



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA RELAÇÃO NECESSÁRIA E POSSÍVEL¹

Robson Weiss Machado², Enise Barth Teixeira³, Emerson Juliano Lucca⁴.

¹ Trabalho realizado na disciplina Teoria das Organizações do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI

² Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, bolsista UNIJUI, robsonwm27@gmail.com

³ Professora Doutora do Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, enise@unijui.edu.br

⁴ 3 Professor Mestre em Desenvolvimento da Faculdade América Latina, emerson.lucca@unijui.edu.br

Resumo

O presente ensaio apresenta uma discussão sobre a relação entre liderança e motivação nas organizações. Tem-se como liderança a capacidade de influenciar pessoas em direção a um objetivo comum, mas o que significa liderar? O que motiva o ser humano nas organizações? Quais as competências de um verdadeiro líder para que possa motivar seus liderados? Para o desenvolvimento do estudo foi utilizado o método de abordagem qualitativo do tipo exploratório. O estudo revelou a existência de muitas maneiras para motivar as pessoas, cabendo ao (gerente/líder) aplicar seu conhecimento técnico e competência para guiar os colaboradores na organização. Neste sentido, vale o desafio de promover um ambiente capaz de possibilitar o processo de desenvolvimento do fator humano em uma abrangência plurilateral de liderança motivadora.

Palavras-Chave: motivação; liderança; ser humano;

Introdução

A interação entre os indivíduos dentro das organizações expressa as tendências administrativas vigentes. Na atual conjuntura as empresas tendem a tornarem-se mais humanas, prezando pela qualidade do ambiente organizacional e enfatizando valores internos que valorizam a empresa, demonstrando ao seu corpo permanente a missão e propósito de sua existência. Desta forma, as lideranças conduzem as atividades procurando gerar a motivação necessária ao desenvolvimento da organização e do ser humano como um todo.

Considerando o fator humano nas organizações, as interações resultantes e a complexidade inerente, surgem duas palavras: liderança e motivação. Falando em liderança, tem-se que falar em poder e influência. Influenciar positivamente as pessoas a fazer as coisas é a essência da liderança. No que compete a motivação, esta remete a satisfação de necessidades. Quando ocorre a satisfação de alguma necessidade, esta dura pouco tempo, pois logo é substituída por um novo desejo. Nesta linha de raciocínio são as angústias que motivam o homem a seguir sempre em frente, ou ainda, as angústias levam o ser humano a querer sempre mais e encontrar, de alguma forma, motivação para cada nova





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

empreitada. Para tanto, buscou-se amparo nas referências bibliográficas de Bennis, Covey, Hesselbein, Robbins, Vergara, dentre outros.

O problema de pesquisa deste ensaio almeja saber qual a relação entre liderança e motivação dentro das organizações. Tendo o foco de explicitar os conceitos sobre liderança e motivação, trazendo a visão de renomados estudiosos do assunto e confrontando as informações, além de demonstrar a viabilidade de uma liderança motivadora dentro das empresas contemporâneas.

Metodologia

A pesquisa realizada classifica-se como exploratória qualitativa. Do ponto de vista de Richardson (1999), o método qualitativo pode ser definido como estudos que podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

O levantamento da literatura sobre os temas liderança e motivação foram os principais procedimentos técnicos.

Resultados e discussão

Liderança

A disponibilidade de acesso aos recursos econômicos e tecnológicos torna o fator humano o grande diferencial nas instituições. Levando em conta que o papel do líder é fundamental dentro das organizações, Manssour (2001) adverte que é preciso aprender a liderar as pessoas e não tolhê-las (percebendo-as como recursos e oportunidades), dirigir e não controlar. Neste processo evolutivo, em negação ao pensamento que separa teoria de prática, Tenório (2008) ensina que pensar diferente do “normal” é reconhecer “que jamais existiu e jamais existirá uma palavra única; porque, acima de tudo, existe diferença”.

Tendo um viés de condução, o ato de liderar traz a ideia de que o líder conduz os liderados a lugares novos e desafiadores. Dentro da organização esta simbologia materializa-se através do auxílio dos líderes no alcance das metas pelos liderados, mantendo a conformidade dessas metas com os objetivos da organização. A responsabilidade organizacional diante da sociedade exige da empresa procedimentos mais colaborativos que prezam, dentre outras coisas, pela sustentabilidade e responsabilidade social empresarial (RSE). A orientação de Renesch (1999) é de que cabe ao líder de cada empresa garantir que as pessoas da comunidade empresarial tenham ciência de sua participação nessa responsabilidade. Ao citar a RSE, Laville (2009) orienta que uma empresa combina energia humana organizada e dinheiro, o que a transforma hoje na força mais poderosa do mundo, capaz e criativa para implantar as mudanças necessárias. Nesta perspectiva, Hitt (2007) traz o relato de Andrea Jung (executiva-chefe da Avon):

Os líderes deste novo século devem doar mais de si, até mesmo em comparação com o passado. Temos a oportunidade e a obrigação de fazer nossa parte para tornar o mundo um lugar melhor de se viver. A Cruzada Avon contra o câncer conseguiu levantar aproximadamente 25 milhões de dólares na mais





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

pessoal de suas causas em favor das mulheres. Nada em minha vida empresarial me deixou mais orgulhosa (HITT, 2007, p.226).

As angústias motivam o ser humano a continuar e desejar sempre mais, fazendo-o sair da sua zona de conforto e superando limites pessoais. Complementando este pensamento, Hesselbein (2000) refere-se a um estado perpétuo de sábia insatisfação, onde a busca por uma nova ideia para melhorar a situação atual das coisas é uma constante. Na condição primeira de seres humanos os líderes são afetados por estes sentimentos e encontram nos desafios propostos a sua maior recompensa.

Motivação

Para que possa existir a motivação, é necessário um processo de mudança: a mudança interior de acreditar em algo. A crença promove o envolvimento e este pode ser definido como a chave para a implementação da mudança. Na mesma visão, Covey (2002) destaca que o envolvimento das pessoas no problema libera algumas forças impulsionadoras que já existem nelas. Nesta ótica, os problemas são bem vindos, pois de acordo com a natureza das forças restritivas, muitas delas se transformarão em forças impulsionadoras. Assim, faz-se necessário que a alta gerência atue convergindo forças impulsionadoras externas com os estímulos e motivações internas, proporcionando a sinergia necessária para a equipe na solução dos problemas. Os conceitos de Covey (2002) e Hitt (2007) não condizem em significado, pois Hitt (2007) explica que a motivação, por referir-se a forças pessoais internas, não pode ser atribuída a demandas relacionadas a competências ou ao ambiente.

Diante do pensamento de que algumas pessoas são altamente motivadas ao passo que outras são preguiçosas, Robbins (2000) argumenta que a motivação permanente é privilégio de poucos e que a maior parte das pessoas são ocasionalmente motivadas. Pode-se definir motivação como sendo um permanente esforço para satisfazer metas da organização e alguma necessidade individual. Neste viés, o fator humano recebe maior destaque e relevância diante de uma busca por satisfazer as necessidades humanas, afinal as instituições são formadas de pessoas e para as pessoas. As medidas adotadas pelas organizações vêm ao encontro do pensamento de Motta e Vasconcelos (2002), onde os autores sugerem que não é possível motivar ninguém por ser a motivação vinculada a fatores pessoais e de vivência social. Disposição é sinônimo de motivação? Para responder a este questionamento Vergara (2003) traz a concepção de que a motivação possui uma duração e direcionamento definidos, em oposição da característica volátil da disposição, a qual pode ser comparada com a neblina: surge e desaparece.

A partir desta base, Vergara (2003) revela sua concepção de que o comportamento das pessoas é resultado de diferentes motivações, sendo que o fator motivacional de uma pessoa pode não motivar outra. Além disso, o que nos motiva em determinado momento, pode não motivar em outro. O enfoque proposto por Moscovici (2005) caracteriza o homem como um animal propenso ao contínuo desejo que raramente consegue alcançar o estado de completa satisfação duradoura. Quando ocorre a satisfação de alguma necessidade, esta dura pouco tempo, pois logo é substituída por um novo desejo. Para definir o a variação motivacional é relevante considerar o fator psicológico, sendo estipulados quatro tipos psicológicos: sensitivo, sensível, racional e intuitivo. De acordo com a classificação de cada pessoa, será a motivação necessária. Mas quais os estímulos necessários à motivação? As respostas aos



Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

estímulos são variadas, contudo a essência pretendida deve satisfazer alguma necessidade do ser humano, lembrando que cada pessoa perfaz a sua jornada diante de um dilema: fuga da dor ou busca pelo prazer.

Relação entre liderança e motivação

Liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer. Para Bennis (2002) esta pode ser uma conceituação do tema em questão, onde há pessoas que apesar de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. Tendo em vista que a motivação de pessoas vincula-se ao intempestivo do ambiente organizacional diante da atuação de políticas e ações tanto individuais, quanto coletivas que prezem pela satisfação de necessidades múltiplas dos dois agentes envolvidos: organização e colaboradores. Assim, o exercício da liderança perfaz uma trajetória associada a estímulos e incentivos que provoquem a motivação dos colaboradores.

Relacionando liderança com motivação de pessoal surge a questão: o exercício da liderança pode remeter a uma motivação negativa do grupo? Ao questionar o tipo de liderança exercida o interlocutor considera sua visão de mundo e suas percepções sobre o que é certo e o que é errado. Fazendo isso julga e ao julgar entra em um ciclo de verdades e mentiras onde a busca pode ser infundável, uma vez que o que parece ser certo para uma pessoa pode não o ser para outra. Os conceitos de Vergara (2003) são complementares a esta ideia:

O Diretor Industrial não exerceu liderança. Se você respondeu que ele exerceu liderança negativa, esqueça. Os adjetivos negativo e positivo estão referidos a valores, não ao conceito de liderança. Para você, por exemplo, o chefe do Comando Vermelho pode exercer liderança “negativa”, porque seus valores (de você) repudiam o crime, mas para os seguidores de tal chefe sua liderança é muito “positiva”, uma vez que os valores deles não estão referidos ao respeito a outras pessoas. O chefe do Comando Vermelho exerce liderança em relação a um grupo de criminosos seus seguidores, assim como Mandela em relação aos sul-africanos. Ambos influenciam indivíduos e grupos cujos valores, motivações, expectativas e interesses estão com eles sintonizados. (VERGARA, 2003, p.82)

Em um âmbito geral, estamos diante de nossa essência, ou ainda, daquilo que nos faz seguir em frente, àquilo a que atribuímos significado. Ao influenciar seus seguidores, o líder motiva-os a perseguir um objetivo e traçar um determinado caminho. A liderança sob um grupo de indivíduos pode ser positiva ou negativa, na medida em que motiva ações específicas. Neste entendimento a liderança motivadora apresenta-se sob duas perspectivas (como as faces de uma mesma moeda), dependendo do direcionamento que a liderança evoca, por exemplo, Hitler com a motivação nazista sobre o povo alemão ou Martin Luther King com sua motivação social contra o racismo no povo americano.

Conclusões

O processo de desenvolvimento de organizações voltadas para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores constitui uma realidade. Tais mudanças expressam novas tendências onde a gestão participativa e a distribuição do poder são utilizadas no exercício da liderança, ao influenciar pessoas a compartilhar do mesmo sonho em busca de um objetivo em comum, tendo a visão de que a coletividade da inteligência supera a inteligência individual.





Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Há uma fórmula específica de motivar os colaboradores? Cada organização desenvolve (de acordo com suas características) sua maneira própria de motivar os funcionários. Um restaurante apresenta dificuldades motivacionais se for administrado da mesma forma que uma empresa fabricante de aeronaves e vice-versa. A análise deste contexto infere que existem muitas maneiras de motivar as pessoas, não havendo uma única resposta para a pergunta. No âmbito da questão este agente social (gerente/líder) precisa considerar uma economia globalizada e oscilante que exige alto conhecimento técnico, além de “ser versado” nos mistérios e subjetividades da natureza humana (física, intelectual, emocional e espiritual).

A relação existente entre liderança e motivação é como a água para o arroz: necessária durante todo o processo: desde o nascimento até o preparo final. Este ensaio não tem a pretensão de desvendar os mistérios contidos nos referidos temas, mas antes instigar homens e mulheres da comunidade de negócios a visualizar com coragem e esperança um mundo melhor: provocando mudanças positivas que ajudem as empresas a prosperar sem esquecer sua responsabilidade perante toda a humanidade.

Referências bibliográficas

- BENNIS, Warren G. A invenção de uma vida. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 2002.
- COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; SOMERVILLE, Iain. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000.
- LAVILLE, Elisabeth. A empresa verde. São Paulo: Ôte, 2009.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria geral da administração. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2004.
- MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 15 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.
- MANSSOUR, Ana Beatriz Benides; RECH, Carla Regina Nedel. Tendências em recursos humanos. Porto Alegre: Multimpressos, 2001.
- RENESCH, John (org). Novas tradições nos negócios: valores nobres e liderança no século XXI. São Paulo: Cultrix, 1999.
- ROBBINS, Sthepen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. Tem razão a administração? Ensaio da teoria organizacional. 3.ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.
- VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.