu alcançar alguns resultados que indicam que a motivação das pessoas dentro da empresa depende em grande parte do trabalho dos líderes, que devem estar voltados a influenciar seus seguidores a motivarem-se a fim de atingir suas necessidades, expectativas e os objetivos organizacionais. Logo, a gestão estratégica de pessoas é aquela que valoriza seus recursos humanos, de modo tal, que sua liderança esteja voltada ao desenvolvimento e motivação de seu capital humano. **Palavras-chave:** Fator Humano; Gestão Estratégica; Liderança, Motivação.

Abstract: Leadership and motivation are two very important factors in any company wishing to consolidate itself strategically in the market today. Thus the objective of this study is to describe and analyze the leadership and motivation in the management strategy of companies in a perspective of improving the performance of people at work. Presents the concepts of leadership and motivation from the perspective of a theoretical framework based on Bergamini, Bowditch and Buono, Chiavenato, Vroom, among others. The corpus was constituted by exploratory, and explanatory literature. The bibliographic permitted to achieve some results that indicate that the motivation of people within the company depends largely on the work of leaders, which should be directed to influence his followers to motivate themselves to achieve their needs, expectations and organizational goals. Therefore, the strategic management of people is one that values its human resources in such a way that its leadership is focused on the development and motivation of its human capital.

Keywords: Human Factors, Strategic Management, Leadership, Motive.

Introdução

Em um mercado cada vez mais competitivo, observa-se que as empresas precisam utilizar de importantes estratégias para atender as exigências que acontecem com maior frequência e intensidade. Logo, é a através de seus gestores que as mesmas se preparam para atender as necessidades dos clientes. São esses profissionais os responsáveis pela administração de toda a organização de forma que os demais empregados trabalhem satisfeitos, e com bons desempenhos. É através do líder que a equipe trabalha motivada e produz melhor.

O que se tem bem claro ultimamente em um mundo de globalização dos negócios que a parte mais relevante da cadeia produtiva é as pessoas, que são percebidas com a vantagem competitiva das organizações, através de suas habilidades e desempenhos.

Desta maneira, exorta-se a liderança como um processo organizacional de dirigir as atividades laborais dos membros, influenciando sobre os mesmos e motivando-os para o alcance dos objetivos individuais e empresariais.

Assim é cada vez mais relevante a observação sobre como as pessoas podem ser motivadas em seu local de trabalho e como podem potencializar seus conhecimentos e talentos para a eficácia e eficiência organizacional. Diante disso, os argumentos que fundamentam a liderança como fator de motivação no trabalho se baseiam em distintas teorias e tendências que ajudam a produzir no âmbito laboral e social, novas propostas de interesse das pessoas sobre as atividades que desempenham.

Logo, exalta-se ao conceito de motivação laboral que consiste em adaptar a cultura e os valores corporativos as necessidades e interesses das pessoas pelo trabalho. Em outras palavras, se retrata a uma imperativa necessidade que tem as empresas atualmente de estimular os indivíduos e grupos ao alto desempenho laboral.

No entanto, sinaliza-se que o comportamento individual é fator determinante na motivação no trabalho, já que tem a ver com as características de cada um dentro do trabalho em equipe, logo depende de integração de seus integrantes. Assim, para que um grupo possa trabalhar estrategicamente em uma empresa, necessita de uma liderança que seja capaz de consolidar todo um grupo para fins comuns.

Retorna-se por tanto ao papel do líder, e sua atuação na motivação dos trabalhadores pelo interesse das atividades, nos relacionamentos pares e no rendimento.

Tais argumentos fundamentam o problema desta pesquisa que é de saber:

Como a liderança influencia na motivação das pessoas?

O objetivo central é de descrever e analisar a liderança e motivação na gestão estratégia das empresas em uma perspectiva de melhoria do desempenho das pessoas no trabalho.

Para tanto, os objetivos específicos são:

- Descrever os conceitos de liderança e motivação no ambiente laboral;
-
- Identificar os componentes essenciais da liderança empresarial;
- Apresentar as principais teorias de motivação no trabalho;
-
- Analisar a importância da liderança como fator de motivação das pessoas para competitividade das empresas;
- Com isso, se pretende demonstrar que a liderança e a motivação são dois fatores que estão diretamente relacionados no cenário organizacional, sendo determinantes para o desempenho e produtividade. Considera-se que os líderes devem estar prontos para responder as motivações de seus colaboradores, como também devem criar meios para a construção de um verdadeiro ambiente de trabalho em equipe na organização.

Supõe-se que o líder estratégico é o que tem como principal função de transmitir e exigir de sua equipe de trabalho um desempenho proativo, inovador e disciplinar.

A metodologia de investigação se fundamenta na análise da literatura sobre a liderança e motivação nas empresas. Sendo assim, utiliza-se da pesquisa exploratória, explicativa e bibliográfica.

Segundo Köche (1997) a pesquisa exploratória é utilizada em casos que ainda não apresentam

um sistema de teorias e conhecimento desenvolvidos. Neste caso o propósito é de identificar a natureza dos fatos e apontar as características essenciais que compõem certo tema.

Triviños (1999) aborda que a pesquisa exploratória permite ao pesquisador obter maior interação com o problema exposto, ou seja, o contato com determinada realidade, o que leva ao encontro de elementos necessários para obtenção de certos resultados.

A pesquisa explicativa tem como objetivo tornar algo inteligível, ou explicar seus motivos. O método explicativo diz respeito ao registro, análise e interpretação dos fenômenos estudados. Pode-se dizer que o uso deste tipo de pesquisa possibilita um aprofundamento do conhecimento real, uma vez que, explica a razão e o porquê das coisas (VERGARA, 2000).

Köche (1997) explica que a pesquisa bibliográfica é indispensável em qualquer tipo de pesquisa, dado que seu objetivo é de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas sobre determinado assunto. O levantamento bibliográfico se apoia em livros, revistas especializadas, teses, dissertações, artigos, e outros.

O estudo compõe-se de três capítulos, no primeiro é abordado o gerenciamento estratégico baseado na importância do fator humano dentro das empresas. O segundo capítulo retrata os principais conceitos de liderança e motivação, bem como a tipologia da liderança e as principais teorias motivacionais. No terceiro capítulo disserta-se sobre a relevância de uma liderança efetiva para a motivação das pessoas para o trabalho.

O gerenciamento estratégico nas empresas

Vários teóricos vêm destacando que a sobrevivência das empresas na atualidade, depende da clareza dos objetivos estratégicos que desejam alcançar. Isso implica em um sistema de gestão que seja capaz de dar respostas rápidas e eficazes as transformações tecnológicas e de comportamento dos consumidores.

Desta maneira, coloca-se em evidência uma gestão estratégica, que somente é possível através de uma Administração onde os indivíduos sejam mais que empregados, e sim colaboradores de um ambiente dinâmico e produtivo.

Para Camargos e Dias (2003) as mudanças cada vez maiores e o incremento da complexidade estrutural de mercado têm exigido das empresas uma maior capacidade de formulação e implementação de estratégias, que devem estar orientadas a atingir objetivos a curto, médio e longo prazo.

Com isso, Gil (2001) retrata uma gestão de pessoas que vise à cooperação dos empregados para que a empresa atue no alcance de seus objetivos. No entanto, os objetivos organizacionais devem abarcar também os objetivos dos indivíduos, de uma forma que seja possível uma evolução estratégica de trabalhadores e empresas.

Corroborar o autor sobre o imperativo que é uma gestão de pessoas voltada para as necessidades de seus colaboradores, que devem ser percebidos como recursos prioritários para o alcance da vantagem competitiva organizacional (GIL, 2001).

Logo, exalta-se a uma estratégia corporativa que se desenvolva através da coordenação de pessoas e outros recursos para o crescimento do negócio.

A estratégia em recursos humanos

Partindo primeiramente do conceito de estratégia, descreve-se que é uma terminologia que foi utilizada primeiramente em sentido militar, representando a parte de domínio, política, plano, metas e táticas. A estratégia foi evoluindo até alcançar o sentido de gestão empresarial. Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a estratégia, obteve tantos significados, que seu conceito atualmente, depende dos objetivos, programas e metas a qual se relaciona.

No entanto, Porter (1986, p. 16) é mais preciso, e percebe a estratégia no cenário organizacional como “[...] uma combinação dos *fins* (metas) que a empresa busca e dos *meios* (políticas) pelos quais está buscando chegar lá”. Logo, retrata-se a um conceito que busca visualizar as ações que deve tomar as empresas para serem competitivas em um mercado global e em constante transformação.

Agrega Vasconcelos e Brito (2004) que a estratégia emerge no cenário corporativo como uma teoria que visa o sucesso das empresas, e para tanto se relaciona diretamente ao termo

vantagem competitiva, que por sua vez expressa à maximização da lucratividade nas organizações.

A luz desses aportes, Camargos e Dias (2003) aborda a uma gestão estratégica como uma evolução no conceito de estratégica relacionada ao planejamento de negócios e diretrizes administrativas voltadas para o gerenciamento sistêmico da empresa.

Definem Hunger e Wheelen (2002, p. 4) a gestão estratégica como um:

[...] tipo de gestão que inclui análise profunda dos ambientes interno e externo, formulação da estratégia (planejamento estratégico ou de longo prazo), implementação da estratégia, avaliação e controle.

Focalizando mais ao tema de recursos humanos, Silva, Coelho e Barraca (1999) visualizam a uma gestão estratégica que tem como escopo o cuidado do trabalhador, ou seja, o gerenciamento integral do indivíduo indo desde seu desempenho, motivação e produtividade segundo os objetivos individuais e organizacionais.

Para Wood (1992) a gestão estratégica de recursos humanos é um instrumento fundamental para que se formulem planos e metas competitivas no ambiente organizacional.

Neste sentido, reafirma Fischer (*apud* FISCHER, 2002) que toda organização para ser eficiente necessita em maior ou menor grau do desempenho das pessoas. Logo, o gerenciamento de pessoas insurge como um modelo para desenvolvimento e organização das pessoas no local de trabalho.

Completa o autor que é o valor dado a este tipo de gerenciamento é que determina a fixação da imagem e competitividade de empresa no mercado atual (FISCHER *apud* FISCHER, 2002).

Frente isso, exorta-se a importância das pessoas no local de trabalho, onde a empresa para gerar um valor de mercado necessita primeiramente ter uma capacidade de gerenciar e investir em sua “gente”.

O fator humano vem sendo bastante estudado nas ciências administrativas, sociais e psicológicas, onde os teóricos relatam sobre o valor das pessoas, como um capital intangível. Este tema tem sido bastante debatido em anais, congressos e seminários, onde todos relatam sobre a necessidade de se investir na capacidade produtiva do homem.

Luiz Jóia (2001), por exemplo, em seus vários trabalhos sobre o capital intelectual nas empresas, disserta sobre o fator humano, como capital privado, que necessita torna-se público através de ações estratégicas e efetivas das empresas.

Este pensamento, já era compartilhado por Drucker (1995) que visualizava as pessoas como o ativo principal das empresas. Segundo o teórico, uma empresa somente alcança uma estratégia concisa às necessidades de um mercado, quando passa a considerar seus colaboradores como principal componente de trabalho.

Para Albuquerque (1999) a importância do fator humano nas empresas, se traduz em um gerenciamento competitivo de recursos humanos, ou seja, em uma gestão que contribuía para que a empresa possa maximizar suas atividades de modo a atender aos variados interesses e necessidades de seus clientes: acionistas, empregados, consumidores e sociedade em geral.

Stewart (1998) comenta que a empresa que busca a inovação de seus produtos, ou a melhoria de seus processos, deve ter bem claro, que tudo isso somente é possível quando consegue utilizar estrategicamente seus recursos humanos. Sendo assim, o fator humano cresce quando a empresa reconhece o talento de seus colaboradores e utiliza seus conhecimentos de forma útil para a organização.

Segue Bohlander (*apud* COUTINHO, DELFINO e COSTA, 2009) apontando que as pessoas na empresa são observadas como fontes de competitividade, para tanto a empresa necessita observá-las como: fontes de valor, bens diferenciados e difíceis de imitar.

Complementa Albuquerque (1999), que a organização contemporânea para atender aos novos padrões tecnológicos de produção e de trabalho, deve buscar a concretização de uma política de recursos humanos de: valorização dos talentos humanos na empresa; atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; oferecimentos de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal ou

coletiva e adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

Liderança e motivação

“[...] habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 28).

Em o “Monge e o Executivo”, Hunter (2004, p. 29) se questiona sobre o que é realmente uma liderança nas empresas, visto que, liderar é influenciar as pessoas, portanto, como é possível desenvolver esta influência? Para o autor, é prioritário saber o que motiva as pessoas a realizarem o que necessitam seus líderes. Como é possível que as pessoas atendam a seus líderes com boas ideias, confiança, criatividade, entre outras habilidades determinantes para a competitividade organizacional?

Logo, requer-se entender primeiramente o que é a liderança que tantos autores retratam atualmente.

Partindo de uma percepção social, Starkey (1997) coloca a liderança como uma influência interpessoal através de um processo de comunicação humana a consecução de um ou vários objetivos.

Segue nessa mesma linha, Chiavenato (1999, p. 553) conceituando a liderança como:

[...] um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Bowditch e Buono (2002) ilustram também a liderança como um modelo de influência onde um indivíduo ou grupo é orientado a atingir metas. Uma boa liderança depende do estilo utilizado pelo líder para determinada situação ou tarefa.

Sendo que é preciso ter-se bem claro que não existe liderança sem seguidores. É através de um bom líder que aparece a eficácia organizacional, onde este consegue adaptar os objetivos das pessoas as metas da empresa.

Para Vendramini (2000) a liderança emerge da interação entre o líder e seus seguidores. Observa a autora que a liderança surge da autoridade consentida pelos seguidores. Desta forma, a influência se forma da concordância das pessoas em atender ao líder.

Davel e Machado (2001) consideram que a liderança é um processo mútuo que envolve a influência em duplo sentido, seja para o atendimento dos objetivos ou expectativas.

Robbins (2002, p. 303) trabalha a liderança como a “[...] capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”. São os líderes que dentro do comportamento organizacional possui o papel de prover meios de engajamento das pessoas com os objetivos da empresa.

Ressalta o conceito de Limongi-França e Zaima (2002, p. 411) que ilustram a liderança como:

[...] um processo social em que ocorre influência no comportamento e na mentalidade das pessoas. Essa influência gera a condução de ações para determinadas metas, a agregação de objetivos e a transformação de comportamentos. A liderança ocorre na atuação do líder ou líderes diante dos liderados em determinada situação com metas e objetivos contextualizados.

Rowe (2002, p. 10) alcança o conceito de liderança estratégica que considera como “[...] a habilidade de influenciar outras pessoas a tomarem, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo”.

Já Hunter (2004, p. 29), vai a um conceito de liderança através de um processo de aprendizagem, ou seja, esta é “[...] uma habilidade que pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas”. Ou seja, uma pessoa pode ser líder quando consegue aprender aos princípios e chaves que possa fazer com que outras pessoas exerçam certas ações de boa vontade.

O autor delinea que a liderança é um processo que implica em vários aspectos para que seja eficaz, tais como: paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso que deve ter um líder ativo com sua gente. Logo, Hunter (2004) adverte que a liderança é trabalho de inclusão, compromisso e determinação para a mudança, a iniciativa e influência sobre o comportamento das pessoas para um desempenho de sucesso.

Max Weber (1991) um dos grandes teóricos sobre a burocracia na sociedade aborda a liderança a partir de três tipos de líderes:

1. *Carismático* – se baseia a no carisma, ou seja, a liderança advém das características pessoais evidentes do líder que encantam as pessoas. Geralmente é uma pessoa simpática, popular e persuasivo. A liderança se exerce na conquista das pessoas. Contudo, é um tipo de liderança voltada mais a fazer a vontade das pessoas, ou seja, não desagradar os liderados;
2. *Tradicional (patriarcal)* – a liderança é uma herança, isto é, pertence a um grupo familiar de poder está pautada na tradição e acontecem pelos hábitos, costumes, etc. É o líder que manda, pois possui um poder e quer que suas ordens sejam completas. Geralmente é um tipo de liderança que utiliza da punição para alcançar que seus seguidores atendam suas ordens;

Racional (Legal) – se baseia no conhecimento, regras, leis e normas. É uma liderança exercida por pessoas que possuem um maior grau de conhecimento, escolaridade, ou seja, o detentor de todo o conhecimento. É uma figura comum no campo da política.

Observa-se que o modelo burocrático de liderança desenvolvido por Weber (1991) serviu de base para o surgimento de outros modelos de liderança nas organizações, como por exemplo, o modelo de Quimet (2002) que define a liderança pautada em quatro tipos de líderes. São eles:

1. **Modelo racionalista** - o líder agiliza sua equipe de trabalho orientado nas diversas ações para alcançar os objetivos da empresa. Baseia-se nos fatos observáveis e quantificáveis (importância da tarefa, motivação, etc.);
2. **Modelo empírico** – utiliza do comando das técnicas de influência que possibilite a criação de uma sinergia no âmbito da empresa. É um tipo de liderança que se apoia no conhecimento teórico e na pesquisa de campo;
3. **Modelo sensacionista** – esta pautada nos valores e crenças de cada líder, que convoca as pessoas em torno de um objetivo comum. Tem suas bases no escudo de caso;
4. **Modelo dogmático** – utiliza do estudo interpretativo, e da análise psicanalítica, para alcançar a motivação das pessoas.

Destaca-se também a classificação de Daft (1999) sobre a liderança baseada em quatro tipos de líderes:

1. **Apoio** – se pauta nas necessidades e bem-estar das pessoas. É um líder aberto, amistoso e comunicativo;
2. **Diretivo** – direciona exatamente o que devem fazer as pessoas. Baseia-se no planejamento, estabelecimento de metas, regras e regulamentos;
3. **Participativo** – utiliza da participação das pessoas em suas decisões. Esta pautada na colaboração de seus seguidores para a tomada de decisões organizacionais;
4. **Orientado para a realização** – baseia-se no estabelecimento dos objetivos e desafios para as pessoas. Utiliza da qualidade e aprimoramento de seus colaboradores de modo que aprendam a atingir altas metas.

Em uma percepção de estratégia nas empresas, Rowe (2002, p. 9) apresenta três tipos de líderes. Segundo o autor:

A liderança estratégica pressupõe que a liderança visionária e a gerencial podem coexistir e que estão unidas, em sinergia, pela liderança estratégica. Também presume a habilidade dos líderes estratégicos de mudar suas organizações para que haja uma mudança no ambiente em que suas organizações atuam.

O quadro 1 apresenta os tipos de liderança apresentados por Rowe (2002, p. 9):

Líderes estratégicos	Líderes visionários	Líderes gerenciais
<p>Combinam, em sinergia, liderança gerencial e liderança visionária.</p> <p>Enfatizam o comportamento ético e decisões baseadas em valores.</p> <p>Supervisionam responsabilidades operacionais (rotineiras) e estratégicas (longo prazo).</p> <p>Formulam e implementam estratégias para impacto imediato e manutenção de metas de longo prazo para garantir a sobrevivência, o crescimento e a viabilidade em longo prazo.</p> <p>Possuem expectativas grandes e otimistas em relação à <i>performance</i> de seus superiores, pares, subordinados e deles próprios.</p> <p>Vale-se de controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico.</p> <p>Utilizam e alternam o uso de conhecimento tácito e explícito em relação ao indivíduo e à organização.</p>	<p>Proativos, moldam ideias, mudam o que as pessoas pensam ser desejável; possível e necessário.</p> <p>Trabalham para aprimorar estratégias e novas abordagens para problemas antigos; ocupam cargos de alto risco.</p> <p>Preocupam-se com ideias; relacionam-se com as pessoas de maneira intuitiva e compreensiva.</p> <p>Sentem-se alienados de seu ambiente de trabalho, trabalham nas organizações, mas não fazem parte delas; a percepção que têm de si próprios não é vinculada ao trabalho.</p> <p>Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização.</p> <p>Preocupam-se em garantir o futuro da organização, principalmente por meio do</p>	<p>São conservadores, adotam atitudes passivas em relação às metas; metas surgem da necessidade, e não de desejos e sonhos; metas são baseadas no passado.</p> <p>Consideram o trabalho um processo facilitador que envolve a integração de ideias e pessoas que interagem para definir estratégias.</p> <p>Relacionam-se com pessoas segundo as funções delas no processo de tomada de decisão.</p> <p>Acreditam s e r conservadores e reguladores do <i>status quo</i>; a percepção que têm de si próprios é vinculada à organização.</p> <p>Influenciam os atos e a decisões das pessoas com quem trabalham.</p> <p>Envolvem-se em situações e contextos característicos de</p>

<p>Usam padrões de pensamento linear e não linear.</p> <p>Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.</p>	<p>desenvolvimento e gerenciamento de pessoas.</p> <p>São mais ligados à complexidade, à ambigüidade e à sobrecarga de informações; comprometidos com tarefas multifuncionais e integradoras.</p> <p>Sabem menos do que os especialistas de sua área funcional.</p> <p>São mais propensos a tomar decisões baseadas em valores.</p> <p>Estão mais dispostos a investir em inovações e em capital humano e a criar e manter uma cultura eficiente a fim de assegurar a viabilidade em longo prazo.</p> <p>Enfatizam o conhecimento tácito e desenvolvem estratégias como uma forma comum de conhecimento tácito que incentiva a realização de um objetivo.</p> <p>Valem-se de pensamento não linear.</p> <p>Acreditam na adoção de estratégias, isto é, suas decisões estratégicas fazem diferença e em suas organizações e ambiente de trabalho.</p>	<p>atividades do dia-a-dia.</p> <p>Preocupam-se e sentem-se bem com áreas funcionais de responsabilidade.</p> <p>São especialistas na sua área funcional.</p> <p>Estão menos propensos a tomar decisões baseados em valores.</p> <p>Apoiam e adotam postura de preço mínimo em curto prazo a fim de aumentar a <i>performance</i> financeira.</p> <p>Concentram-se em gerenciar a roca e a combinação de conhecimento explícito e garantem o cumprimento de procedimentos de operação.</p> <p>Valem-se de pensamento linear.</p> <p>Acreditam e em determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo e interno</p>
---	--	---

Quadro 1 - Liderança estratégica, visionária e gerencial

Fonte: Rowe (2002, p. 9).

Neste sentido, independentemente do tipo de liderança que existe na organização é necessário ter-se claro também outro fator do comportamento organizacional: a motivação que faz com que as pessoas atuem para atingir objetivos pessoais e os da empresas.

Motivação e a conduta humana

Segundo Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2004) a motivação humana se constitui de fatores que são capazes de provocar, manter e dirigir a conduta para um objetivo. Em outras palavras, é a motivação que dirige o indivíduo a satisfazer suas necessidades. Observa-se que este conceito serviu de base para muitos estudos contemporâneos, como de Chiavenato (2004, p. 231) que percebe a motivação como um “[...] processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

Para Silveira (2006) a motivação é um elemento fundamental para a inovação e talento das pessoas nas organizações. Robbins (2002) percebe a motivação em um contexto psicológico, onde esta é representada por fatores como a estimulação, direção e persistência. Dentro do ambiente de trabalho o autor explica que a motivação expressa à forma subjetiva e global que requer de uma cultura de equipe, planejamento, organização e liderança para se desenvolver.

Bergamini (1996) aborda que o estudo da motivação abarca uma variedade de comportamentos e interesses das pessoas, sendo que grande parte das ações laborais residem nos

traços de personalidade e na predisposição, emoção e crenças de cada indivíduo. Logo é um grande desafio das organizações em desvendar o que motiva uma pessoa ao trabalho.

Observa-se que o estudo da motivação tem recebido um interesse considerável da literatura nacional e internacional nos últimos tempos, em grande parte devido às transformações no mundo do trabalho e as necessidades das empresas de serem mais competitivas.

Nesta perspectiva, Tamayo e Paschoal (2003) comentam que diversas teorias vêm tentando explicar a motivação no trabalho. Algumas teorias estão relacionadas ao contexto de interação entre os interesses da organização com os interesses do indivíduo. Ainda tem as que estão relacionadas ao desempenho do empregado em relação às normas das empresas. E outras que fazem referência à execução das tarefas.

Sendo assim, em uma tentativa de demarcar o campo desta investigação, limita-se a três teorias consideradas importantes em qualquer trabalho sobre a motivação. São elas: teoria das necessidades de Maslow; teoria dos fatores higiênicos e os motivacionais de Herzberg e teoria das expectativas de Vroom.

Segundo Chiavenato (1982) Maslow centrou sua teoria da motivação nas necessidades humanas a través do conceito de “Hierarquia das Necessidades”, ou seja, as necessidades se tornam mais sofisticadas na medida em que o ser humano alcança melhor qualidade e variedade de elementos que são determinantes para sua satisfação pessoal.

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato (1982)

Explica Chiavenato (1982) que Maslow classificou as necessidades de seguinte forma:

- **Necessidades fisiológicas** – de alimento, abrigo (proteção contra a natureza), repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas;
- **Necessidade de Segurança** – de proteção contra ameaças, inclusive a ameaça da perda do emprego;
- **Necessidades Sociais** – de amizade, afeto, interação e aceitação dentro de um grupo ou sociedade;
- **Necessidade de Estima** – de autoestima e estima por parte de outros;
- **Necessidades de auto – realização** – de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal.

Para Sampaio (2009) a teoria da motivação de Maslow teve como objetivo de compreender como o homem está inserido na sociedade, portanto, é uma teoria que ultrapassa o campo laboral, permitindo uma observação sistemática do comportamento humano. A teoria de Frederick Herzberg em 1960 teve como base a satisfação no trabalho, que segundo o teórico é possível através de dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: higiênicos e motivacionais.

Aborda Mattos (2003) que Herzberg coloca os fatores higiênicos como o ambiente onde estão inseridas as pessoas, ou seja, são as condições de trabalho, que fazem com que uma pessoa nunca chegue à total satisfação, precisa sempre de mais alguma coisa para manter-se satisfeito. Desta forma, estão as relações interpessoais (entre superiores, subordinados e entre pares); aspectos físicos (ventilação, iluminação, equipamento, espaço, etc.); remuneração (aumento de salário); políticas internas conduzidas pela empresa.

Já os fatores motivacionais são mais eficazes para a satisfação no trabalho. Conforme Matos (2003) neste caso, o que trabalha Herzberg, são os fatores que podem ajudar na melhoria do desempenho do indivíduo no ambiente organizacional, tais como: reconhecimento; êxito na realização das tarefas e na solução de problemas; progresso pessoal e profissional; aquisição de novas responsabilidades relacionadas com o próprio trabalho; oportunidade de ascensão (carreira).

Para Vroom (1997), a motivação é um processo que não depende apenas dos objetivos individuais, mais sim de todo um contexto de trabalho onde o indivíduo está inserido. Deste modo, o autor desenvolveu um modelo contingencial de motivação baseado nas expectativas. Segundo Vroom (1997), a teoria das expectativas se baseia em vários conceitos e proposições, que por sua vez se fundamentam em dois conceitos básicos. São eles:

1 Valências – são os valores positivos e negativos que as pessoas atribuem aos resultados de suas atividades laborais. Relaciona-se a intensidade com que um indivíduo prefere algo, ou seja, é o desejo ou aversão, que por vez leva a satisfação ou insatisfação no trabalho;

2 Instrumentalidade – refere-se ao grau de relação que percebe o indivíduo com seu desempenho e os resultados que espera obter;

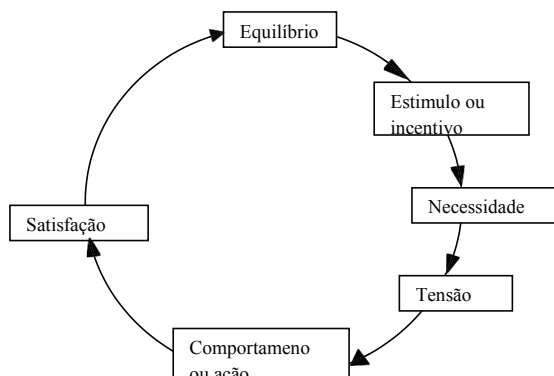
Vroom (1997) postula que tais conceitos permitem chegar a outros dois conceitos importantes: expectativa e força motivacional. Explica o teórico que o primeiro conceito faz referência à percepção de quanto o esforço conduz aos resultados esperados. É uma probabilidade subjetiva, onde o indivíduo mede o resultado que deseja obter. Portanto, pode ser descrita de acordo a sua intensidade. E segundo este, a força motivacional que relaciona a quantidade de esforço ou pressão do indivíduo para motivar-se.

Robbins (2002) destaca que, a teoria da expectativa se pauta no esforço excessivo do indivíduo no trabalho para alcançar um alto desempenho. Contudo, tal esforço está diretamente relacionado a uma possibilidade de recompensa que atenda a suas expectativas (metas) pessoais. Agrega o autor que esta teoria ultrapassa as necessidades e impulso das pessoas para o trabalho e se assenta na percepção do indivíduo atento ao que passa em seu ambiente e ao que realmente o motiva. Sendo assim, considera-se relevante entender o ciclo motivacional no trabalho.

Para alguns autores, a motivação humana é cíclica. Em outras palavras, significa que o comportamento humano é um processo contínuo de busca de soluções de problemas e de satisfação de necessidades, na medida em que as pessoas vão interagindo com seu meio. Segundo Chiavenato (1999) o ciclo motivacional implica em um processo completo, no qual as pessoas alcançam um equilíbrio e obtêm a satisfação. Esta satisfação é refletida o grau de atendimento das necessidades e expectativas.

A Figura 2 ilustra o ciclo motivacional.

Figura 2 - As etapas do ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato (1999).

Chiavenato (1999) explica que o ciclo motivacional retrata primeiramente o estado de equilíbrio psicológico do indivíduo até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Logo, a necessidade irá gerar um estado de tensão, que por sua vez irá conduzir a um comportamento ou ação capaz de atingir de alguma maneira a satisfação dessa necessidade. No caso da pessoa, alcançar a satisfação, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio, até que apareça outro estímulo.

Contudo, Bergamini (1996) aborda que nem sempre o indivíduo em seu processo de motivação alcança satisfação das necessidades requeridas. Nesse caso, pode ocorrer alguma barreira ou obstáculo que impeça que a satisfação ocorra, com isso, aparece à frustração. Logo, havendo frustração, a tensão não libera uma satisfação. Ocorre uma tensão acumulada e um estado de desequilíbrio.

A solução para este desequilíbrio se descreve como compensação ou transferência. A compensação/transferência ocorre quando o indivíduo tenta complementar ou substituir a insatisfação por outra satisfação de necessidade.

Bowditch e Buono (2002) asseveram que no ciclo motivacional o papel do líder é de suma importância, pois cabe ao mesmo a função de estimular a seus colaboradores a alcançar os objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente, bem como alcançar a satisfação de suas necessidades.

A liderança efetiva para a motivação no trabalho

Esta seção começa por meio da conjectura de que o líder é um ser indispensável dentro de qualquer grupo humano. E pontualmente em relação ao campo laboral é determinante seu papel como fator de motivação e satisfação no trabalho. Ao contrário a ausência de um líder efetivo na empresa, pode levar a frustração, estresse, cansaço e insatisfação aos seguidores.

Nesse sentido, Bowditch e Buono (2002) relatam que é por meio da liderança que as pessoas são orientadas a estabelecer e atingir metas. É por meio dos líderes que os seguidores se adaptam aos padrões e comportamentos da organização. Já segundo Daft (1999), os líderes dentro das organizações possuem o papel de prover uma nova dinâmica nas atitudes das pessoas para o trabalho e para as mudanças que ocorrem constantemente. Comenta o autor que são os líderes que possibilitam que sua equipe alcance os objetivos organizacionais.

Bennis (1995, p. 77) explica que “o fator que energiza a força de trabalho e acaba determinando quais organizações terão êxito ou fracassarão é a liderança”. Logo, é o líder através de sua influência que faz com que seus seguidores atuem de forma proativa para o desempenho das tarefas.

A luz desses argumentos, observa-se que um dos grandes desafios das empresas atualmente é de promover líderes que estejam dispostos a motivar os seus seguidores. Abordam Ferreira, Fuerth e Esteves (2006) que, se no ambiente de trabalho não houver pessoas motivadas, o nível de esforço tende a ser cada vez menor e conseqüentemente compromete a eficácia organizacional. Desta feita, o papel do líder é despertar o interesse das pessoas através da criação de um ambiente de trabalho motivador.

Agrega Drucker (1995, p. 51), que as organizações para alcançar uma vantagem competitiva necessitam “[...] atrair pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las e satisfazê-las”. Neste caso, cabe ao líder a função de fazer com que as pessoas se identifiquem com os objetivos organizacionais e que assumam ações de cooperação para um fim comum.

Para Pessoa (2007, p. 5):

[...] a liderança exige uma estratégia de aprendizado contínuo. Nesta perspectiva, um líder, em posições estratégicas, intermediárias ou na base da pirâmide empresarial, precisa envolver outras pessoas dispostas a enfrentar o desafio, ajustar seus valores, mudar as perspectivas e aprender novos hábitos. O líder expõe-se e conduz. A liderança não pertence apenas ao líder. Para que ela haja, é necessário adesão ao líder. Deve existir inter-relação entre a visão e as ações do líder com as necessidades e desejos de um determinado grupo e época.

Gil (2001) considera que a liderança e a motivação são fatores estritamente relacionados para que as pessoas realizem suas funções no trabalho. Através de uma liderança que seja facilitadora a motivação, o seguidor passa a se sentir como uma peça importante da estratégia empresarial.

Para Limongi-França e Arellano (2002) o ponto estratégico da liderança nas empresas envolve dois aspectos determinantes que é de influenciar e motivar as pessoas. Não se pode conceber uma liderança eficiente se não houver essas duas ações que geram o interesse das pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais. É preciso ter-se claro que sempre os seguidores iram atrás das tendências de seus líderes, portanto, é primaz que a liderança esteja voltada para o desenvolvimento de ações contínuas que motivem a seus colaboradores a um alto desempenho no trabalho.

Desde uma perspectiva de ciclo motivacional, Pessoa (2007) observa que a liderança pode ser um estímulo para que o indivíduo exerça certas ações. Para tanto, o líder deve ser um guia, mentor e facilitador do desenvolvimento das pessoas. “É quem dá vida e razão de ser para as pessoas por meio do significado, da visão e da confiança” (PESSOA, 2007, p. 6).

Neste sentido, Tamayo et. al. (2001, p. 30) medita que a motivação quando bem gerenciada pelo líder tende a promover desempenhos eficazes e um comportamento fundamentando na “aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, a disposição de investir esforços em favor da organização e o desejo e a vontade de se manter membro da mesma”.

Com isso, Senge (1999) postula que a liderança é peça fundamental nas empresas voltadas para o aprendizado, onde o líder é um facilitador das ações de seus seguidores que buscam ampliar continuamente suas habilidades e desempenho. Para que a motivação seja possível em um cenário de gestão estratégica, Limongi-França e Zaima (2002) consideram que a liderança é essencial, sendo que a mesma deve estar adequada à equipe e a execução do trabalho a realizar.

Agregam Limongi-França e Arellano (2002, p. 260) que o líder nas empresas atuais é “[...] antes de tudo, um catalisador de talentos na formação de novas competências e garantia de resultados em processos competitivos de mercados e ambientes econômicos globalizados”. Sendo assim, em ambiente de crescente especialização e transformações tecnológicas, de grande competitividade e de recursos escassos a serem otimizados, destaca-se que a chave do sucesso pode estar na motivação das pessoas, como uma das alternativas viáveis na gestão de recursos humanos, para levar a organização aos **patamares** de desempenho esperados.

Considerações finais

Conforme o referencial teórico traçado neste artigo se pode referir que na atualidade a liderança é um diferencial competitivo e estratégico determinante no cenário organizacional. Junto a ela está a motivação que é um fator chave de alto desempenho.

Com isso, considera-se que a grande preocupação das empresas não deve ser de adotar grandes estratégias de mercado. Primeiramente, é preciso adotar ações que motivem a seus recursos humanos ao trabalho. Isso implica primeiramente em uma valorização de seu fator humano e uma motivação que esteja vinculada a uma liderança estratégica e transformacional que favoreça o desenvolvimento de competências e habilidade das pessoas.

Agrega-se que o estudo da motivação nas organizações é fundamental para que os empregados possam assumir suas atividades como estratégias de mercado. Observa-se que é a motivação que altera e impulsiona as pessoas a buscarem algo novo. No entanto, em algumas empresas, nota-se que o único agente “motivador” seguem sendo os incentivos monetários. As ofertas para que as pessoas alcancem metas e altos rendimentos são através de benefícios pecuniários. Este tipo de motivação é altamente efetivo a curto prazo, contudo, a longo prazo pode não ser uma boa estratégia de gestão de pessoas, visto que as pessoas estão sempre sujeitas a novos estímulos que as levarão a demandar outras necessidades além da econômica

Considera-se que uma organização voltada à gestão estratégica precisa estar atenta as diversas expectativas, aspirações, desejos e necessidades de seus colaboradores. Existem outras ações com menos custos, que também favorecem a motivação dos trabalhadores, como o reconhecimento social, a capacitação, e outros, que depende do domínio do gerente de cada área em saber o que seus colaboradores necessitam para alcançar um alto desempenho.

É neste ponto que a liderança interfere de maneira importante na motivação dos empregados, a partir da ideia que os seguidores consideram que podem contar com seus líderes para assumir suas funções da melhor maneira possível. Sendo assim, percebe-se que a liderança estratégica é aquela em que o líder é capaz de ver cada situação de seus seguidores. É capaz de gerar confiança, inspiração, coragem para que seus seguidores se sintam importantes, valorizados e capazes de se conectarem uns com os outros. Neste cenário, acredita-se que as pessoas podem realizar atos extraordinários e grandes transformações organizacionais.

Referências

ALBUQUERQUE, Lindolfo Gastão de. Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de (orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresa: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

_____. **Comportamento organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Leasing, 2004.

COUTINHO, Luana da Silva; DELFINO, Luana Maria; COSTA, Wellington Leoncio. Pessoas: principal fonte de vantagem competitiva organizacional. **Anais... VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2009. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos2009.php?pag=72>>.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempo de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERREIRA, Andre; FUERTH, Leonardo Ribeiro Rodrigo; ESTEVES, Clebicar Pereira Mota. **Fatores de motivação no trabalho: o que pensam os líderes**. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/htm/enanpad2006-gpra-0827-resumo.html>>.

FISCHER, André Luiz. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: _____. **Administração - As pessoas na organização**. 6. ed. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HUNGER, David J.; WHEELEN, Thomas L. **Gestão estratégica: princípios e prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JÓIA, Luiz A. Medindo o capital intelectual. **Revista de Administração de Empresas - FGV/SP**, São Paulo, v.41, n.2, p.1-18, abr./jun. 2001.

KÖCHE, Jose C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e iniciação a pesquisa**. Petrópolis: Vozes, 1997.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ZAIMA, Gustavo. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho - GQVT: Com ênfase em pessoas, equipes e liderança. In: BOOG, Gustavo e BOOG, Magdalena (org.). **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

MATTOS, Rui de A. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. São Paulo: Ed. Livre, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PESSOA, Eliana. **Liderança e gestão intermediária**. 2007. Disponível em: <<http://www.universia.com.br/>>.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE**, v. 42, n. 1, pp.7-19, jan./mar. 2002.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **RAUSP**, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. 4. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

SILVA, Neise Freitas da; COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira; BARRACA, Renato. **Recursos humanos, administração e qualidade**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 1999.

SILVEIRA, Vinicius Sebastião Borges da. **Motivação num ambiente de mudanças**. 2006. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4414&org=2>>.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OUIOMET, Gerard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, pp. 8-16, abr./jun, 2002.

TAMAYO, Álvaro et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia Teoria e Pesquisa**, v.17, n.1, pp.27-35, jan./abr. 2001.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista Administração Contemporânea**, v.7, n.4, pp. 33-54, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; BRITO, Luiz Artur Ledur. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **RAE**, v.44, n.2, p.51-63, abr./jun. 2004.

VENDRAMINI, Patrícia. **Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador**. 2000, 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2000.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Vol.I. Brasília: Edunb, 1991.

Recebido em 14 de dezembro de 2017.

Aceito em 23 de março de 2018.