

UNIVERSIDADE TUIUTI DO PARANÁ

Mariane Zinher

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: O papel do gestor na busca pela
qualidade do trabalho**

CURITIBA

2012

Mariane Zinher

**LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: O papel do gestor na busca pela
qualidade do trabalho**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial e Escolar da Universidade Tuiuti do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista.

Orientador: Olga Maria Silva Mattos.

**CURITIBA
2012**

"A mente que se abre a uma nova idéia jamais volta ao seu tamanho original."

Albert Einstein

RESUMO

O presente estudo busca compreender qual o papel do gestor na sociedade atual, e como liderança e motivação podem melhorar a qualidade de vida no trabalho. Pretende-se também verificar quais as diferentes formas de motivar as pessoas na atualidade, levando em consideração o desenvolvimento da globalização e o crescente mercado competitivo. O método utilizado para a pesquisa foi a revisão bibliográfica a partir de material publicado, constituído de livros, artigos e materiais disponibilizados na internet. Sob a luz dos estudos de KOTTER (2000) e HUNTER (2006) foi possível verificar que pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização, os autores discorrem também sobre como o líder pode aumentar a produtividade através de incentivo e valorização da equipe. Foi possível constatar que liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Gestão.

SUMÁRIO

RESUMO	04
QUADRO DE FIGURAS	06
1 INTRODUÇÃO	07
2 GERÊNCIA E LIDERANÇA	09
2.2 LIDERANÇA E CARÁTER.....	13
2.3 LIDERANÇA E INFLUENCIA PESSOAL.....	16
2.4 PODER E AUTORIDADE.....	17
2.5 TIPOS DE LIDERANÇA.....	19
2.6 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	22
3 MOTIVAÇÃO	26
3.1 COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO.....	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	43

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Tipos de Liderança.....	22
Figura 02 – Pirâmide de Hierarquia das necessidades de Maslow.....	24
Figura 03 – Fatores de motivação e higiene de Herzberg.....	34
Figura 04 – Modelo de comunicação.....	37

1 INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento da globalização e o avanço da tecnologia, o mercado de trabalho passou a ser cada vez mais competitivo em nossa sociedade. A globalização transformou o mundo numa velocidade muito rápida, ocorreram mudanças em todos os setores, segmentos e esferas, podemos dizer que a globalização mudou nosso jeito de se relacionar, pensar e até de trabalhar. As empresas tiveram que se adaptar á clientes cada vez mais informados e exigentes. Mas quando falamos em mudanças no mundo dos negócios, estamos falando também em mudanças no ambiente organizacional.

O tema surgiu, por perceber que passamos a maior parte do nosso dia, no ambiente de trabalho, e que este deveria ser, no mínimo satisfatório.

A proposta deste estudo tem como objetivo, fazer um levantamento das principais características que definem um líder e um gerente, apresentar comparações e analisar os diferentes perfis entre as duas funções e seus respectivos papéis na organização. O problema pretende discutir, como a globalização e o avanço da tecnologia transformaram o mundo dos negócios e as pessoas no ambiente organizacional.

O projeto foi dividido em duas partes: no primeiro momento, fez-se uma distinção entre liderança e gerência, no segundo momento tentou-se conceituar o termo motivação, tentando ainda, mostrar sua importância dentro de uma organização.

Kotter (2000), acredita que o papel do líder numa organização, é o de gerar mudanças. Descreve ainda que um bom líder deve preocupar-se em trabalhar em equipe, viabilizando as relações entre as pessoas e utilizando a valorização como uma forma de motivação. Para Hunter (2006 p.27) liderar é “Fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos”. Para ele, a liderança não é sinônimo de gerência, mas de influência. A hipótese é de que a liderança e a motivação são aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações e que motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança.

Já Bruce (2006), discorre sobre as diferentes técnicas de motivação e afirma que não é o salário que mantém um funcionário em uma organização, mas sim as condições que a empresa lhe oferece.

O método utilizado para a pesquisa foi a revisão bibliográfica a partir de material publicado, constituído de livros, artigos e materiais disponibilizados na internet.

2 GERÊNCIA E LIDERANÇA

Vivemos hoje em um ambiente de intenso desenvolvimento nas áreas de tecnologia e informação. As mudanças vem ocorrendo em vários setores, segmentos e esferas. Podemos dizer que a globalização acelerada mudou não só a forma como nos relacionamos, mas sobretudo, mudou nosso jeito de pensar, trabalhar e se relacionar.

Para enfrentar a constante concorrência/competitividade do mercado, a organização necessita de pessoas competentes e criativas, como descreve Vries (1997 p.25): “no novo mundo globalizado, altamente competitivo o que se necessita é de líderes que consigam lidar com mudanças e que saibam enfrentar os desafios da concorrência”.

No ano de 2000, John P. Kotter, declarou que, as empresas que quisessem progredir, deveriam adaptar-se á essa nova organização social. Uma das mudanças, citadas por ele, deveria acontecer na área da gerência:

Gerenciar é lidar com a complexidade. Suas práticas e procedimentos constituem, em grande parte, uma resposta a um dos mais significativos desenvolvimentos do século XX: a emergência das grandes empresas. Sem um bom gerenciamento, empresas complexas tendem a tornar-se de tal modo caóticas que sua própria existência vê-se ameaçada. O bom gerenciamento introduz uma certa ordem e consistência em questões básicas como a qualidade e a lucratividade dos produtos (KOTTER, 2000 p. 51).

Kotter, explica que, ter uma boa gerência é uma oportunidade de progresso em uma empresa. Porém ao referir-se á gerencia, o autor expõe um novo termo: “liderança”. Esclarece também, que sem liderança, a empresa fica “estagnada”:

[...] o ambiente cada vez mais rápido e competitivo que enfrentaremos no século XXI vai requerer mais liderança de mais pessoas para fazerem as empresas prosperarem. Sem liderança, as empresas ficam estagnadas, perdem o rumo e acabam sofrendo as conseqüências (KOTTER, 2000 p.8).

Sobre liderança e gerenciamento explica que:

O objetivo principal do gerenciamento é manter em funcionamento o sistema vigente. O objetivo principal da liderança é gerar uma mudança útil, principalmente se for não-incremental (KOTTER, 2000 p.16).

Sabe-se portanto que liderar é lidar com a mudança, segundo o autor, a mudança construtiva se faz por meio de visão de futuro e estratégias. Portanto o líder é, antes de tudo, uma pessoa de visão, pois se compromete em projetar o futuro e a realizá-lo.

Bennis (1996 p.13) reflete que “em certo sentido, liderança é como beleza, é difícil definir, mas você sabe reconhecê-la quando a vê”. Ele explica ainda que:

Os líderes são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso de qualquer organização, seja ela um time de basquete, uma produção cinematográfica ou uma fábrica de automóveis, depende da visão que os liderados têm de sua alta direção. Mesmo que os preços das ações sobem e descem de acordo com a imagem do líder perante o público” (BRNNIS 1996 p.22).

Hunter (2004) define liderança como uma habilidade: “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). Para ele, a liderança pode ser aprendida e desenvolvida por alguém que tenha o desejo e pratique as ações adequadas.

O autor descreve que “o maior indicador de saúde ou doença organizacional está na liderança ou em sua ausência”. Hunter (2006) explica ainda que “gerência é o que fazemos e liderança é quem somos”.

KOTTER acredita que o gerenciamento está ligado às relações de hierarquia dentro de uma organizações, já a liderança se faz através de outras formas de relacionamento, pela qual “dar ordens se torna um aspecto menor no trabalho” (KOTTER, 2000 p.20).

Hunter (2004), também explica que não é possível gerenciar pessoas, apenas coisas:

Gerência não é algo que você faça para os outros. Você gerencia seu inventário, seu talão de cheques, seus recursos. Você pode até gerenciar a si mesmo. Mas você não gerencia seres humanos. Você gerencia coisas e lidera pessoas. (HUNTER, 2004 p. 25).

Exercer liderança, portanto, não se caracteriza por ditar regras, cobrar ou exigir. Ser líder requer sensibilidade, é importante que o líder observe o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, identificando os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo. O objetivo deve permear a busca de melhorias, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental.

Nesse sentido Vries (1997) distingue líder de gerente da seguinte forma:

Os líderes estão mais interessados no futuro, enquanto os gerentes se apegam ao presente. Os líderes estão preparados para lidar com as mudanças, e os gerentes mais preocupados com a estabilidade. Líderes pensam no longo prazo, gerentes no curto prazo. Os líderes têm visões e inspiram os demais, ao passo que os gerentes, sem ter essa visão precisam ser instruídos. (VRIES 1997 p.25).

Vries (1997 p.25) explica ainda que “os líderes reconhecem a importância da filosofia empresarial, valores essenciais e metas compartilhadas, ao passo que os gerentes veem as táticas, estruturas e sistemas como mais importantes”.

O Líder, deve considerar que cada ser é único, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes uns dos outros (MAURIZ, 2008).

Kotter, evidencia que para a liderança se concretizar, é necessário utilizar-se de “motivação e inspiração”, para ele,

A motivação e a inspiração energizam as pessoas, não empurrando-as na direção certa – como fazem os mecanismos de controle – mas satisfazendo necessidades básicas do ser humano por realização, sendo de propriedade, reconhecimento, auto estima, sensação de controle sobre sua própria vida e capacidade de viver conforme seus ideais (KOTTER, 2000 p.58).

Explica ainda que, o bom líder deve envolver os funcionários nas decisões da empresa, segundo ele, isso faz com que se sintam parte do

processo. A comunicação ainda auxilia no que se refere á busca de soluções de problemas para um bem comum. O diálogo faz com que as relações não fiquem fragmentadas, permite o desenvolvimento das relações informais dentro da organização, o que conseqüentemente desenvolve mais confiança entre as pessoas:

Bons líderes sabem liderar de diversas formas. Em primeiro lugar, sempre explicam a visão da empresa de modo a salientar os valores das pessoas ás quais se dirigem. Isso torna o trabalho importante para elas. Bons líderes reconhecem e recompensam o sucesso, o que não apenas dá as pessoas um senso de realização como também faz com que se sintam parte de uma empresa que se importa com elas. Quando tudo isso é feito, o trabalho torna-se motivador por si mesmo (KOTTER, 2000 p.59).

O trabalho, ao se tornar motivador, torna-se vantajoso também para a empresa, que terá como ponto forte o compromisso de seus funcionários. Porém, isso só é possível com a intervenção do líder, que através de suas próprias atitudes, influencia sua equipe de modo á buscar melhores resultados não somente para a empresa, mas para o ambiente de trabalho, melhorando a relação de confiança e a comunicação entre todas as pessoas envolvidas no processo.

Para Hunter (2006 p.27) liderar é “Fazer com que as pessoas contribuam com entusiasmo, de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos”. Para ele, a liderança não é sinônimo de gerência, mas de influencia.

Hunter (2006 p.34), ainda escreve que “a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos”. Para o autor, os líderes verdadeiramente grandes tem a capacidade de construir relacionamentos saudáveis. Segundo ele, agitação, transferências, greves, baixo moral, baixa confiança e baixo compromisso são meros sintomas de um problema de relacionamento, as necessidades legítimas dos empregados não estão sendo satisfeitas.

A eficácia do líder deve envolver, de um lado a qualidade das decisões e de outro a aceitação dessas decisões por parte dos subordinados. Segundo Bergamini (1994) esse modelo supõe que a participação do interessado na

decisão aumenta sua motivação em implementá-la. Segundo o autor “essa cooperação deverá ser conseguida fornecendo ao subordinado o maior número possível de informações sobre o assunto ou tarefa em jogo” (BERGAMINI 1994 p. 63)

No vídeo “Gerente Minuto” é possível verificar que 95% do nível operacional das empresas não compreendem a visão de futuro de suas próprias organizações. O que ocorre é que há uma falha na integração das áreas, falta comunicação e feedback entre os funcionários.

Vries (1997) explica ainda que:

Todo líder, em qualquer escalão, é uma espécie de psicólogo social que controla as emoções dos subordinados. A forma pela qual este tipo de ambiente é criado diferencia o líder eficaz do ineficaz (VRIES 1997 p.28).

O que se nota, é que, ao assumir um cargo de liderança, o líder torna-se responsável sobre as pessoas. Portanto, além do conhecimento técnico, ele deve entender como cada membro da sua equipe atua, levando em conta suas emoções e necessidades, podendo construir, relacionamentos saudáveis e produtivos para todos.

2.2 LIDERANÇA E CARÁTER

O caráter é a força moral e ética, é aquilo que guia nosso comportamento de acordo com os valores e princípios adequados. (Hunter 2006 p.82).

A palavra caráter tem sua origem num verbo grego que significa “gravar”. A firmeza moral de uma pessoa, portanto é o sinal visível de sua natureza interior, ou seja, “é o que somos por baixo de nossa personalidade” (Hunter 2006 p.82).

O líder tem o dever de fazer com que as pessoas se responsabilizem por suas tarefas, apontando suas deficiências, existem varias maneiras de fazer isso, sem ferir a dignidade dos outros.

Para Hunter (2006), o verdadeiro compromisso envolve crescimento do indivíduo e do grupo, juntamente com o aperfeiçoamento constante. O líder comprometido dedica-se ao crescimento e ao aperfeiçoamento de seus liderados, para o autor “Compromisso é ter coragem moral de fazer a coisa certa, independentemente de relações de amizade ou outras alianças, mesmo que seja impopular ou implique risco pessoal” (2006 p.61).

Como explica o autor, diferentes dos animais, nós seres humanos, temos a capacidade única de “refletir sobre a vida” e até de efetuar mudanças no que é considerado a “natureza humana” e embora os genes e o ambiente tenham efeito sobre nós, ainda somos livres para fazer nossas próprias escolhas. (2006 p.177).

O tipo de pessoa que nos tornamos depende apenas de nossas decisões, não de nossas condições (2006 p.77).

Hunter (2006 p.83) coloca que “o que somos, a pessoa que nos tornamos é em grande parte o resultado de nossas opções, passadas e presentes. Nosso caráter será determinado pelas opções que fizermos hoje de manhã”.

Portanto, nós nos tornamos justos ao praticarmos atos justos, controlados ao praticarmos atos de autocontrole, corajosos ao praticarmos atos de bravura (HUNTER 2006 p.83).

Ao pedirmos as pessoas que lideramos que se tornem o melhor que puderem, que se esforcem no sentido de se aperfeiçoarem sempre, devemos também demonstrar que nós, como líderes, estaremos também empenhados em crescer e nos tornarmos o melhor que pudermos. Mas para isso Hunter (2006 p.93) explica que é necessário compromisso, paixão, investimento e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo.

Ele descreve ainda, que quando optamos por amar e doar-nos aos outros, estamos aceitando ser pacientes, bons, humildes, respeitosos, generosos, honestos e comprometidos, (Hunter 2006 p.93).

Hunter (2006), coloca que o caráter é diferente de personalidade, explica que o caráter trata de nossa maturidade moral, que é a disposição para fazer a coisa certa, mesmo quando o preço para fazê-la é superior ao que estamos dispostos a pagar, para ele “caráter é a soma total dos nossos hábitos, virtudes e vícios. É conhecer o bem, fazer o bem e amar o bem” (Hunter 2006 p.83).

Discorre que ao contrário da personalidade, que se forma na infância, o caráter continua a crescer e a se desenvolver ao longo da vida. Na prática, sua importância é bem maior, já que uma pessoa não é responsabilizada por sua personalidade, mas por seu comportamento. (Hunter 2006 p.82).

Esclarece ainda que:

Quando qualidades de caráter são incentivadas no local de trabalho e as pessoas tem a oportunidade de colocá-las em prática, os efeitos espalham-se por toda a sociedade. As verdadeiras transformações no caráter tornam-se evidentes em todos os aspectos da vida de uma pessoa. (HUNTER 2006p.83).

Vimos que para nos tornarmos líderes efetivos é preciso desenvolver o hábito de reagir de acordo com os princípios morais. Hunter (2006 p. 52) coloca que “paciência e autocontrole refletem atitudes consistentes e previsíveis”. Para ele “os melhores líderes servidores são aqueles que cumprem os compromissos que assumem” (2006 p.61). O autor reflete ainda que “compromisso exige uma relação de lealdade com sua equipe, especialmente quando surgem falhas ou quando alguém precisa de sua ajuda” (2006 p.61).

Portanto, como líder você é responsável pelo ambiente que existe em sua área de influência, o estímulo sempre vem a nós, mas como seres humanos, temos a habilidade de escolher nossa resposta. Nesse sentido, Vries (1997 p.28) descreve que “a arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo”.

Hunter (2006 p. 84) coloca ainda que, o “caráter é determinado por nossas ações”, segundo ele “pensamentos tornam-se ações, ações tornam-se hábitos, hábitos tornam-se nosso caráter e o caráter torna-se nosso destino” (2006 p. 84).

Ou seja, as opções que fazemos no dia-a-dia não apenas determinam quem somos hoje, como também quem seremos amanhã.

2.3 LIDERANÇA E INFLUENCIA PESSOAL

A influencia pessoal é segundo Hunter (2006) uma das características mais importantes de um líder. Porém o autor demonstra diversas outras: carisma, confiança do grupo, comprometimento, empatia, percepção aguçada do ambiente, comunicação, facilidade de lidar com pessoas de diferentes opiniões ou princípios, pro-atividade, inteligência, inteligência emocional.

A influencia pessoal, apesar de ser uma das características mais marcantes de um líder, por si só, não garante uma posição de liderança.

Existem indivíduos que exercem influencia sobre o grupo a que pertencem, mas nem sempre é de maneira positiva. São pessoas que conseguem minar a auto-estima do grupo e fazer com que os resultados sejam negativos. São pessoas que exercem influencia pessoal sobre a equipe mas de forma negativa. Os resultados desse tipo de integrante podem ser desastrosos para o grupo.

O carisma do líder e a credibilidade conquistada, através de atitudes de apoio nas atividades da equipe são fatores que contribuem, para que, as equipes internalizem a forma de trabalho e ajudem o líder a atingir seus objetivos. De acordo com Cohen (2003 p.23), são líderes mais bem-sucedidos aqueles cuja influência se alicerça na credibilidade, cujos seguidores estão convencidos e influenciados da lógica das idéias, das demandas e as internalizam.

Segundo Robbins (2009, p. 163) “existem os líderes transacionais e os líderes transformacionais”. Ele comenta que os líderes transacionais são aqueles que conduzem ou motiva seus seguidores na direção das metas estabelecidas, porém, faz isso por meio de esclarecimentos dos papéis e das exigências das tarefas. Por outro lado, os líderes transformacionais ou carismáticos são aqueles que inspiram os liderados a transcender os próprios interesses para o bem da organização. Esse líder é capaz de causar efeito profundo e incomum sobre eles. Através da força de sua capacidade pessoal, eles fazem com que os liderados se conscientizem da importância de desempenhar a tarefa em pauta.

O líder carismático se diferencia dos demais líderes pelas seguintes características: têm uma visão, estão dispostos a correr riscos por essa visão, são

sensíveis tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados, no geral, assumem comportamentos diferentes dos líderes comuns.

Têm-se demonstrado que quem trabalha com líderes carismáticos tem motivos para realizar um esforço profissional extra e, como o líder lhe é agradável, manifesta maior satisfação. Essas pessoas não trabalham por medo e tem liberdades para expor suas opiniões de modo sincero no que tange às decisões organizacionais. Ao falar sobre o líder carismático, Soto, Eduardo (2002) faz o seguinte comentário: esses líderes não têm necessidade exagerada de notoriedade nem estão ansiosos para fazer carreira; buscam realizar um bom trabalho rodeado de um ambiente humano agradável; o trabalho deve - lhes ser gratificante.

2.4 PODER E AUTORIDADE

O estilo de liderança baseado no poder existe há milhares de anos, mas é preciso ter cuidado para não se deixar dominar por ideias e modelos antigos, que talvez tenham atendido a um propósito útil, mas que podem não ser um bom modelo de liderança num mundo novo e em constante transformação.

A autoridade se difere de poder da seguinte forma: a autoridade envolve a habilidade de levar os outros a fazerem (de bom grado) a sua vontade, por causa de sua influencia pessoal, ela está ligada á essência, ao caráter e a influencia que estabelece sobre as pessoas. Já o poder, é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer, pode ser comprado, vendido, dado ou tirado.

Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos. O estilo de gerência de poder e controle dá margem ao aparecimento de efeitos colaterais desfavoráveis que afetam o crescimento da empresa. Hunter (2006) coloca que “a cultura do poder suga o “espírito” da vida de uma empresa”, segundo ele:

A liderança exige habilidades específicas, como a paciência e a confiança de que os frutos virão. É preciso estar preparado, inclusive, para a expectativa de não saber quando os frutos chegarão, ou mesmo se os frutos se tornarão evidentes em algumas pessoas” (HUNTER 2006p. 36)

O autor explica ainda que “a qualidade de vida, a liderança e o caráter, são determinados pela qualidade de nossas opções cotidianas”. Para ele, a maioria dos papéis de liderança tradicional vem junto com o poder. Poder para ele é a “capacidade de obrigar, por causa de sua posição ou força, os outros a obedecerem à sua vontade, mesmo que eles preferissem não fazê-lo”.(Hunter 2006 p. 32).

Escreve ainda que o caminho para a autoridade e a liderança começa com a vontade:

A vontade são as escolhas que fazemos para aliar nossas ações às nossas intenções. Todos temos que fazer escolhas a respeito de nosso comportamento e aceitar a responsabilidade por essas escolhas (HUNTER 2006 p.122).

O líder por autoridade encontra um pouco mais de tempo para ouvir as pessoas e tratá-las como se fossem pessoas importantes.

Ao desenvolver uma relação de autoridade (influência) com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes. O maior líder é o maior servidor, o mais dedicado a atender as necessidades dos outros, (Hunter 2006).

Como descreve o autor, somos nós os responsáveis por construirmos a autoridade sempre que servimos aos outros e nos sacrificamos por eles. Para ele, o papel da liderança é servir, isto é, identificar e satisfazer as necessidades legítimas, e nesse processo de satisfazer necessidades é preciso fazer frequentemente sacrifícios por aqueles a quem servimos.

Portanto, a liderança que vai perdurar deve ser baseada na influência e na autoridade. A autoridade sempre se estabelece ao servir aos outros e sacrificar-se por eles.

De acordo com Hunter, a autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal, ou

seja, é levar as pessoas á fazerem o que você deseja porque você pediu que fizessem e não mandou (HUNTER 2004 p.26).

O líder deve ter autoridade para liderar, mas não autoridade de poder na qual só ele manda e os outros obedecem. O poder funciona, é possível conseguir os objetivos através da imposição, mas jamais teremos uma equipe motivada, se o líder não for capaz de servir e influenciar as pessoas.

Quando o poder é usado para liderar é possível que a equipe trabalhe pensando apenas no salário no fim do mês, a equipe não fica motivada para enfrentar os desafios e alcançar o sucesso.

Como esclarece Hunter, o poder é diferente de autoridade, com o poder as pessoas são obrigadas a obedecerem e não fazerem as tarefas de livre e espontânea vontade. A autoridade diz respeito á quem você é, do seu caráter, sua personalidade e influencia que exerce entre os outros.

2.5 TIPOS DE LIDERANÇA

Chiavenato (1993, p.177) demonstra teorias que analisam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

Ele explica que são “as formas pelas quais o líder desempenha sua influência”. A liderança é vista como um fenômeno social, que ocorre em grupos sociais. Chiavenato (1993) expõe três estilos de liderança: autocrática, liberal (laissez-faire) e democrática. O autor explica que cabe ao líder escolher o tipo que mais condiz com a sua personalidade ou combinar estilos diferentes conforme a situação exigir. O autor descreve cada uma da seguinte maneira:

Liderança autocrática: Na liderança autocrática o líder é focado apenas nas tarefas. Este tipo de liderança também é chamado de liderança autoritária ou diretiva. O líder toma decisões individuais, desconsiderando a opinião do grupo. Neste tipo de liderança a centralização do poder de decisão está nas mãos do chefe.

Liderança democrática: Pode ser chamada ainda de liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltada para as pessoas e há participação dos liderados no processo de decisão. Neste tipo de liderança, o grupo debate e toma as decisões coletivamente, tudo observado de perto pelo líder. Os resultados do debate são apresentados ao líder e este apresenta alternativas para o grupo escolher e tomar a decisão final. Ou seja, as decisões são tomadas de comum acordo entre o grupo e o chefe.

Liderança liberal ou laissez-faire: Neste tipo de liderança as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante. Laissez Faire, se traduzido, quer dizer "deixai fazer, deixai ir, deixai passar". Neste estilo de liderança o líder transfere a autoridade para os liderados, ficando o grupo como um todo responsável por tomar as decisões, podendo cada integrante do grupo ficar com sua própria decisão. Não há supervisão constante do líder, significando por um lado que neste estilo os subordinados apresentam-se maduros, capazes de tomar as decisões sozinhos ou em grupo.

AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL (OU LAISSEZ-FAIRE)
<ul style="list-style-type: none"> - Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo; - O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível; - O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual seu companheiro de trabalho; - o líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. 	<ul style="list-style-type: none"> -As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder; - O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates; - as divisões das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de 	<ul style="list-style-type: none"> - Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder. - A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que a pedissem. - Tendo a divisão das tarefas, como escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do grupo. - O líder não faz nenhuma

	trabalho; - O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito das tarefas. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder apenas faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Figura 01: Tipos de Liderança

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Introdução á teoria geral da administração. 4ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p.178.

Observando estes tipos de liderança, percebe-se que todos podem contribuir para seu meio, o importante é conhecer os liderados e se adaptar à realidade existente. Minicucci (1995) ressalta que um bom líder tem habilidade de mudar a cada situação quando necessário, é preciso ter variedade de comportamentos para se adaptar e adequar a cada situação:

É preciso saber ser autocrático, democrático ou permissivo de acordo com a situação é preciso conhecer o subordinado para poder utilizar a liderança compreensivelmente. Nem todas as pessoas expressam o mesmo tipo de comportamento e a cada tipo de comportamento ou situação concomitantemente se exercerá determinado tipo de liderança. (MINICUCCI, 1995, p. 298)

Seja qual for a forma de liderança que o líder desenvolva, ele sempre deve estar certo que seu dever é envolver os liderados e conduzi-los ao cumprimento da tarefa. O dever primordial do líder é o cumprimento da tarefa que lhe foi atribuída. Lück confirma esta análise, destacando que um líder eficaz pode em diferentes momentos e circunstâncias, usar diferentes estilos de liderança “O que deve ser evidente é que a seleção do estilo adequado depende da natureza do problema, da situação, como também dos indivíduos.” (LÜCK, 2002, p.54).

Lembrando que as condições do grupo não são fixas, variando de momento em momento.

A motivação da equipe, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização. Não temos como cobrar algo que não praticamos. É preciso capacitar os colaboradores de modo a ter, cada vez mais pessoas preparadas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios. A isso envolve também a importante habilidade de disseminar conhecimento, dar oportunidades e saber delegar tarefas. Não é fácil lidar com conflitos no ambiente de trabalho, daí a necessidade de um líder comprometido com a organização (CHIAVENATO, 1993).

2.6 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow buscou entender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas. O modelo de Maslow sugere que as pessoas têm um conjunto de cinco categorias de necessidades que ele organizou por prioridade: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de realização pessoal. Quando um nível de necessidades for satisfeito, passa-se automaticamente ao próximo. Assim, os dois primeiros níveis de necessidades (fisiológicas e de segurança) constituem as chamadas necessidades primárias e os restantes níveis constituem as necessidades secundárias.

Este modelo sugere que os motivos ou necessidades combinam-se com fatores biológicos, culturais e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humano.

Esta teoria é, representada numa pirâmide “a pirâmide das necessidades de Maslow”. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não (Bergamini, 1997).

A hierarquia das necessidades proposta por Maslow sugere que nem todas as necessidades humanas apresentam a mesma força e que a sua emergência obedece a prioridades.

Pressupostos da teoria das necessidades de Maslow:

- As necessidades não satisfeitas são os catalizadores do comportamento humano, havendo precedência das necessidades mais básicas sobre as mais elevadas. Assim, enquanto uma necessidade básica não for satisfeita, as restantes não exercem influência no comportamento humano – princípio da dominância.

- As necessidades agrupam-se de acordo com uma hierarquia – princípio da hierarquia. As necessidades de um nível de hierarquia emergem como motivadores, quando as necessidades de níveis anteriores estiverem satisfeitas – princípio da emergência. Este modelo sugere que os motivos ou necessidades combinam-se com fatores biológicos, culturais e situacionais que determinam o comportamento e caracterizam o ser humano.

Pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow:

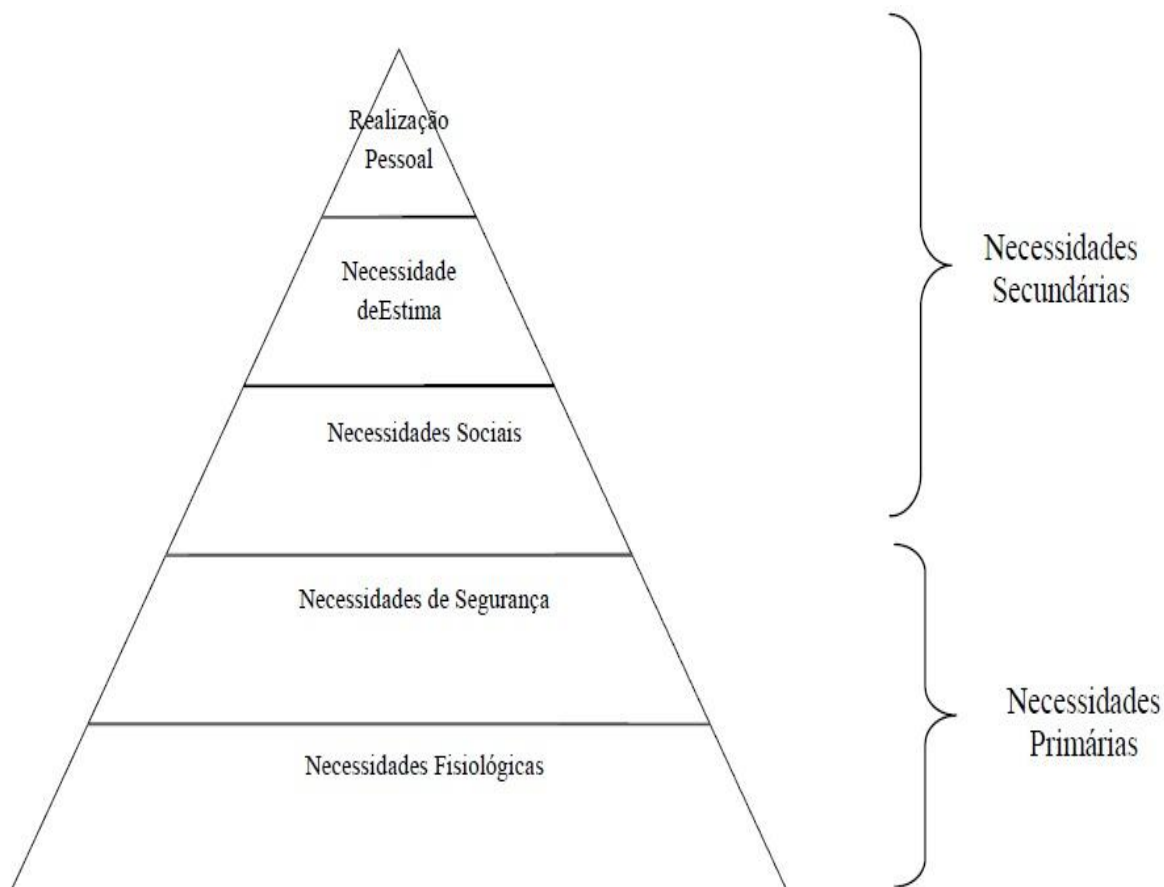


Figura 02: Pirâmide de hierarquia das necessidades de Maslow.
Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Os cinco níveis de necessidades humanas segundo Maslow:

- **Necessidades Pessoais ou Fisiológicas:** São necessidades que nascem com o próprio indivíduo (*a priori*), que estão relacionadas com a sua sobrevivência e com a preservação da espécie. Incluem a necessidade de alimentação, de água, de repouso, de abrigo, de oxigênio, e de satisfação do desejo sexual. Enquanto estas necessidades não estão satisfeitas, o indivíduo sente-se desconfortável, irritado, e com medo.

- **Necessidades de Segurança:** Este tipo de necessidade inclui o desejo de segurança, de estabilidade, de proteção, de ausência de medo, de lei e de ordem. Estas assumem uma grande importância no comportamento do indivíduo.

- **Necessidades Sociais ou de Associação:** Estas necessidades reportam às necessidades de pertença e amor, de amizade, de afeição, de aceitação por

parte dos companheiros, e de participação. A má resolução destas necessidades pode levar à inadaptação social e à solidão.

- **Necessidades de Estima:** Estas necessidades incluem o desejo de respeito próprio, sentimentos de realização pessoal e de reconhecimento por parte dos outros. A satisfação destas necessidades leva à procura de oportunidades de realização, de promoções, de prestígio e de *status*. No entanto, a frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, de fraqueza, de dependência e de desamparo, que podem conduzir à desmotivação por parte do indivíduo.

- **Necessidades de Auto-realização:** Estas são necessidades de crescimento pessoal e de realização de objectivos pessoais. Correspondem às necessidades humanas mais elevadas, que são sentidas por pessoas que se aceitam tanto a si como aos outros (RAMOS 2009).

3 MOTIVAÇÃO

Os seres humanos tem um profundo anseio por significado e propósito em sua vida. No fundo as pessoas anseiam por uma vida significativa e satisfatória e, por isso, procuram por alguma coisa especial que faça aflorar o que elas tem de melhor. De preferência elas buscam uma harmonia entre seus valores pessoais e os valores de sua organização.

Um dos maiores desafios que se coloca às organizações num contexto altamente competitivo, consiste em motivar os seus colaboradores a atingir elevados padrões de desempenho organizacional. A competitividade das empresas depende em grande parte dos recursos humanos da organização, da cooperação e da colaboração internas. Neste sentido, torna-se uma questão de sobrevivência para qualquer organização, motivar as pessoas, fazê-las sentirem-se confiantes e implicadas para alcançar os objetivos propostos e o sucesso organizacional. Ramos 2009

Aguiar (1992), acredita que a motivação é uma espécie de força que sustenta nossas ações mais importantes, e está relacionado a desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, entre outros.

Bergamini (1997) e Pontes (1996) acreditam que a maior motivação é tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões.

A liderança e a motivação são aspectos essenciais no alcance do sucesso das organizações. Motivar aumenta a capacidade de adaptação dos colaboradores à mudança.

Hunter (2006), acredita que motivação é qualquer comunicação que influencie as escolhas. Descreve que o líder deve fornecer todas as condições, mas são as pessoas que devem fazer as próprias escolhas para mudar. O melhor que o líder pode fazer é fornecer o ambiente certo e provocar um questionamento que leve as pessoas a se analisarem para poderem fazer suas escolhas, mudar e crescer. (HUNTER 2006 p109). Acredita também que:

Pequenas manifestações de apreciação, de encorajamento, de cortesia e de atenção, além de conceder créditos e elogios pelos esforços realizados, ajudam os relacionamentos a se desenvolverem de forma adequada. (HUNTER 2006 p.53).

Hunter (2006 p. 117) descreve que o líder indica “a conduta e o comportamento que a equipe tem de assumir, sem esquecer o que cada pessoa tem de especial e o que é especial no trabalho em que realizam”.

Bruce (2006), acredita que o papel do líder nas empresas é o de inspirar os colaboradores á fazerem o melhor todos os dias “*Como líder, você deve ser o primeiro a dar o exemplo, tentando coisas novas e assumindo posturas de risco*” (BRUCE 2006 p.25).

Segundo ela, há uma ligação direta entre motivação e desempenho dos funcionários, acredita que quando desenvolvem uma relação mais próxima com o que fazem, a recompensa passa a ser imediata, para ela “*a motivação aumenta na mesma proporção do entusiasmo*” (BRUCE 2006 p.09).

Hunter (2006 p.53), acredita que os líderes efetivos pressionam e estimulam os outros a aumentarem seu nível de atuação e seu papel é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influencia constante e positiva para quem está ao seu redor, e como coloca o autor “a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si a equipe. Motivar é influenciar e inspirar á ação” (2006 p.53).

O objetivo da motivação é estimular os funcionários e os integrantes de uma empresa, é necessário que o líder esteja disposto a investir no funcionário fazendo com que ele sinta-se motivado no trabalho para elaborar as suas funções com prazer e alcance os objetivos da empresa.

A motivação se assemelha a uma força, uma energia que impulsiona na direção de alguma coisa, é um motivo para a ação, ela não é um produto acabado, tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre temos algo a nossa frente para nos motivar. KARLOF (1994) escreve que:

Motivação, em poucas palavras, é o que faz uma pessoas se comportar e se comportar de certa maneira. É a combinação de

processos intelectuais, fisiológicos e psicológicos que, numa dada situação, define a força com que se age e a direção em que a energia é canalizada. A razão de grande interesse pelas motivações é que elas são na verdade um sinônimo de necessidades. Motivação e necessidades, por sua vez, fornecem a chave para todas as atividades organizadas, principalmente a atividade empresarial.(KARLOF 1994 p. 85).

Bruce (2006 p.14) declara que “*satisfazer o lado humano é a chave do sucesso*”, para isso, explica que é importante transformar o local de trabalho, em um ambiente agradável e confortável: “*Os líderes campeões de motivação são aqueles que transformam o local de trabalho em um ambiente inspirador e receptivo a qualquer novidade*” (BRUCE 2006 p.28).

Explica ainda, que as pessoas só ficam motivadas com coisas que são de seu interesse, e ao líder, cabe encontrar pontos em comum entre empresa e funcionário, pois dessa forma garantirá o sucesso de ambos:

A realidade é que as pessoas só ficam motivadas a fazer o que é de seu interesse. Seu objetivo como gerente, portanto, é fazer com que encontrem pontos de identificação entre o seu próprio bem estar e o da organização. Quando isso acontece, os colaboradores demonstram um entusiasmo natural para trabalhar com mais afinco porque isso representa a realização de alguma meta ou desejo pessoal (BRUCE 2006 p.08).

Bruce, exhibe três técnicas utilizadas pelos líderes para influenciar sua equipe. A primeira é através do medo e manipulação, que segundo a autora, deixa os colaboradores ressentidos, além de prejudicar a comunicação e a cooperação entre as pessoas, sobre essa técnica, explica que:

Usar o medo para melhorar o desempenho no trabalho não dá bons resultados, primeiro porque dura pouco, e segundo, porque o efeito acaba se voltando contra os gerentes e a própria organização (BRUCE 2006 p.12).

A segunda técnica é a “*motivação por incentivos*”, o que na opinião de Bruce também não traz resultados satisfatórios, nem para a empresa, nem para o colaborador. A motivação por resultados faz com que o colaborador trabalhe em

troca de uma recompensa, e a empresa, terá que apresentar sempre novos e melhores prêmios, segundo a autora “*os colaboradores exigirão cada vez mais benefícios para manter a excelência em seu trabalho*” (BRUCE 2006 p.12).

Por fim, a última técnica apresentada é a que traz a abordagem mais adequada para ambos os lados. Ela envolve o propósito e crescimento profissional. Nesta técnica, o gerente leva o colaborador a entender a importância de sua presença e contribuição para a organização. A autora esclarece que:

Quando você enfatiza o crescimento e o desenvolvimento pessoal como forma de motivação, não está apenas ajudando a sua equipe a maximizar sua contribuição, está também, aumentando a produtividade da empresa. É uma vitória para todos (BRUCE 2006 p.13).

Explica ainda, que tendo a oportunidade de se envolver, as pessoas ficam tão motivadas que mostram altos níveis de desempenhos. Neste sentido, Ursula Markham (1999), explica a importância do reconhecimento do funcionário e seu trabalho:

A pessoa quando se esforça para executar bem uma tarefa, merece ver seu esforço reconhecido. Se você não agradece, elogia nem demonstra de alguma forma que apreciou seu trabalho, no futuro ela não se sentirá estimulada a se empenhar. Talvez você até consiga transformá-la numa pessoa difícil (MARKHAM, 1999 p. 145-146).

Sobre recompensa, Bruce reforça:

Quando os colaboradores completarem uma tarefa e atingirem o padrão de desempenho que você estabeleceu, recompense-os imediatamente. Isso cria um círculo vicioso positivo: quando uma tarefa é completada com sucesso, automaticamente a pessoa lembra que isso merece um prêmio (BRUCE 2006 p.36).

A valorização e recompensa são importantes, visto que, atrás de números e resultados, estamos lidando com pessoas, essas são movidas por sentimentos, emoções e vontade. Se não há valorização e incentivo, não há motivação, as

tarefas tornam-se mecânicas e sem entusiasmo, Bruce, diz que “as pessoas tendem a funcionar de acordo com os sinais que recebem” (BRUCE 2006 p.39).

Segundo a autora, não é o dinheiro, mas sim esses “sinais” é que definirão, num futuro, se os colaboradores permanecerão em determinada organização ou não. A autora escreve que:

Os melhores profissionais querem trabalhar em um ambiente agradável, que estimule o desenvolvimento pessoal e no qual se sintam respeitados e valorizados. Um bom salário e bonificações, são claro, itens importantes, mas nesse caso ficam em segundo plano (BRUCE 2006 p.64-65).

Nesse sentido, Hunter (2006 p.11) explica que a remuneração do funcionário deve ser justa, e que, não é preciso pagar os melhores salários da cidade, mas também não deve-se pagar os menores. O autor coloca que “depois que a remuneração é percebida como justa e a necessidade básica é satisfeita, seu valor motivacional diminui bastante”, ou seja, o “dinheiro pode atrair as pessoas, mas raramente é o que as motiva para a excelência” (Hunter 2006 p.111).

O vídeo “Gerente minuto” esclarece que 75% das organizações brasileiras não vinculam incentivos e remuneração às estratégias.

No livro “Como se tornar um líder servidor” Hunter esclarece que ao se perguntar aos funcionários o que eles querem do trabalho, o dinheiro aparece em geral na quinta ou sétima opção. Em ordem de importância o resultado ficaria:

- 1 - Gostar do que faz
- 2- Usar as habilidade e capacidades
- 3 - Crescer e se desenvolver no campo pessoal
- 4 - Sentir que faz algo importante
- 5 - Receber bons benefícios
- 6 - Ser reconhecido pelo bom desempenho
- 7 - Trabalhar num local agradável
- 8 - Receber um salário generoso
- 9 - Trabalhar em situação orientadas pela equipe

Fonte: “Como se tornar um líder servidor” (HUNTER 2006 p.111)

Percebe-se que estímulos motivadores, incentivam as pessoas a colocarem mais energia, esforço e entusiasmo em seu trabalho. Nesta categoria estão incluídos conceitos como reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego.

Hunter (2006) explica ainda que, os líderes tem a responsabilidade de providenciar um ambiente saudável para os funcionários. Ele descreve que é imprescindível respeitar o seu pessoal, fazer elogios sinceros e específicos sempre que for merecido e recompensar a excelência. Como ele mesmo coloca “receber elogios é uma legítima necessidade humana” (2006, p.85).

Declara ainda, que mesmo os funcionários que realizam as tarefas mais simples devem ser valorizados, e o líder deve agir com respeito, tratando as pessoas como se elas fossem importantes. (2006 p.87).

Nesse sentido, escreve ainda que, uma maneira eficaz de os líderes demonstrarem respeito pelas habilidade e capacidades da outra pessoa, e com isso construir uma relação de confiança, é delegar responsabilidades.

As dimensões básicas que fundamentam a confiança são a integridade, a competência, a consistência, a lealdade e a abertura. A integridade refere-se à honestidade e à confiabilidade. Sem a percepção do “caráter moral” e de “honestidade básica” do outro, as demais dimensões da confiança perdem o sentido.

Segundo o autor, além do respeito, a humildade também apresenta papel fundamental no processo de liderança. Humildade, Hunter descreve como sendo “a demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão” ou seja, um comportamento autêntico. (Hunter 2006 p.53).

Para ele, a liderança requer muito amor e os líderes devem escolher se desejam ou não dedicar-se aqueles que lideram (2006 p.88). Porém, descreve que não podemos mudar ninguém, mas sim influenciar nas suas futuras escolhas.

Explica que as empresas mais bem sucedidas compreendem e se esforçam para satisfazer as necessidades mais profundas que todos os seres humanos partilham, entre elas estão:

1 - A necessidade de uma grande liderança

2 – A necessidade de significado e propósito

3 – A necessidade de ser apreciado, reconhecido e respeitado

4 – A necessidade de fazer parte de alguma coisa especial

5 – A necessidade de integrar uma entidade assistencial

Fonte: “Como se tornar um líder servidor” (HUNTER 2006p.115).

Ao que parece, quanto mais o líder se preocupa com sua equipe, mais cria um ambiente de bem estar á todos. Conseqüentemente, empresa e colaborador saem satisfeitos. Com trabalho em equipe, respeito, incentivo e valorização, é possível chegar ao sucesso, da empresa e do funcionário.

É necessário capacitar os colaboradores de modo a termos cada vez mais pessoas preparadas para assumir responsabilidades e enfrentar desafios. E isso envolve também a importante habilidade de disseminar conhecimento, dar oportunidades e saber delegar tarefas. Não é fácil lidar com conflitos no ambiente de trabalho, daí a necessidade de se tirar melhor proveito da situação.

Um problema pessoal reflete na produtividade de um colaborador de maneira diferente. Podemos observar uma queda na operosidade em razão de tal problema, ou um aumento no rendimento em resposta à dificuldade enfrentada. Do mesmo modo, uma grande alegria pode levar a pessoa a produzir mais e melhor, ou simplesmente, passar o dia todo (ou grande parte dele) pensando na boa notícia e assim prejudicar seu desempenho na realização de suas tarefas e no relacionamento com os colegas de trabalho.

O líder precisa ter em mente que é preciso fazer as coisas simples antes de tentar planos mirabolantes de motivação. Maslow, em sua teoria da pirâmide, que os indivíduos precisam primeiro suprir suas necessidades básicas, antes de qualquer outra motivação.

Respeito, sinceridade, transparência, credibilidade, dedicação, saúde, família, finanças, educação, camaradagem e harmonia são princípios básicos que o líder deve ater sobre seus liderados, pois somente assim estarão aliados com o ser humano. Influenciar pessoas está na essência dos líderes. Essa influência acontece naturalmente, é como se todos que estão sob o seu comando passassem a acreditar no sonho que ele, o líder, acredita. É muito fácil encontrarmos gestores que apenas exercem “poder” sobre os indivíduos inseridos no contexto organizacional, mas os reais líderes são aqueles que se dedicam a “ouvir” as reais necessidades de suas equipes, sempre atento ao fato de que a

chave do sucesso se espelha ao momento que lhes foi dada a oportunidade de serem interpretados.

Os recursos motivacionais no trabalho ocasionam a integração dos funcionários em seu ambiente profissional, resultando em trabalhos práticos e vantagens altamente gratificantes tanto para a empresa como para os seus participantes.

Cada empresa deve desenvolver práticas mais apropriadas às suas necessidades. Os recursos motivacionais melhoram a comunicação e diminuem os conflitos, porque possibilitam que os indivíduos trabalhem juntos buscando o desenvolvimento e valorização geral.

Para Chiavenato (1994):

Há muita literatura escrita sobre as características comportamentais típicas do funcionário motivado e mais ainda sobre a enorme pesquisa sobre motivação. Mas não existem ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. As ciências humanas carecem do rigor e do determinismo das ciências físicas. (CHIAVENATO 1994 p. 165).

O autor, explica ainda que funcionários motivados são procurados pelas empresas, mas são raros e a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação para o trabalho.

De acordo com Rodrigues (1994 p. 124) o ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas. É preciso cada vez mais tentar garantir condições seguras de trabalho e oferecer um ambiente saudável. Pode-se influenciar ou aprimorar cada vez mais os principais instrumentos de motivação do trabalho, a fim de aumentar a quantidade e a qualidade.

O autor coloca ainda que:

Dentro do trabalho todos querem se sentir realizados, todos querem mostrar que estão dando o melhor de si, e que, na medida do possível, fazem avanço. Porém, para que isso ocorra é necessário incentivar o aprimoramento de cada um dentro da equipe, ajudando assim, cada qual a aprimorar e definir seus padrões e metas pessoais atuais e futura (RODRIGUES 1994 p.124).

Ainda que o contexto organizacional seja caracterizado como ótimo, com bom salário, segurança, benefícios, e normas adequadas, não leva necessariamente a atitudes positivas em relação ao trabalho, mas apenas criam as condições que as pessoas venham a ser motivadas (AGUIAR, 1981; ROBBINS, 2006). A figura a seguir ilustra a divisão dos fatores motivacionais e de higiene:

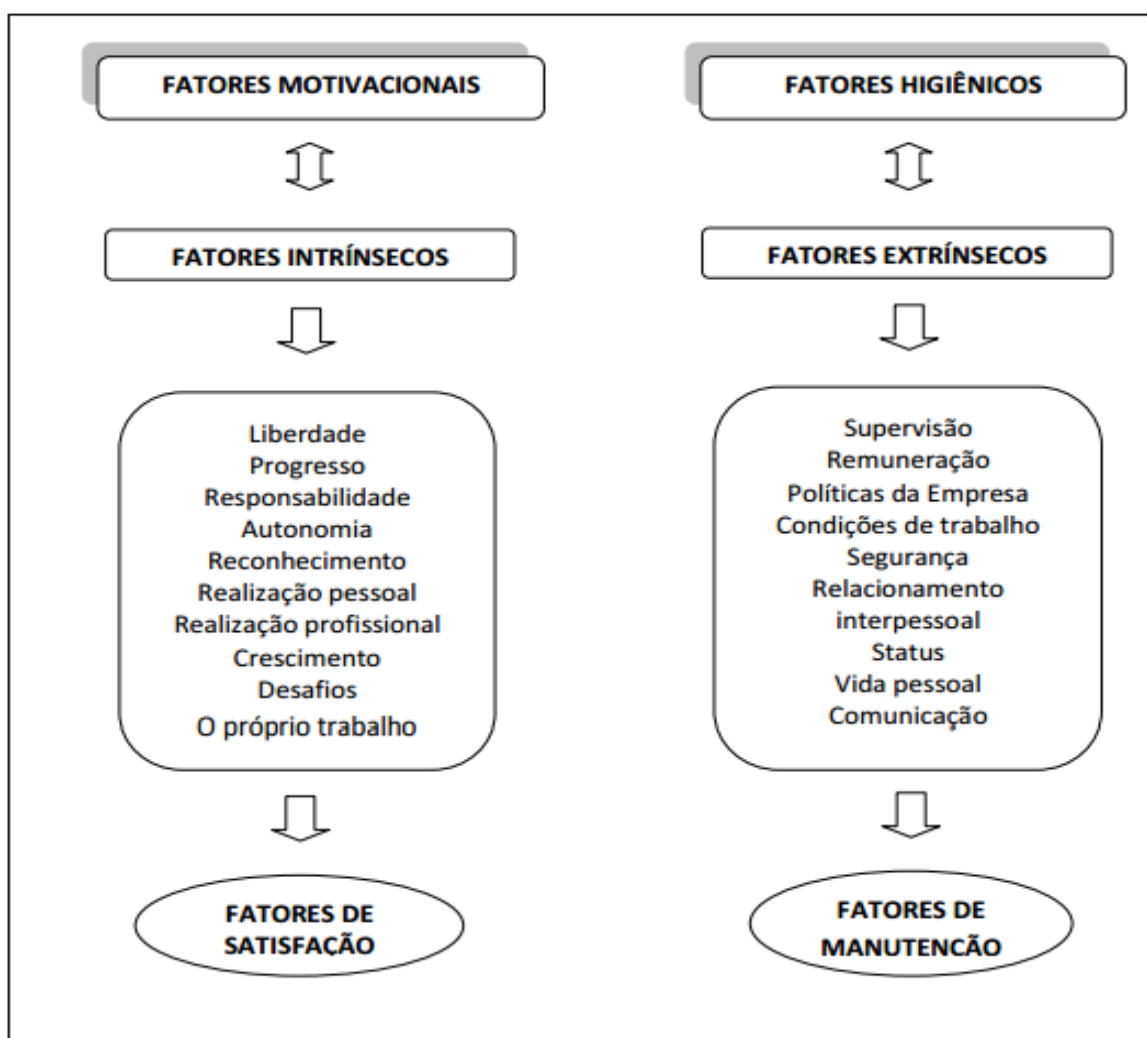


Figura 03: Fatores de motivação e higiene de Herzberg
 Fonte: Fatores de motivação e higiene de Herzberg, baseado em Robbins (2006).

Portanto, é necessário reconhecer na equipe desejos e necessidades diferentes. Se os funcionários forem influenciados pelas pessoas com quem trabalham, serão influenciados também pelo trabalho que essas pessoas realizam para a empresa. É preciso valorizar a importância que o prazer desperta nas

peças e ser capaz de avaliar os funcionários e suas funções para ver até que ponto eles se ajustam a elas (RODRIGUES 1994 p.61).

3.1 COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO

Sempre é ressaltado o uso da comunicação como forma de melhorar a eficiência interna e a imagem da organização perante seus públicos de interesse; além de outros tantos aspectos positivos quando a comunicação é bem desenvolvida, trabalhada e usada. Dentro destes aspectos, podemos dizer que a comunicação tem impacto na integração da equipe de trabalho, especialmente na busca de resultados e objetivos. E, por esses motivos, na tentativa de sempre melhorar a coesão do grupo, a comunicação pode influenciar na motivação das pessoas Schuler (2004).

Comunicação é uma competência que pode ajudar na melhoria da eficiência organizacional, e assim colaborar com a eficácia do alcance de resultados. Vários autores concordam que o comportamento (determinado por um conjunto de regras, códigos e normas) é base de um sistema de comunicação. Trabalhar num ambiente em que o diálogo é algo não praticado, as ordens são sempre dadas de cima para baixo e o feedback não existe, o clima entre as pessoas pode ser de desconfiança, frustração, descontentamento e de tensão; podendo resultar na falta de comprometimento com o próprio trabalho e com os objetivos planejados. É sempre bom ressaltar que a comunicação também tem grande impacto no clima organizacional, e sendo bem utilizada, pode tornar o ambiente de trabalho e o relacionamento entre as pessoas ainda melhor e mais produtivo.

Segundo Schuler (2004) um bom comunicador não sabe apenas falar e se expressar bem, mas sim deve saber escutar e demonstrar que entende e compreende o que está sendo dito. Devemos saber ouvir. Não apenas com os ouvidos, mas também pela postura, demonstrando atenção, interesse e simpatia para com os outros colegas. Procure "ouvir" o outro olhando para ele, sendo receptivo e usando do silêncio, ou das pausas, quando necessário. Tudo isso

amplia sua força de comunicação, reduz tensões e ajuda na promoção de um relacionamento e de um clima organizacional mais positivo.

Para quem ocupa uma função de liderança, deve perceber como os aspectos da comunicação emanados, seja como emissor ou receptor, estão sendo percebidos por quem está conversando. Isso vale também para as comunicações horizontais e de baixo para cima, ou seja, em todas as direções hierárquicas de uma organização.

Não é somente a fala, mas também gestos e atitudes podem ter grande impacto no processo de comunicação. Para ressaltar a importância deste impacto, as palavras representam 7%, o tom de voz 38% e os sinais não verbais, 55%. Como será que a outra pessoa nos vê? Um bom exercício é nos vermos pelo espelho e procurar perceber quais sinais emitimos na comunicação verbal e não verbal.

Para Perez e Bairon (2002) o modelo de comunicação abrange os seguintes elementos:

- a) A fonte de informação: ponto de partida da comunicação; é o criador, emissor da mensagem;
- b) Mensagens: conjunto das informações;
- c) Transmissor ou Codificador: é trazer a mensagem para um formato fácil de ser comunicado ao receptor;
- d) Canal: é o meio se utiliza para transmitir a mensagem a outros lugares;
- e) Receptor ou Decodificador: faz o trabalho inverso do codificador, é a resposta para emissor, um mecanismo de resposta entre o emissor e receptor é o feedback;
- f) Ruído: durante todo processo de comunicação pode haver ruído, ou seja, influência sobre canal de comunicação que atrapalha distorce a transmissão da mensagem. Conforme representa figura:

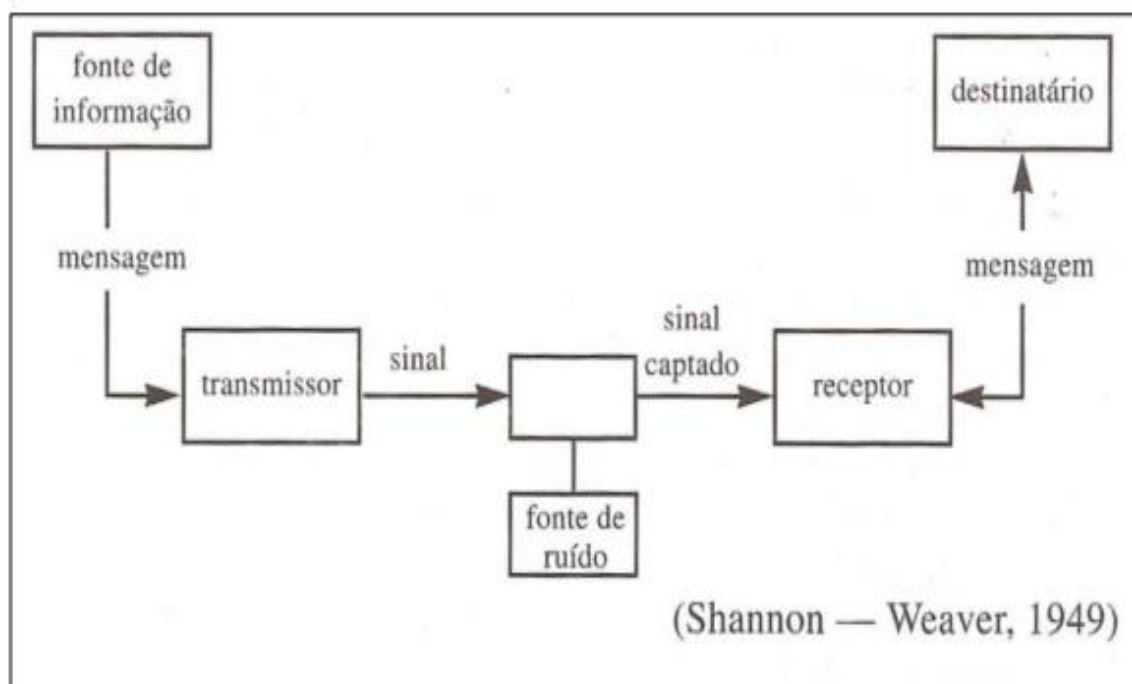


Figura 04: Modelo comunicação.

Fonte: Shannon & Weaver (1949 apud PEREZ; BAIRON, 2002)

A comunicação é uma das ferramentas básicas para que possamos ser compreendidos e para que possamos compreender o outro. Segundo Schuler (2004), para que haja a comunicação é imprescindível um sistema de elementos: o emissor, o receptor, o canal, a mensagem, os processos, a composição, a interpretação e a resposta.

- O emissor é a fonte das informações, ou seja, ele é responsável pela emissão da mensagem, ele é quem tem uma mensagem a transmitir.
- O canal é o meio físico pelo qual as informações chegam até o receptor.
- A mensagem é a forma compreensível da informação por ocasião de seu tráfico entre emissor e receptor
- O receptor, por sua vez, é aquele que recebe a mensagem emitida.
- Composição é o processo em que o emissor altera as informações, transformando-as em mensagem.

- A interpretação é o artifício para que o receptor atribua sentido à mensagem. Esse processo dá-se de acordo com a capacidade e o modo de entender do receptor, assim como suas peculiaridades e tática de interpretação.
- A resposta é o processo ao qual a pessoa que recebeu a informação, ou seja, o receptor teve reação ao receber a mensagem.

Dessa forma, compreende-se que para que haja uma comunicação eficaz é necessário um conjunto de elementos que são inerentes a uma boa comunicação e cada qual apresenta sua importância e funcionalidade.

Para Bowditch e Buono, (1992, p. 80):

De certa forma, a comunicação é o processo pelo qual conduzimos nossas vidas. Assim que dois ou mais indivíduos se reúnem, há a necessidade de comunicação entre eles, algum modo de facilitar o entendimento do que cada um quer e precisa daquela situação.

Dependemos da comunicação para todos os “setores” de nossa vida: seja no trabalho, seja nos estudos, com a família, com o namorado, ou com os amigos.

A comunicação é determinante para nossa sobrevivência, uma vez que se não soubermos nos comunicar, não seremos compreendidos, o que tornará difícil nossa convivência com outras pessoas. Precisamos do outro para nos comunicar, assim como o outro precisa de nós para ouvi-lo, cada qual precisa do outro, emissor e receptor. Ainda que de uma maneira inconsciente, muitas vezes podemos influenciar a resposta do receptor com nossas atitudes no momento de envio da mensagem. Para alguns autores, não seria uma influência, mas um estímulo, Torquato (2002, p. 182) “A comunicação também é um estímulo” [...] “Cada tipo de comunicação, cada meio de comunicação, cada forma de comunicação apresenta estímulos diferenciados”.

Com base na afirmação de Torquato, o emissor da mensagem constrói significados sendo capaz de estimular o receptor à interpretação dessa mensagem, tal qual o significado que a introduziu. Sendo assim, o segredo da comunicação é a interpessoalidade, a nossa comunicação com o outro levando

em consideração a maneira como nos comunicamos com ele para que compreenda o que quisemos informar.

Como se percebe, a comunicação é inerente ao ser humano, portanto, não seria possível entender as pessoas sem ela. Da mesma forma, seria falar de comunicação sem levar em conta as pessoas e sem considerar a maneira que elas se organizam e organizam-se entre si. Segundo Thayer (1976, p. 29)

A orientação de nossas vidas e de nossas organizações depende do modo como são ou não administradas; e dirigir pessoas, dentro ou fora de organizações formais, depende basicamente da comunicação (THAYER 1976 p. 29)

Precisamos da comunicação para organizar nossa vida, da mesma forma as empresas utilizam a comunicação para organizarem seus setores, suas tarefas e, principalmente, seus colaboradores. Nessa mesma linha de raciocínio Chiavenato (2004, p.20) relata: “As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam alcançar”.

Diante do conceito de Chiavenato, as organizações podem ser definidas como a interação de pessoas que se empenham e contribuem de forma organizada para o alcance de resultados, uma vez que sozinhas não conseguiriam atingi-lo. Logo, uma organização pode ser entendida como um processo de troca de relacionamento, de empenhos, de esforços ordenados e coordenados na busca de uma meta comum a todos.

Essa busca só será possível com a compreensão e entendimento entre as partes que utilizaram a comunicação como instrumento para esse acordo.

Já para Bowditch e Buono, (1992, p. 88):

A comunicação organizacional é a disposição e a estrutura de como a comunicação é direcionada a pessoas específicas e grupos que dela precisam para fins de trabalho, solução de problemas, controle ou tomada de decisões

De acordo com os autores, a comunicação deve ser composta e condicionada aos colaboradores para que eles possam compreender seu trabalho e realizá-lo da melhor maneira possível. Seria difícil exigir uma atividade de alguém que desconhece a própria atividade ou a maneira como fazê-la, por isso há necessidade de acuidade ao emitir informações corretas aos colaboradores, pois, dessa forma, além de garantir um bom desempenho dele, ainda é possível garantir um bom resultado para a empresa.

As organizações ordenam recursos humanos, financeiros e materiais na busca de seus objetivos, entretanto, o caminho a ser utilizado para sua concretização é a comunicação, pois ela permeia a interligação desses recursos. A Comunicação organizacional abrange, a compreensão e o fluxo de sentidos que se dá para os dados que são coadjuvantes no artifício da comunicação e intercomunicação da organização.

Dentro das organizações existem vários meios para que ela se comunique com seus públicos; entre eles está um dos mais importantes que é a comunicação administrativa. Para Andrade (apud Kunsch 2003, p. 153) comunicação administrativa é o “intercambio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência, e o melhor atendimento ao público”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da pesquisa, percebeu-se que o grande desenvolvimento da globalização e das novas tecnologias, trouxeram mudanças para a sociedade atual. O ser humano mudou o seu jeito de pensar, trabalhar e se relacionar.

Em se tratando do mundo dos negócios, o acelerado crescimento da globalização resultou em uma constante concorrência/competitividade no mercado. Hoje, as empresas querem pessoas competentes, criativas e flexíveis.

Porém, percebeu-se que a melhor forma de alcançar as expectativas do mercado com relação ao pessoal, é tendo um bom líder dentro da organização.

O líder deve ter a sensibilidade de perceber como está o clima organizacional dentro da empresa e pensar em estratégias para melhorar as relações entre sua equipe e o trabalho, nesse sentido, tem o papel de incentivador.

Conforme estudado, percebeu-se que o que mantém o funcionário numa determinada empresa não é o dinheiro, mas sim a forma como a empresa o trata. Tendo um funcionário satisfeito e motivado, a empresa se desenvolve. Ao surgirem problemas, imprevistos ou contratempos, o funcionário satisfeito irá fazer de tudo para resolver e encontrar a melhor solução, ao passo que o funcionário que trabalha apenas pelo salário não terá motivação para ajudar no desenvolvimento da empresa, irá cumprir apenas seu horário de expediente sem muitas expectativas quanto á empresa.

Essa motivação se deve ao líder, que deve considerar que cada ser é único, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes uns dos outros.

Ao que se percebe também, não existe liderança sem motivação, e é praticamente impossível que haja motivação, sem uma comunicação clara e direcionada. O líder motivador é fundamental na organização 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.

Os colaboradores são motivados acima de tudo pela qualidade de seu trabalho e pelas relações que lhes dão suporte nele. Quanto mais motivado o ser humano estiver, maior será o conjunto de capacitações transformadas em ação prática. Qualquer instituição pode ter uma consistente e lucrativa ação na criação de motivos que levem pessoas a aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade de suas ações. A motivação da equipe, é fator decisivo para a otimização do relacionamento entre as pessoas e reflexos positivos na execução das atividades na organização e no mundo globalizado.

Com base no que foi apresentado, é correto afirmar, então, que o líder motiva a equipe e deve estar preparado para estimular seus integrantes em relação ao trabalho, visando a torná-los mais efetivos em relação aos objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Liderança, Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BORDENAVE, J. E.D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUCE, Anne. **Como motivar sua equipe: 24 dicas para criar um ambiente de trabalho divertido e estimulante**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994

COHEN, Allan R. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso**. trad. Maria José Cyhlar Monteiro. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**. (tradução Maria da Conceição Fornos Magalhães) 6º. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. 6º ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

KARLOF, Bengt. **Conceitos básicos de administração**. São Paulo: Nobel, 1989

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova fase do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LÜCK, Heloísa et al. **A Escola Participativa: o trabalho do gestor escolar**. 6ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MARKHAM, Ursula. **Como lidar com pessoas difíceis**. São Paulo: Mandarim, 1999.

MAURIZ, Aquiles. **A importância da liderança e da motivação como fator de desenvolvimento das empresas e organizações**. Disponível em <http://www.webartigos.com/> (acesso em 31/01/2012).

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: TR. 1996.
Teixeira, Sebastião. (2005). *Gestão das organizações* (2ª ed.)

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Trad.

RODRIGUES mvc. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: vozes 2000.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional : o impacto das emoções**. São Paulo: Thompson, 2002

SCHULER, Maria (Coord.). **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

THAYER, Lee Osborne. **Comunicação: Fundamentos e sistemas, na administração, nas relações interpessoais**. São Paulo: Atlas, 1976.