



O LÍDER E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES

Nathane Mascarenhas Coimbra¹

Viviane Gomes de Carvalho²

Nilson Fernandes Viana³

Nelson Vieira da Silva⁴

RESUMO

O presente trabalho visa compreender os conceitos sobre motivação e liderança, aprofundando em suas teorias mais comentadas, mostrando que para se chegar a motivação que é fator determinante deste trabalho é preciso entender vários outros elementos chave. O líder que é persistente e visionário consegue através de seus esforços contribuir para que seus colaboradores sejam motivados, seja através de incentivos, comunicação mudanças e outros. Liderar uma equipe não é uma tarefa fácil, mas sim gratificante desde que o líder esteja ligado a sua equipe, participando e colaborando juntamente com o crescimento da organização. A junção de várias teorias sobre liderança nos leva a entender cada tipo de líder, as características e suas visões, e também teorias sobre motivação que foram aprofundadas para chegarmos à conclusão de quais métodos motivacionais é de fato eficaz. Levando em consideração de como a motivação pode afetar no desempenho dos colaboradores, o que fazer para motiva-los, para obter este entendimento estudaremos os incentivos se estão ou não relacionados a esta motivação e se pode afeta-la, para se chegar a conclusão da pesquisa analisaremos todos os conceitos sobre o tema identificando se há algum tipo de liderança predominante e por fim a capacidade do líder de influenciar de forma determinante a equipe, buscando recursos em artigos, revistas, livros e demais publicações e baseando-se em vários autores para se chegar a eficácia da pesquisa. **Palavras-chave:** Motivação, Liderança, Colaboradores.

ABSTRACT

The present work aims to understand the concepts about motivation and leadership, deepening in its most talked about theories, showing that in order to get the motivation that is determining factor of this work is need to understand several other key elements. The leader who is persistent and visionary gets through his efforts contribute to which its employees are

¹ Acadêmica do Curso de Administração – Faculdade Atenas

² Professora da Faculdade Atenas

³ Professor da Faculdade Atenas

⁴ Professor da Faculdade Atenas



motivated, whether through incentives, communication and other changes. Lead a team is not an easy task, but rewarding since the leader is connected to your team, participating and collaborating together with the growth of the organization. The junction of several theories about leadership leads us to understand each type of leader, the characteristics and their visions, and also theories on motivation which were deepened to reach the conclusion which motivational methods is in fact effective. Taking into consideration of how motivation can affect the performance of the employees, what to do to motivates them, to obtain this understanding we will study whether or not incentives related to this motivation and can affect her, to reach the conclusion of the research will analyze all the concepts on the topic by identifying whether there are any type of predominant leadership and ultimately the ability of the leader to influence of determinant form the team seeking resources in articles, magazines, books and other publications and on the basis of various authors to achieve the effectiveness of research.

Keywords: Motivation, Leadership, Collaborators.



INTRODUÇÃO

A concorrência acirrada que as empresas brasileiras vivenciam, exige delas melhorar e organizar seus processos, buscando a excelência na qualidade e superar as expectativas de seus clientes, assim ser mais competitivas e garantir seu sucesso e longevidade. No entanto há um tema que causa certa agitação entre os líderes, é a motivação dos colaboradores. O presente trabalho tem por objetivo, compreender e analisar os impactos existentes das ações da liderança direta, sobre a motivação dos colaboradores e também verificar quais são as ferramentas utilizadas pelos líderes para medir o nível motivacional de seus colaboradores, quais ações são tomadas por eles a fim de motivá-los e ainda identificar os fatores motivacionais dessa população, bem como são percebidas por eles as ações tomadas pelos líderes. Este trabalho apresenta uma ideia clara e concisa de Liderança e Motivação, mostrando as diferenças e semelhanças entre os assuntos e como é colocado em prática nas organizações. Através de conceitos simples e objetivos, e é possível uma visão geral sobre liderança, motivação, sobre as causas da desmotivação e o que se pode acarretar em relação à competitividade das organizações, no atual mercado concorrencial e globalizado. Maximiano (2011) diz:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações - desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores. Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-los à realização de seus próprios objetivos. (MAXIMIANO 2011, p. 256)

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. Este trabalho é composto por uma pesquisa teórica e uma pesquisa de campo. A pesquisa de campo foi dividida em duas partes, sendo um questionário aplicado a 15 colaboradores, e uma entrevista realizada com os líderes do departamento.

Espera-se com esta pesquisa agregar valor às práticas de gestão e também contribuir como fonte de informação para futuras pesquisas acadêmicas.



LIDERANÇA

Um bom líder vai ser aquele que tiver uma boa relação com os colaboradores, não tendo no decorrer do tempo sua capacidade de liderar alterada ou acabada e que acima de tudo vivenciam em grande maioria momentos de interação para que flua harmonia entre eles buscando melhoria dentro do problema visando o bem estar da empresa e também de sua equipe, traçando metas e objetivos que muitas vezes são arriscados, mas sim necessárias, procurando brilhar entre multidões, estando apto para o que der e vier sem colocar dificuldades. A palavra chave de um sucesso é a persistência nunca desistir daquilo que realmente é importante, visando sempre estar entre os melhores. De acordo com Sobral (2008):

Liderança é o processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos. Os líderes vão além da autoridade formal, motivando as pessoas a desempenhar tarefas além daquelas formalmente definidas. (SOBRAL 2008, p. 216).

Portanto um líder, quando trabalha a partir de uma base humanística na gestão empresarial, propicia a motivação, a empatia, o envolvimento de todos e o consequente sucesso da empresa. A boa escolha de um líder muda o perfil da empresa e traz grandes benefícios, entende-se que um líder envolvido com o trabalho consegue gerenciar e motivar sua equipe de forma significativa. Maximiano (2011) diz:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações - desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores. Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e leva-los à realização de seus próprios objetivos. (MAXIMIANO 2011, p. 256)

A liderança quando é exercida com garra e persistência por líderes que visam melhoria não só para a equipe mas também para o seu conhecimento e crescimento, se destacando cada vez mais acabam se tornando espelho para os colaboradores, que por sua vez vão se sentir influenciados e até motivados. Campos (1972) relata:

Líder é um indivíduo que se salienta do grupo e a influência, líder é, sobretudo, aquele que influencia os subordinados. O elemento característico, portanto, do líder, em nosso entender, é a sua capacidade de influenciar. As qualidades que o destacam do grupo servem, precisamente, para que ele influencie. (CAMPOS 1972, p. 55)



O líder que possui habilidade para influenciar de alguma forma no desenvolvimento de seus liderados visando atingir seus objetivos em comum que são os resultados e metas da empresa pode ser considerado com maior chance de fazer a coisa certa obtendo sucesso dentro da organização onde sua função é exercida.

Maximiano (2008) pondera que:

Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. (MAXIMIANO 2008, p. 277).

Algumas reflexões sobre liderança devem ser destacadas, através de uma junção de ideias que levou Maxwell (2008) a desenvolvê-las conforme segue abaixo:

- a) liderança é se dispor a arriscar;
- b) liderança é a vontade incansável em fazer a diferença;
- c) liderança é não se acomodar com a realidade e sim enfrenta-la visando melhorias e resultados;
- d) liderança é o ato de assumir responsabilidades enquanto outros buscam inventar justificativas;
- e) liderança é ir além focando as possibilidades de determinada situação enquanto uns veem somente as dificuldades;
- f) liderança é visão de que em meio a multidão se dispõe a se destacar em meio a ela;
- g) liderança é ter a mente e o coração abertos;
- h) liderança é a capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor;
- i) liderança é evocar em quem nos ouve a capacidade de sonhar;
- j) liderança é inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer;
- k) liderança é o poder de potencializar muitas vidas;
- l) liderança é falar com o coração ao coração dos liderados;
- m) liderança é se entregar de corpo e alma;
- n) liderança é se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as ideias, a energia e a capacidade dessas pessoas;
- o) liderança é o sonho transformado em realidade;
- p) liderança é, acima de tudo, coragem.

Para se tornar um líder eficaz



ESTILOS DE LIDERANÇA

LIDERANÇA CARISMÁTICA

A liderança carismática consiste em oferecer como recompensa a própria realização da tarefa, Maximiano (2011) enfatiza que um líder é carismático quando oferece recompensas de conteúdo moral e tem seguidores fiéis, ele faz seus seguidores superarem seus próprios interesses e trabalhar excepcionalmente para realizar a missão, meta ou causa dentro da organização. Ainda segundo Maximiano (2011) as recompensas que tem fundo carismático são as seguintes:

A oportunidade de crescimento pessoal que decorrem do conhecimento adquiridos através da participação de algo que seja desafiador e inovador dando foco a satisfação adquirida pela boa relação com um líder e uma equipe altamente qualificada. Promessas e recompensas simbólicas como exemplo promessas de participar em novos projetos mais desafiadores e recompensas no sentido de prestígio social por participar em grandes projetos importantes, cerimônias e solenidades, a sua satisfação derivada de participações em resolução de problemas, agradecimentos e reconhecimento de desempenho. As grandes promessas em desenvolver o que há de melhor tanto nas habilidades como nas competências, portanto as recompensas carismáticas estão mais focadas em promessas pessoais.

LIDERANÇA TRANSACIONAL

Maximiano (2011) enfatiza que o líder transacional, ou negociador, é mais interesseiro, oferecendo aos colaboradores recompensas materiais ou psicológicas e também promete recompensas para conseguir o que quer, essas recompensas podem ser as seguintes:

- a) promoções.
- b) aumentos salariais.
- c) autonomia e liberalidade no uso do tempo.
- d) atendimento de solicitações relacionadas a transferências, designação para outros projetos e dispensas.
- e) prêmios por desempenho, como o “diploma do melhor funcionário do mês”, ou uma participação nos resultados.
- f) patrocínio de programas de treinamento.



VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Segundo Barbara (2013) existem 6 estilos de liderança se destacam algumas vantagens e desvantagens. Barbara (2013) ainda destaca que a maioria dos líderes brasileiros os brasileiros são coercitivos ou democráticos na hora de coordenar seus subordinados.

a) coercitivo: vigilantes e críticos, são ácidos e duros em suas críticas. Os coercitivos provocam medo em seus funcionários, uma vez que lideram com as ferramentas de punição a postos.

Vantagens: Em situações críticas, o estilo coercitivo tende a funcionar bem em situações de emergência, onde “mandar fazer é mais fácil que discutir soluções com toda a base de empregados”.

Desvantagens: “Quando você é pouco habilidoso, não tem consciência do seu papel como líder, não percebe o impacto de suas ações”, diz. “As pessoas não se sentem livres para agir. Esse estilo acaba com a criatividade dos funcionários.”

b) dirigente: com foco no longo prazo, o dirigente é o líder visionário, que dá direções claras para a sua equipe, dizendo exatamente o que espera de cada um. “É um estilo que exige experiência e preparo do chefe em questão”, diz Caroline. “É uma gestão baseada em diálogo e comunicação.”

Vantagens: Segundo a gerente do Hay Group, esse líder garante a motivação dos funcionários através da transparência. “Ele quer engajar as pessoas para que elas sintam vontade de seguir suas orientações”, diz Caroline. Desvantagens: Embora o impacto desse estilo de gestão seja majoritariamente positivo, ele não é o mais adequado para momentos de crise, uma vez que o diálogo tende a tomar tempo – e dificultar tomadas de decisões rápidas.

c) afetivo: quem dá mais atenção às pessoas que às tarefas é o chamado líder afetivo. Ele trata bem seus colaboradores e, não raro, são recompensados com lealdade e alto desempenho.

Vantagens: Por ter um interesse genuíno nas pessoas, ele cria harmonia e proximidade na equipe. Desvantagens: A linha entre o chefe afetivo e o “paizão” é tênue. Caroline sinaliza que é importante manter cada coisa em seu lugar. “Não pode mudar o padrão de exigência nem proteger ninguém”, afirma.

d) democrático: consenso é a palavra de ordem do líder democrático, que tira o melhor de sua equipe a partir da divisão de decisões e responsabilidades.

Vantagens: O democrático é o melhor líder para criação de ambientes de alta performance. Isso porque o compartilhamento das responsabilidades faz com os liderados se sintam corresponsáveis e parte de uma construção coletiva. Desvantagens: Uma equipe muito



jovem e inexperiente tende a não desempenhar bem nas mãos de um líder democrático. “Ele é mais recomendado quando há uma certa senioridade no time”, diz Caroline. “O excesso de democracia em uma equipe inexperiente tende a prejudicar os resultados. Quanto mais sênior for o time, melhor é o aproveitamento da experiência coletiva.”

e) modelador: as instruções detalhadas e a alta exigência são as marcas registradas do líder modelador – que acredita ter sempre o melhor caminho para realização de um trabalho.

Vantagens: Justamente pelo detalhamento das instruções, o líder modelador acelera a formação de pessoas e eleva os níveis de qualidade dos produtos.

Desvantagens: “O modelador tende a fazer clones dele mesmo, por achar que está no centro da excelência”, diz Caroline. O resultado disso é um sufocamento da criatividade da equipe, que se sente sempre desvalorizada. “A medida que você se considera uma grande referência, você começa a ignorar a contribuição de terceiros”, afirma.

f) treinador: como um técnico de time de futebol, o treinador investe tempo e esforços na compreensão dos pontos fortes e fracos de cada membro da sua equipe. O objetivo é trabalhar com eles para que o desenvolvimento pessoal gere bons resultados.

Vantagens: Preocupado em conhecer sua equipe, o treinador conversa muito, se interessa em conhecer cada um, com foco sempre no longo prazo. É perfil ideal para a formação de novos líderes. Desvantagens: Esse é um tipo de chefe que assume grandes riscos para deixar que as pessoas evoluam naturalmente. São mais expostos, portanto, a erros.

RELAÇÃO LÍDER E LIDERADOS

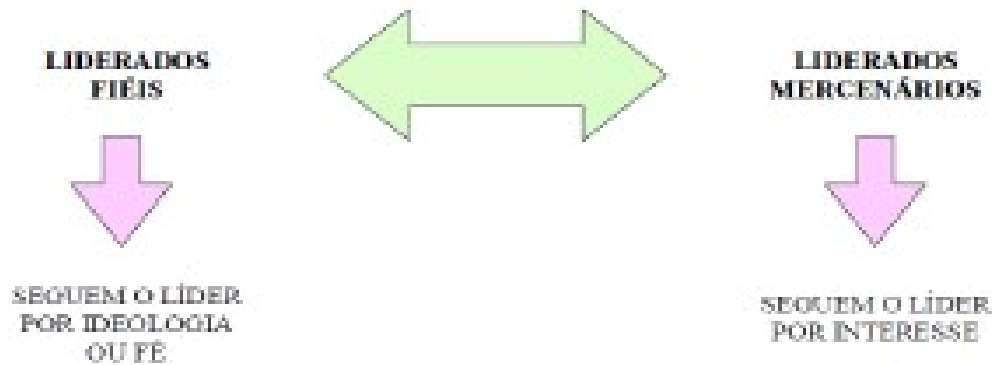
Segundo Maximiano (2011), líder e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca, ou seja, tudo o que ambas as partes exercem, como decisões e outros fatores as afetam. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança. Sem liderados, não há liderança, nem missão. Maximiano (2011) salienta:

Líderes são os que, em grupo, ocupam uma posição de poder, e que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo. (MAXIMIANO 2008, p. 257).

Ele ainda afirma que existem dois tipos de liderados conforme segue a seguir:



FIGURA 01: Dois Tipos de Liderados



Fonte: (MAXIMIANO 2011, p. 258)

LÍDER EFICAZ

Assim sendo, é fundamental ser um líder eficaz e para isso é necessário saber todos os passos para uma liderança eficaz, independentemente, do ambiente em que esta será exercida. De acordo com Ernesto Artur Berg (2007):

a) seja objetivo.

Ao falar com os colaboradores seja claro de forma que eles entendam aquilo que quer ser passado. b) saiba compreender os outros. Saber ouvir é primordial para todos que querem alcançar um objeto em comum deve, é importante ter o entrosamento entre líder e liderados. c) o líder versátil tem alta flexibilidade de estilo ao comandar pessoas. O líder deve ser flexível e saber ouvir e entender o colaborador. d) saiba comunicar-se. Ser comunicativo com sua equipe, que saiba dialogar e trocar ideias e que saiba ouvir, pois um funcionário que percebe que seu líder o ouve aceita ouvir sugestões se sente mais valorizado, o que é bom tanto para o líder quanto para o liderado, pois ambos estarão trocando informações que podem ser úteis e que poderiam passar despercebida.

e) use a autoridade da forma correta.



Saber ser gentil e liderar de forma que não seja abusiva a ponto de amedrontar pessoas.

f) tenha maturidade de comportamento. Ter maturidade para lidar com qualquer tipo de situação de forma que a cada minuto que passa não haja alteração de humor, mudanças de ideias para que não afete os seus liderados na execução de suas tarefas. Pois pessoas que a todo tempo muda de ideia, de humor passa a perder a confiança daquele que o tem como referência, o líder.

g) mantenha todos bem informados. Mantenha todas as pessoas da sua equipe bem informada de tudo que ocorre dentro do seu setor ou departamento, para que não ocorra a radio peão de forma que possa magoar desapontar quaisquer pessoas. Seja sempre bem claro e objetivo.

h) conheça bem o seu pessoal. Procure sempre conhecer cada membro de sua equipe, suas habilidades, talentos e deficiências, conhecer seus liderados é de extrema importância para um líder que se preocupa com a motivação e desenvolvimento de sua equipe.

i) seja um exemplo para os outros. Passar confiança entusiasma-los com seu jeito sendo um com líder.

j) mantenha-se atualizado. Procure sempre esta atualizado de tudo que se passa no departamento, no seu campo de atuação, procure este sempre presente nas reuniões, palestras, seminários procurem sempre esta buscando aprimorar seus conhecimentos e transmitindo para sua equipe.

k) irradie energia. Transmita sempre energias positivas para as pessoas ao seu redor, é uma forma de se mostrar confiante naquilo que faz.

l) mostre ao seu pessoal um quadro mais amplo. Procure sempre explicar para seus liderados o quanto eles são importantes para a organização, procure sempre fazer um rodizio da área de trabalho dos funcionários para que as atividades desenvolvidas não de se torne monótona de forma que possa afetar o desempenho na organização.

m) treine e promova o seu pessoal.

Procure sempre promover treinamentos para melhorar e capacitar seus liderados, de forma que possa esta reciclando seus conhecimentos e melhorando a produtividade de cada um. Procure esta oferecendo promoções, aumento de salários, caso não tenha poder para promover, estimule seus liderados divulgando o trabalho executado por alguém.



n) estabeleça metas exequíveis. Estabeleça padrões de desempenho. Estabeleça metas com prazo, qualidade e quantidade para que estimule seus liderados a serem mais ambiciosos, procure não estabelecer metas que causam frustrações a seus liderados, pois também pode afetar seu desempenho na execução de suas atividades.

o) mergulhe fundo. Mergulhe fundo no trabalho tanto quanto seus liderados, pois além de ser uma forma de se aproximar de seus liderados é também uma forma de descobrir os problemas e as dificuldades que estão ocorrendo no seu meio.

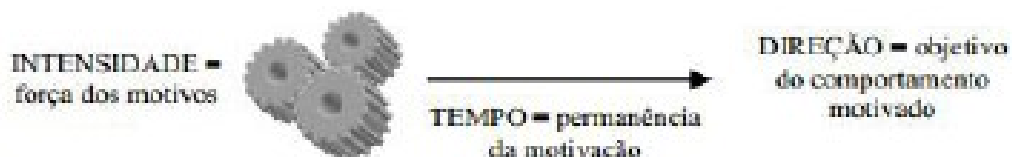
p) exija dedicação. Da mesma forma que você líder procurar esta sempre mantendo seus liderados motivados, exija deles o mesmo empenho e dedicação no trabalho.

q) desenvolva o trabalho de equipe.

MOTIVAÇÃO

Existem muitos conceitos de motivação, Robbins (2005) define motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta, então isso significa que para uma pessoa se sentir motivada acontece toda uma ação que o leva a busca constante para a realização de um alvo. Conforme citado acima, Robbins (2005) descreve os três elementos-chave considerados propriedade do processo da motivação:

FIGURA 02: Intensidade, direção e tempo são propriedades da motivação.



Fonte: <http://www.cefetsp.br/edu/natanael/disciplinas/Aula%2014.pdf>

Quando pessoas se sentem de alguma forma motivadas dentro de uma organização buscam despende de grande esforço para realizarem tarefas vinculadas a eles, segundo Robbins (2005) nem sempre a intensidade é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização, diz ainda que persistência é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Chiavenato 2005 apresenta que:



Motivação é uma pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada. CHIAVENATO (2005, p.243)

Motivar pessoas e mantê-las motivadas não é tarefa fácil, já que a motivação existe dentro das pessoas e se torna externa através de suas necessidades. É preciso considerar que as pessoas são diferentes quanto aos seus desejos e motivações, tornando mais difícil a compreensão do que leva uma pessoa a se sentir motivado. Kwasnicka (2007) ressalta: Motivação refere-se a desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos. Motivação é o processo de mobilização de energia. Isto ocorre em cada indivíduo. É alguma coisa interna ao indivíduo. A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão. (KWASNICKA 2007, p. 64).

TEORIA X E TEORIA Y

Sendo uma negativa (teoria x) e a outra positiva (teoria y), McGregor observando alguns requisitos com a junção de algumas visões de executivos, destacou algumas premissas:

Teoria x

- a) os funcionários não gostam de trabalhar, precisam ser pressionados.
- b) tentam evitar o trabalho sempre que possível.
- c) os trabalhadores colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostram pouca ambição.
- d) evitam responsabilidades e buscam orientação formal.

Teoria y

- a) acham o trabalho tão natural como qualquer outra diversão.
- b) se estiverem comprometidos, demonstram autocontrole e auto- orientação.
- c) a pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
- d) qualquer pessoa é capaz de tomar decisões inovadoras e não somente pessoas que estão em posições mais elevadas.

TEORIA DOS DOIS FATORES

De acordo com Maximiano (2011), os fatores que levam a satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam a insatisfação. Portanto, os executivos que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles vão apaziguar os funcionários, e não motivá-los. Assim, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizados como fatores higiênicos. Quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas.

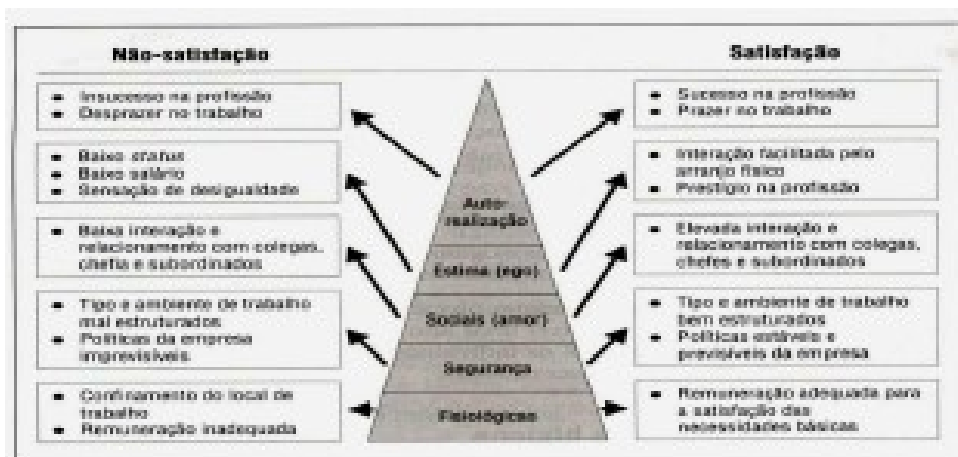
Maximiano diz também que se quisermos motivar pessoas temos que dar ênfase aos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Bergamini (2009) também ressalta que:

A motivação explica uma dinâmica interior que leva os indivíduos a buscarem estados emocionais que tragam maior conforto e bem estar. Os indivíduos estão também motivados a fugir de situações que ocasionam estados emocionais negativos de sofrimento e dor. (BERGAMINI, 2009, p.144)

Inúmeros fatores podem levar um colaborador a atingir seu nível máximo de realização bem como podem também levar ao nível máximo da não-satisfação conforme a figura a seguir:

FIGURA 03: Teoria dos dois fatores



Fonte: (Robbins 2005)



A figura complementa exatamente, o que leva ou não a satisfação de um colaborador, motivação está diretamente ligado à satisfação, pois se uma pessoa se sente satisfeita em um ambiente de trabalho ou em qualquer outro ambiente, isso afetará a sua motivação. Segundo Robbins (2005) são premissas relevantes:

a) as necessidades básicas manifestam-se em primeiro lugar, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.

b) uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste.

c) uma vez atendida, a necessidade perde sua força motivadora, e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

d) quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.

e) o comportamento irresponsável é sintoma de privação das necessidades sociais e de estima. O comportamento negativo é consequência de má administração.

f) há técnicas de administração que satisfazem as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais. Os gerentes podem trabalhar no sentido de possibilidade que as outras sejam satisfatoriamente atendida.

INFLUENCIAS PREDOMINANTES NA MOTIVAÇÃO COMUNICAÇÃO

A comunicação dentro de uma organização seja ela de grande, médio ou pequeno porte pode afetar diretamente a motivação dos seus colaboradores. Gustavo nos mostra dois canais de comunicação na empresa são eles:

Formal: Engloba todas as fontes e meios de comunicação e de transmissão de informações oficialmente existentes na estrutura da empresa. Na esfera administrativa, por exemplo, os canais formais são representados pelas reuniões, memorandos, ofícios, comunicações, atas de reuniões, relatórios funcionais etc.

Informal: todo meio ou suporte que efetiva a comunicação, ou a transmissão de informações, fora dos canais formalmente autorizados ou reconhecidos como fontes fidedignas. O bate-papo no corredor, o encontro para tomar um cafezinho e a “cervejinha depois do expediente”, são canais informais que consolidam a interpretação das iniciativas formais.

A comunicação informal geralmente é criticada por muitos, segundo Gustavo algumas empresas já perceberam a riqueza dos canais informais e incentivam seus líderes a utilizarem encontros informais com seus colaboradores como partidas de futebol, churrasco e



conversas sobre assuntos não necessariamente ligados a motivo de trabalhos, essa disposição favorece a consolidação de um ambiente de cooperação, cor responsabilização e engajamento por objetivos comuns.

Matos (2009):

Com um bom plano de comunicação empresarial, que leve em consideração a realidade cultural e organizacional da empresa, um ambiente de desânimo e desinteresse pode ser transformado em uma realidade dinâmica e participativa. (MATOS, GUSTAVO 2009, p. 78).

INCENTIVOS

Sabemos que incentivos, pode ser um método motivacional e até gerar um certo interesse por parte dos colaboradores em desenvolver melhor suas atividades, cumprimento de horários e outros.

Conforme diz Maximiano (2011) programas de incentivos está normalmente associada a algum tipo de campanha, competição interna ou projeto de aprimoramento das pessoas e da empresa. Existem quatro categorias principais de incentivos: programas de reconhecimento, incentivos monetários, mercadorias e viagens.

É desagradável para o administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situação de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nessas situações torna-se vulnerável o trabalho do Administrador, chegando muitas vezes a passar por situações não muito cômodas. Chiavenato (2005) cita que para o administrador planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para os seguintes incentivos:

a) Dinheiro: é o incentivo mais usado, possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança, mas não pode de modo algum satisfazer as necessidades sociais e de auto realização.

b) Segurança: incentivo obtido na forma de assistência médica, hospitalar, ou através de práticas administrativas, com o objetivo de proporcionar a estabilidade desejada aos funcionários. No entanto se o salário não for suficiente para satisfazer as necessidades fisiológicas, a possível estabilidade não alcançará os efeitos desejados.

c) Participação: tem um efeito positivo para a organização, pois o funcionário participa do processo de tomada de decisão e das resoluções dos problemas do dia-a-dia, proporciona uma maior integração e aumenta a sua segurança e autoconfiança.



d) Aperfeiçoamento profissional: obtido quando o funcionário esta sempre em busca do constante aperfeiçoamento profissional, para que não fique desatualizado diante das novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

e) Avaliação de esforços: cabe ao administrador avaliar junto aos seus subordinados, que por mais simples que seja o seu trabalho, ele sempre será de grande importância para a organização. O reconhecimento é o objetivo que tem levado o funcionário a permanecer na organização; quer recebê-lo de seus superiores, da sociedade e dos seus companheiros; sentem necessidade de ter sua importância reconhecida, e isso num nível que cada qual julga merecer; as pessoas desejam ter uma elevada valorização de si mesmas.

f) Incentivo a criatividade: a criatividade é algo inerente ao homem e, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento desse estímulo, com isso o funcionário pode ter mais interesse pelo seu trabalho. Chiavenato (2003) aponta que de todos os incentivos, o dinheiro não tem apresentado muita potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação pela maior parte das organizações. Em resumo, ele conclui que o dinheiro pode ser poderoso motivador se as pessoas acreditarem haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa concepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado.

MOTIVAÇÃO: ações para motivação

Os ensinamentos nem sempre são seguidos, mas quando é colocado em prática pode-se obter grande êxito afinal a melhor forma de mostrar o que se aprende é colocando em prática, por isso Kwasnicka (2007) nos adverte que todos os ensinamentos ou teorias deveriam ser a base para que uma pessoa colocasse em exercício, ainda segundo Kwasnicka (2007) alguns cientistas tem sugerido algumas técnicas:

a) Expansão do cargo: técnica que tem recebido a maior atenção da ciência do comportamento. Um programa bem-sucedido de expansão da tarefa deverá idealmente aumentar a satisfação do empregado.

b) Rotação de cargos: é adequada para o problema de insatisfação do trabalhador cansado por excesso de estrutura do trabalho. A rotação de tarefa pode ser usada de forma planejada como um programa de treinamento.

c) Horário flexível: sistema em que o empregado é contratado para trabalhar certo número de horas, porém é livre para definir em que hora irá trabalhar, dentro de um limite. O



empregado é obrigado a trabalhar dentro de um tempo fixo e tem livre escolha do período para variar conforme seja de sua conveniência.

Essas técnicas além de favorecer a equipe vai formar também uma nova vida a empresa, a equipe irá partir da mesmice para a mudança como a opção de expansão de cargo nos trás mostrando que o colaborador pode exercer uma função que vai além do seu cargo, proporcionando a ele mais satisfação pode-se citar como exemplo a empresa Google que permite que seus funcionários façam seus próprios horários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa questão foi atingida através de teorias encontradas em artigos e livros, com isso os objetivos específicos foram respondidos com êxito, objetivando identificar nos líderes seus atributos e aquilo que ele pode fazer para se alcançar esta motivação, os fatores de realização profissional, de progresso, de reconhecimento, ao mesmo tempo em que almejam salários bem pagos de acordo com suas necessidades e boas condições de trabalho.

Em um breve resumo foi apresentado as principais definições sobre o tema em questão discriminado o que pode ser feito pra mudar a realidade de muitas empresas que hoje estão com grande parte de seus funcionários desmotivados.

Detecta-se também que a falta de motivação afeta diretamente na produtividade de suas tarefas, sendo assim o líder eficaz irá estudar ações que podem mudar esta realidade de seus colaboradores. Analisando algumas bibliografias percebe-se que o fato de o desempenho das pessoas não está funcional é proveniente da falta de motivação, sendo assim conclui-se que os incentivos que são propostos pelos líderes influenciam na motivação da equipe, bem como a comunicação entre eles é importante o líder conhecer cada um de sua equipe individualmente, já que Sobral (2008) nos afirma que indivíduos motivados são mais esforçados.

Algumas dificuldades foram encontradas como o tipo de liderança mais predominante no mercado trabalho pelo fato do tema ser muito amplo e ter demanda de estudos mais aprofundados inclusive com aplicação de uma pesquisa em vários tipos de empresa para se ter uma resposta mais precisa de como o líder influencia. Poderão ser identificados novos fatores conforme a implicação do escopo do trabalho.

Pretendo com este projeto influenciar várias pessoas a aprofundarem no tema que é algo que deve ser a cada dia mais estudado para se compreender o que leva uma pessoa a estar motivada.



REFERÊNCIAS

BÁRBARA, Ladeia. Prós e Contras de 6 estilos de liderança. Disponível em: Exame.com.html

BERG, Ernesto Artur. 17 Dicas para Exercer uma Liderança Eficaz. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/17_dicas_para_Exercer_uma_lideranca_e_ficaz.htm>>. Acessado em: 01/10/2012.

CAMPOS, Augusto. Liderança e Motivação: como liderar nos momentos difíceis. Disponível em: <<http://www.efetividade.net/2007/11/26/lideranca-e-motivacao-como-liderar-nos-momentos-difíceis/>>. Acessado em: 28/03/2012.

HUNTER, James C. Como se Tornar um Líder Servidor: os princípios de liderança de o monge e o executivo: Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. O Monge e o Executivo uma História Sobre a Essência da Liderança. Ex. 6 Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KAWASNICKA, Eunice Lacava. Introdução a administração. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Gustavo Gomes. Comunicação empresarial. 2. Ed. São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Introdução à administração. 8. Ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio C. A. Teoria Geral da Administração. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXWELL, John c. O livro de Ouro da Liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, Filipe. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. . Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.