

Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes

Érica Ribeiro da Silva

Motivação – Um grande desafio para os líderes

**Além Paraíba
2018**

Érica Ribeiro da Silva

Motivação – Um grande desafio para os líderes

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Além Paraíba
2018

Érica Ribeiro da Silva

Motivação – Um grande desafio para os líderes

42 f.

Bacharel em Administração – Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE-ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP.

Coordenador – Allan Lima Ferreira

Prof. Orientador – Elizabeth Damasceno de Souza



Érica Ribeiro da Silva

Motivação – Um grande desafio para os líderes

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Elizabeth Damasceno de Souza

Prof. Convidado(a): Tatiana Alves da Costa

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, ____ de Dezembro de 2018.

Dedicatória

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por me ajudar e dar força para não desistir, aos meus pais que sempre me apoiaram e me incentivaram e a minha orientadora que foi muita atenciosa comigo em todo o momento.

Agradecimentos

Meu agradecimento primeiramente é a Deus, por ter me dado sabedoria e força para conseguir concluir essa etapa.

Agradeço a meus pais por me incentivarem e estarem sempre me apoiando com incentivos, conselhos, encorajamento e compreensão.

Agradeço minha orientadora Beth por ter sido paciente comigo, está sempre disposta a me ajudar no que fosse preciso.

A meus irmãos que sempre torceram por mim e aos meus amigos que me apoiaram com palavras e orações para concluir essa etapa.

Enfim, obrigada a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa na minha vida.

Resumo

SILVA, Érica Ribeiro da. **Motivação – Um grande desafio para os líderes**. 2018. 42 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes, Fundação Educacional de Além Paraíba, Além Paraíba.

Todas as organizações querem pessoas motivadas no trabalho. Os fatores externos não são capazes de motivar, pois ninguém motiva ninguém. A motivação só pode surgir no interior do indivíduo. Portanto os líderes para estimular e incentivar precisa conhecer sua equipe. Somente assim poderá saber a melhor maneira de ajudar. Cada indivíduo possui necessidades diferentes, relacionados com suas marcas, cicatrizes, fatores psicológicos e biológicos. Por isso os líderes precisam ter relacionamento com os seus colaboradores e serem perceptíveis para identificar suas necessidades. A motivação é um grande desafio para os líderes, pois cada ser humano é único, não havendo fórmulas a serem usadas para garantir que os seus colaboradores encontrem o que os motive. Os líderes precisam não desmotivar e sim valorizar seus colaboradores. Organizações com colaboradores que se sentem pertencidos a elas, que se esforçam para realizar as suas funções da melhor maneira possível e se sentem felizes no que fazem, terão por consequência lucros maiores do que o esperado, uma equipe capacitada, qualificada e satisfeita.

Palavra-chave: Motivação, Líder, Organizações.

Abstract

SILVA, Érica Ribeiro da. **Motivation – A great challenge for leaders**. 2018. 42 f. Monography (Degree in Administration) - Faculty of Legal and Management Sciences Alves Fortes, Educational Foundation of AlémParaíba, AlémParaíba.

All organizations want motivated people at work. External factors are not able to motivate because nobody motivates anyone. Motivation can only arise within the individual. So leaders to encourage and encourage need to get to know their team. Only then will you know the best way to help. Each individual has different needs, related to their brands, scars, psychological and biological factors. That's why leaders need to have relationships with their employees and be perceptible to identify their needs. Motivation is a great challenge for leaders because each human being is unique and there are no formulas to be used to ensure that your employees find what motivates them. Leaders need to not demotivate but value their employees. Organizations with employees who feel they belong to them, who strive to perform their duties in the best possible way and feel happy in what they do, will result in higher-than-expected profits, a skilled, qualified and satisfied team.

Keyword: Motivation, Leader, Organizations.

Referência das ilustrações

Figura 1: Ciclo Motivacional.....	17
Figura 2: Pirâmide de Maslow adaptada	18
Figura 3: Síntese da teoria dos dois fatores	19
Figura 4: Síntese da teoria de X e Y	21
Figura 5: Síntese da teoria de liderança.....	29
Figura 6: Estilo do Líder.....	33

Sumário

Introdução	10
1 Motivação	12
1.1 Histórico da Motivação	12
1.2 Conceito da Motivação	14
1.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca.....	15
1.4 Componentes da Motivação	16
1.5 Ciclo Motivacional	17
2 Teorias Motivacionais	18
2.1 Teoria de Maslow	18
2.2 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzerg.....	19
2.3 Teoria X e Y de McGregor.....	20
3 A importância de Entender a Motivação	22
3.1 Ninguém Motiva Ninguém.....	23
3.2 Estratégias Motivacionais.....	24
4 Liderança	26
4.1 Conceito de Liderança	26
4.2 Teoria de Liderança	29
4.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade.....	29
4.2.2 Teoria sobre Estilo de Liderança	30
4.2.3 Teoria Situacional	31
4.3 Diferenças entre Liderar e Chefiar	34
5 A relação entre Motivação e Liderança.....	36
6 Conclusão	37
Referências Bibliográficas.....	39

Introdução

As organizações sempre procuraram pessoas motivadas para o trabalho. Manter colaboradores motivados é um grande desafio para os líderes, uma vez que, pessoas possuem características e necessidades individuais. Encontrar pessoas motivadas e engajadas em atingir os objetivos da organização é um desafio constante para os líderes.

A motivação gera o empenho das pessoas para a realização das tarefas propostas. Organizações que possuem colaboradores motivados obterão melhores resultados nas metas pretendidas, devido ao maior comprometimento no desempenho de suas funções, maior produtividade e conseqüentemente menor rotatividade.

Muitas das vezes a falta de autoconhecimento e a de oportunidade de emprego dificulta o encontro de atividades que favoreçam a autorrealização. Porém, há um grande número de pessoas que visam somente o dinheiro, uma vez que, na busca de suprir necessidades básicas como alimentação, moradia e segurança, aceitam trabalhar em funções que não lhe são prazerosas.

Metas alcançadas por motivação externa como remuneração, folgas e premiação podem causar boa produtividade, mas dificilmente boa qualidade. Colaboradores empenhados em receber tais recompensas, trabalham com mais rapidez sem se preocupar com o resultado final. Quando as metas são alcançadas e não recompensadas, sentir-se-ão punidos causando assim sua desmotivação. E para o atingimento de novas metas as recompensas terão que ser mais atrativas, perpetuando o ciclo-vicioso.

Pessoas que executam tarefas em busca de recompensa não estão motivadas. A motivação só acontece quando vem de dentro de cada indivíduo, satisfazendo-o emocionalmente. Os fatores externos influenciam as pessoas a adotarem comportamentos desejados pelos administradores. Colaboradores condicionados por motivação externa, não estão motivados de fato.

Pessoas que realizam tarefas por prazer e sentem-se satisfeitas, alcançam resultados melhores do que as que desejam uma recompensa. Essa motivação gerada no interior da pessoa é o que realmente pode se chamar motivação.

Esse trabalho foi feito para demonstrar a importância de ter pessoas motivadas na organização. É fundamental os líderes valorizarem seus colaboradores, ajudando-os a encontrar o que os motiva, incentivando e estimulando continuamente. Motivação e liderança são a chave para o sucesso.

Nos dias atuais as empresas olham para os colaboradores como uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento da organização. Percebem que são importantes, pois o resultado e o lucro alcançado pela organização dependem de todos. É essencial que os líderes saibam valorizar sua equipe e tenham percepção para identificar suas necessidades, ajudando-os no seu desenvolvimento.

Uma maneira exata de incentivar e estimular pessoas não existe, pois cada um possui cicatrizes próprias e necessidades diferentes. Entretanto o líder tem um papel crucial nessas funções, pois mesmo que ele não motive ele pode desmotivar por não valorizar.

O estudo tem por finalidade mostrar que a motivação intrínseca realmente é a verdadeira motivação e a motivação extrínseca na verdade condiciona comportamentos. O líder ajuda pessoas a encontrarem a motivação, mas não é capaz de motivá-las.

1 Motivação

1.1 Histórico da Motivação

Todas as organizações querem pessoas motivadas e comprometidas com elas. Através da motivação pessoas tem maior desempenho, produtividade e qualidade de trabalho. Há muitos anos atrás a motivação só era detectada por fatores externos. Com a evolução dos tempos a motivação ganhou outra maneira de ser analisada.

A origem etimológica da palavra parece ter oferecido a justificativa para a ampliação do seu sentido. Derivada do latim *motivus*, que significa mover, a palavra motivação assumiu o significado de “tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação”. Os autores entendem que a palavra motivação envolve vários aspectos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais, responsável pela ação humana. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2004, p. 145).

Administradores e gerentes, para aumentar seus lucros sempre procuraram meios para o alcance de suas metas e objetivos. Utilizavam-se principalmente de punições e recompensas para o aumento da produtividade.

Taylor ao criar a Teoria da Administração Científica somente observa um meio de aumentar a produtividade, dando a entender que para isso ocorrer o dinheiro seria a fonte principal do esforço dos funcionários.

Antes da Revolução Industrial as pessoas trabalhavam para ganhar recompensas ou evitar punições. Os trabalhadores faziam o proposto por medo de serem punidos, quando não atingiam os objetivos propostos. Aqueles funcionários com melhor desempenho eventualmente eram gratificados. O trabalho era sempre em função desses dois fatores, sendo que as punições eram mais aplicadas. Homens sendo tratados como máquinas, sem levar em conta o seu bem estar.

Com a Revolução Industrial investimentos altíssimos foram utilizados para aumentar a produção. Os empresários se propuseram a expandir seus lucros a qualquer custo. Os trabalhadores não tinham segurança no seu emprego, recebendo por peça produzida e sem certeza do trabalho no outro dia. As pessoas se esforçavam para produzir mais e terem dinheiro para sua sobrevivência. A partir daí, as ameaças com punições passam a ser trocadas pelo dinheiro, sendo a principal base para o incentivo. Quanto mais o funcionário produzia, mais recebia.

O conceito de motivação parece ter sido simplificado ao extremo, o que levou a aceitação de um pressuposto simples: Quanto mais se trabalha mais se produz e quanto mais se produz mais se ganha e, por conseguinte, maior será a motivação. (BERGAMINI, 2013, p. 07).

A motivação passa a ser vista como recompensas, ou seja, fatores externos são capazes de levar pessoas a agirem para o alcance de um objetivo. Thomas, K. M. (2010, p.3) apud Bergamini (2013) diz que frequentemente “os funcionários são emotivos e precisam ser controlados” para que sejam obedientes, uma vez que “são pobres e não lhe daremos dinheiro e trabalho se não obedecerem”. Nessa época, esta era a maneira mais eficaz de conseguir produtividade das pessoas, bem como isso levaria ao mesmo tempo à melhor qualidade do produto final.

Entretanto os trabalhadores começaram a perceber que ao continuar se esforçando ao máximo para ganhar mais, futuramente seu esforço seria em vão, pois rapidamente a demanda da empresa seria satisfeita. Assim haveria corte de trabalhadores e eles perderiam sua fonte de sobrevivência. Então passaram a diminuir seu ritmo de trabalho, garantindo seu emprego por maior tempo, mesmo significando menor remuneração. Com isso o lucro e a produtividade das empresas têm uma grande queda. Com o ocorrido, os administradores começaram a perceber que os colaboradores não eram totalmente passíveis de controle.

Surge então à Escola de Relações Humanas, totalmente oposta à da Administração Científica de Taylor, que mostrava outra forma de motivar os funcionários, com administradores e supervisores enfatizando o relacionamento e valorizando os colaboradores em suas funções.

Portanto, antes da Revolução Industrial as pessoas eram tratadas como máquinas. Os funcionários eram condicionados a agirem de determinada forma e tinham medo dos seus administradores. Com a vinda da Revolução Industrial passaram a ser valorizados como pessoas, quando os administradores perceberam que só faziam o que queriam e quando queriam, possuindo vontades próprias.

Segundo Dubrin, A. J. (2003, p.11), as portas se abriram para estudo da motivação. Assim “estava lançada a pedra fundamental da Escola de Relações humanas nas organizações”.

Foi dada a largada para o estudo da motivação. E havia relatos a respeito de pessoas capazes de realizar tarefas com prazer sem pensar em recompensas, mostrando que a motivação não é somente em prol de receber algo em troca. A motivação vem do interior do indivíduo, relacionada com os fatores emocionais, os quais o levam a ter atitudes voluntárias. A motivação não pode ser proporcionada por ninguém e sim despertada por impulsos interiores.

1.2 Conceito da Motivação

A motivação impulsiona as pessoas a darem o seu melhor. Elas se esforçam ao máximo para atingir suas metas, conseguindo até ultrapassar seus objetivos, superando assim suas fraquezas. A motivação é gerada por desejos e necessidades individuais, fazendo com que as pessoas se esforcem mais, com esperança de se atingir a sua meta pessoal.

A motivação é um processo psicológico fundamental no comportamento individual. Juntamente com percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua com outros processos mediadores entre o ser humano e o ambiente. Da mesma maneira como acontece com os processos cognitivos, a motivação não é visualizável em si, mas apenas observada por meio do comportamento das pessoas. A motivação é um constructo utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano. (CHIAVENATO, 2014, p. 128).

Cada ser humano tem necessidades próprias, sejam elas sociais, psicológicas e biológicas, com particularidades pessoais que podem influenciar seu comportamento mediante determinada situação.

As organizações precisam ter colaboradores motivados e através deles a empresa passa a ter um melhor desempenho, pois as tarefas são feitas com dedicação apresentando resultado melhor do que o esperado.

O colaborador passa a se sentir motivado com as metas e objetivos da empresa, desde que se mantenha em estado de motivação constante. Essa é uma condição essencial para o alcance de sua satisfação pessoal. Quando a pessoa se encontra motivado, as tarefas apresentam melhor rendimento e consequentemente a empresa alcança melhores resultados.

A motivação pode ser vista de forma intrínseca ou extrínseca: a motivação intrínseca vem de dentro de cada pessoa, não depende de outras pessoas e sim de si próprio. Já a motivação extrínseca é estabelecida pelo meio, ou seja, são os fatores externos que a influenciam, não dependendo somente de si. O colaborador faz a tarefa pensando na recompensa ou no benefício que irá gerar.

No entanto, a definição de motivação não pode ser esclarecida totalmente, pois os seres humanos se motivam de maneiras diferentes. Autores diversos tentam compreender a forma exata responsável para motivar e cada um deles deu destaque diferente a um fator. Há os que acreditam que estão relacionados com metas e objetivos, necessidades e fatores psicológicos, comportando conforme determinada ação estimulada. Enfim, percebemos que motivação é um dos temas mais complexos para as empresas, por ser individual e variável. Nenhuma empresa

busca colaborador desmotivado, já que seu desenvolvimento pode comprometer resultados da empresa.

1.3 Motivação Intrínseca e Extrínseca

As organizações procuram meios para terem pessoas motivadas, pois sabem que obterão melhores resultados. A motivação dos colaboradores pode ser movida por fatores internos ou externos.

A motivação intrínseca vem de dentro do indivíduo. É um conjunto de motivos relacionados a desejos, necessidades, interesses, curiosidades e prazer. Colaboradores motivados intrinsecamente são comprometidos na realização das suas tarefas, têm dedicação em fazer e se envolvem com o propósito da organização.

Pessoas motivadas intrinsecamente se comportam com interesse e satisfação. Gostam do que faz e sentem-se estimuladas a fazer o melhor. Esforçam-se para evoluir na execução de suas tarefas, sem pensar em recompensa.

A motivação extrínseca ocorre em decorrência de influências externas. Pessoas motivadas extrinsecamente realizam tarefas esperando recompensas ou não punições. Fazem tarefas por obrigação e se esforçam para atingir metas e alcançar remuneração. Caso não recebam nenhuma recompensa não se importarão em atingir ou não a meta proposta.

Segundo Deci (1998, p. 36) apud Bergamini (2013, p. 15) “o dinheiro é uma força poderosa”. É bem por isso que “as pessoas estão predispostas a se engajarem em uma ampla variedade de atividade por dinheiro”. Como resultado elas “se arrastam para trabalhar em empregos que odeiam, pois precisam do dinheiro”. Enquanto estão motivadas pelo dinheiro “estão diminuindo sua motivação intrínseca”. Esse é o grande custo de defender o dinheiro como fator capaz de motivar quem trabalha.

Manter um colaborador motivado é um grande desafio para os líderes, pois cada um se motiva por maneiras diferentes. A motivação extrínseca acaba sendo a mais fácil de ser utilizada. Através de recompensas financeiras alcançar-se-ão resultado esperado com mais rapidez, mas a qualidade do trabalho não será a mesma e não terá a mesma durabilidade. Quando usadas excessivamente perderão seu efeito inicial e não havendo recompensa serão consideradas como punição.

De acordo com Godin, S. M. G e Silva, N. (2004, p. 156) apud Bergamini (2013, p. 100), as recompensas extrínsecas em lugar das intrínsecas poderão levar a uma repercussão problemática no tocante ao interesse individual que seria “gerar dependência a recompensas

externas e diminuir o envolvimento afetivo com o trabalho”. Nesse caso, o consciente e a razão em vez de ajudar podem complicar ainda mais o processo de retribuição aos esforços individuais. Nunca se sabe com que tipo de predisposição serão recebidos.

1.4 Componentes da Motivação

Uma pessoa para conseguir chegar a um determinado propósito depende de 3 aspectos de esforço, preleciona Chiavenato (2014):

Direção do esforço: é o caminho escolhido por uma pessoa, podendo essa mudar suas atitudes para atingir um objetivo pessoal ou da organização. Alterando a rota em função do que deve ser feito, empenhando seu esforço para o alcance desse propósito;

Intensidade do esforço: é a quantidade de esforço empenhada, é a medida do esforço empregada para o alcance de uma meta. Às vezes não é importante se a execução vai ser feita de forma correta e sim alcançar o seu objetivo;

Persistência do esforço: é a duração do esforço, se mantendo de maneira constante. Comportando-se com motivação continuamente até a obtenção de um objetivo.

Podemos notar que uma pessoa não estará sempre motivada. Sua motivação vai depender do envolvimento que ela tem com determinada situação, até conseguir o almejado. Esse envolvimento varia de indivíduo para indivíduo e de períodos a períodos, para conseguir sua satisfação e o alcance de suas expectativas. Cada pessoa reage de uma maneira de acordo com a situação de um dado momento e características pessoais.

A motivação, no entanto, depende da relação de 3 (três) elementos:

Necessidades: são causadas quando perdemos o equilíbrio dos fatores psicológicos e fisiológicos, gerando assim uma ação do organismo para a satisfação de sua deficiência interna.

Impulsos: impulsos ou motivos é a tensão produzida pelo organismo em prol de uma necessidade, influenciando a mudança do comportamento para conseguir realizar a satisfação dela.

Incentivos: quando alcançado o objetivo podemos cessar a necessidade, diminuir ou acabar com o impulso. Os incentivos são influências externas, direcionando o comportamento, variando de acordo com o momento.

1.5 Ciclo Motivacional

O processo motivacional é um ciclo constante. Onde o ser humano procura um estado de equilíbrio continuado. Estado de equilíbrio é quando o organismo se encontra calmo. Mas a necessidade sempre aparece, fazendo com que saia desse estado, provocando uma tensão. Quando não se alcança a satisfação dessas necessidades, é gerado um incomodo para a pessoa. Para acabar com esse incomodo, o organismo se direciona no sentido que dirige para obtenção da eliminação dessa necessidade (impulso).

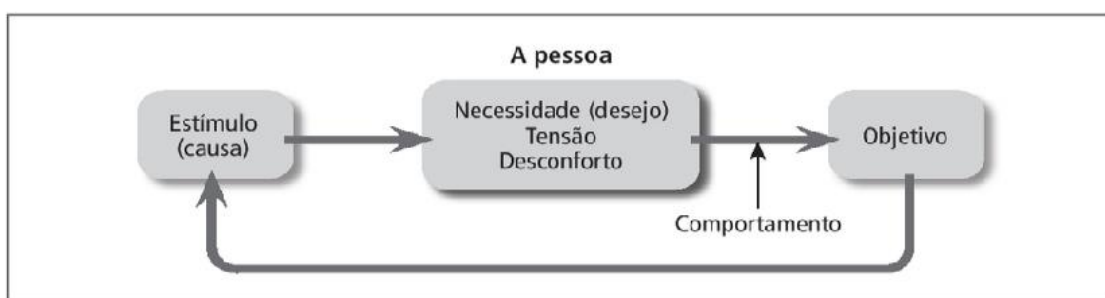


Figura 1: Ciclo Motivacional

Fonte: CHIAVENATO, 2006, p.118

Se a pessoa obtém a satisfação dessa necessidade, o ciclo começa novamente voltando a seu estado de equilíbrio. Quando essa necessidade não é satisfeita por causa de algum impedimento o estado de tensão continua ou aumenta. Gerando novos ciclos motivacionais ilimitados, causados a todo instante ciclicamente.

2 Teorias Motivacionais

2.1 Teoria de Maslow

Uma das teorias mais conhecidas da motivação é a de Maslow, relatando que a motivação se baseia de acordo com a hierarquia das necessidades. Na parte inferior da pirâmide estão as necessidades primordiais para a sobrevivência de um modo digno de se viver, e a parte superior quando se alcançam todas suas metas pessoais e chega-se ao seu sucesso.

Necessidades fisiológicas: são as necessidades essenciais para o ser humano, como a alimentação, sono, abrigo, sexo. Primordiais para a sobrevivência, comum a todos.

Necessidades de segurança: depois de suprir suas necessidades fisiológicas, o indivíduo vai à procura de proteção, para se manter longe de perigo ou qualquer tipo de ameaça. É a obtenção de segurança física, pessoal e financeira.

Necessidades sociais: quando se atinge a necessidade fisiológica e de segurança, surgem as necessidades sociais o indivíduo buscar uma maneira em se relacionar com outras pessoas, pertence um grupo, ter amigos, amor, participação e etc.

Necessidades de estima: a partir da satisfação das necessidades fisiológicas, de segurança e sociais, aparece a satisfação da autoestima. Onde o indivíduo possa a ser reconhecido passando a ter autoestima, sendo mais confiante em si.

Necessidades de autorrealização: é o topo de todas as necessidades, é o alcance de seus ideais, a realização pessoal, em função do crescimento interno de todas suas necessidades individuais.



Figura 2: Pirâmide de Maslow adaptada

Fonte: Adaptado de HERINGER, 2012, p. 97.

A Teoria de Maslow mostra as necessidades vistas de forma hierárquica, conforme sua importância. As necessidades do topo da pirâmide só podem ser supridas se seguirem a sua ordem. Portanto para subir de nível é necessário que as necessidades inferiores estejam satisfeitas.

2.2 Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

O comportamento das pessoas surge por causa da orientação de dois fatores motivacionais segundo Herzberg: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Fatores motivacionais: denominados fatores intrínsecos, são fatores que influenciam para que os colaboradores estejam motivados, conseguindo a sua satisfação pessoal. Quando a organização oferece condições para seu crescimento pessoal, reconhece o colaborador profissionalmente, trazendo a motivação do seu colaborador é considerado fator motivacional.

Fatores higiênicos: denominados como fatores extrínsecos ou ambientais, é o meio externo do ambiente de trabalho, são as condições básicas para uma pessoa trabalhar, ou seja, a ferramenta fundamental para a realização do trabalho. Mesmo a empresa possuindo fatores higiênicos satisfatório, não é capaz de motivar e sim evitar a sua desmotivação. A responsabilidade dos fatores higiênicos está adequada é da organização. Exemplo de fatores higiênicos: salário, clima organizacional, política da organização, e etc. Eles servem para evitar a insatisfação do colaborador, mas não produzem o prazer para fazê-lo.

Fatores Motivacionais	a) reconhecimento; b) realização; c) crescimento; d) progresso; e) responsabilidade; f) trabalho em si.
Fatores Higiênicos	a) supervisão técnica; b) relações interpessoais; c) condições de trabalho; d) salário; e) política e administração; f) status; g) segurança.

Figura 3: Síntese da teoria dos dois fatores

Fonte: VICENTE MANERA, 2013

2.3 Teoria X e Y de McGregor

McGregor apud Chiavenato(2008), relaciona dois estilos contrários de administrar referente aos comportamentos e personalidades dos colaboradores. A teoria X baseada na teoria tradicional e a teoria Y baseada nas concepções modernas a respeito do comportamento humano.

A teoria X acredita que o colaborador é preguiçoso e limitado a fazer somente o ordenado, sendo necessário o uso da autoridade e controle para a função das suas atividades. Um estilo duro e autocrático, levando as pessoas a trabalharem em padrões preestabelecidos, visando somente os objetivos da organização.

Os conceitos e ideias da teoria X são:

- Os indivíduos são naturalmente preguiçosos, evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível, em prol de recompensas salariais ou materiais.
- Não têm ambição: são dependentes e gostam de sentir-se seguros, não assumem responsabilidades e não tem iniciativa preferem receber ordens. São individualistas pensando somente em si.
- Não assumem riscos, são resistentes a mudanças.
- Por serem dependentes não têm autocontrole e disciplina, precisam ser monitorados sempre.

Na teoria Y os colaboradores são mais participativos, sendo valorizados humanamente. Argumentando-se que os colaboradores são capazes de se comportar para o alcance dos objetivos da empresa. Um estilo aberto e democrático, possuindo pessoas competentes e criativas, aptas a criar oportunidades, promover o crescimento pessoal e facilitar o alcance dos objetivos.

Os conceitos e ideias da teoria Y são:

- As pessoas podem sentir-se satisfeitas e recompensadas ou punidas, de acordo com a situação. O esforço físico e mental aplicado no trabalho são tão naturais quanto o aplicado no momento de lazer.
- As pessoas podem ser resistentes à mudanças ou perceber as necessidades da organização.

- Os colaboradores são capazes de assumir responsabilidades, têm motivação, potencial de desenvolvimento e padrões de comportamento adequado. Podem ser dedicados e esforçados, não sendo controlados somente por fatores externos ou punições. Eles têm capacidade de se autogerirem nas tarefas visando atingir os objetivos da organização.
- As pessoas podem compreender e vir aceitar novas responsabilidades. Quando há fuga de responsabilidade, não significa que é própria de todos os seres humanos, pode ser consequência de alguma experiência negativa.
- As pessoas são capazes de solucionar problemas com criatividade e alto grau de imaginação.

A Administração pela <u>Teoria X</u>	A Administração pela <u>Teoria Y</u>
Vigilância e fiscalização das pessoas	Autocontrole e autodireção
Desconfiança nas pessoas	Confiança nas pessoas
Imposição de regras e regulamentos	Liberdade e autonomia
Descrédito nas pessoas	Delegação de responsabilidade
Centralização das decisões na cúpula	Descentralização das decisões na base
Atividade rotineira para as pessoas	Atividade criativa para as pessoas
Autocracia e comando	Democracia e participação
Pessoas como recursos produtivos	Pessoas como parceiros da organização

Figura 4: Síntese da teoria de X e Y

Fonte: + INFO

McGregor aponta dois estilos completamente controversos, a teoria X apresenta pessoas controladas, manipuladas e necessitadas de serem dirigidas por um chefe, utilizando o mínimo de esforço. E a teoria Y é aplicada em medidas humanistas, necessitando de uma maior integração nas decisões no seu trabalho, empregando máximo de esforço.

3 A importância de Entender a Motivação

É importante entender a motivação para os líderes não cometerem erros comuns e ao invés de estimular a motivação, trazer a desmotivação aos seus colaboradores em longo prazo. Há inúmeras pesquisas, estudos e teorias para tentar explicar os fatores da motivação humana.

Atualmente a maioria das empresas utiliza recompensas para incentivar seus colaboradores a atender determinadas metas. Mas a partir do momento que essa recompensa não é feita, eles podem entender que estão sendo punidos. A motivação extrínseca pode funcionar por um curto prazo, quando tem empenho de pessoas para atingir determinado objetivo, que ao ser alcançado levará a um desinteresse fazendo com que a recompensa oferecida perca seu encanto.

Segundo Drucker (1975, p. 315) apud Bergamini (2013), diz que o resultado crescente de produtividade remunerada demanda recompensas ainda maiores a ser destituído de sua utilidade como incentivo e de instrumento administrativo. Aquilo que antes representava algo a mais passa a ser considerado como obrigatório, perdendo depois de algum tempo seu efeito benéfico, transformando-se em punição.

Uma das primeiras causas dos problemas motivacionais do presente passou a existir pelo fato de se considerar motivação aquilo que nada tem a ver com ela. Durante muito tempo qualquer dificuldade do ser humano no trabalho era considerada como sendo causada pela falta de motivação dos empregados. Esse uso equívoco desvirtuou o verdadeiro sentido daquilo que deve ser considerado como a autêntica motivação. Como tudo aquilo que se conhece sobre o homem, a sua motivação pessoal ou a falta dela também tem sua origem e história. (BERGAMINI, 2013, p. 5).

O dinheiro é visto como o principal motivador extrínseco. Pessoas trabalham para alcançar a meta pensando na recompensa, não havendo satisfação em realizar suas funções. Deixam de lado sua motivação intrínseca, ou seja, o que realmente lhe traz alegria em se realizar.

Cada indivíduo tem particularidades próprias com necessidades e desejos diferentes. Os líderes não podem causar atrito nos seus colaboradores e agirem de maneira que os desmotivem. A função do líder é ajudar sua equipe ao descobrimento de sua automotivação, conciliando seus objetivos com as metas da organização.

Pessoas comprometidas, com disposição para realizar tarefas por acreditarem no propósito da organização estão motivadas de fato, envolvidas com a consciência do resultado que poderá se alcançar e por consequência por seu desenvolvimento próprio. As pessoas que

trabalham por obrigação, não entendem a missão da organização e nem se sentem pertencidos a ela. Fazem suas funções por fazer.

3.1 Ninguém Motiva Ninguém

As pessoas só realizam funções com prazer por aspectos internos. Quando estão motivadas seus comportamentos são autênticos e duradouros. Ninguém consegue motivar ninguém. Motivar depende somente de cada indivíduo. Uma pessoa não gera no outro ser satisfação pessoal.

Segundo Vergara (2003, p. 42) apud (Bergamini, 2013) a respeito daquilo que chama de processos motivacionais: “Ninguém motiva ninguém”, isso porque aquilo “que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação”. Portanto, a energia para a ação motivada não vem de fora, mas de dentro. As pessoas se movimentam tanto pela motivação como pelo condicionamento, mas somente a motivação é agilizada pelos impulsos das necessidades interiores.

Conforme Bergamini (2013, p. 11) “só o homem não pode ser decifrado através de manuais, pois cada um deles é único e sem replica no universo”. Não existe forma de motivar pessoas, elas não possuem formulário. Ninguém pode transformar seu interior “sua vontade própria não aceita condicionamentos extrínsecos”.

Murphy (2011, p. 30) apud Bergamini (2013, p. 86) existe um “fator que impulsiona a meta para frente, a principal motivação, vem, contudo, de você fazer o que gosta”. Isso vem de dentro de cada um, não se trata de uma resposta a recompensas externas.

As pessoas não se deixam condicionar, elas estão motivadas por um conjunto mais complexo de necessidades, metas e objetivos que se combinam de maneira inesperada no seu interior, determinando assim a própria identidade motivacional. Diferentes pessoas buscam diferentes objetivos motivacionais que facilitem sua adaptação a um determinado tipo de trabalho. Cada uma delas contribuirá a seu modo, participando assim, de maneira ímpar, da consecução dos objetivos organizacionais. As pessoas trazem dentro de si um potencial de forças motivacionais, portanto, querer motivá-las não tem sentido. Aquilo que se pode fazer é simplesmente desbloquear seu potencial de motivação e para isso basta não desmotivá-las e oferecer recursos que lhes permitam exercer suas competências. A motivação do ser humano passa a ser concebida como um conduto de forças guardado no interior de cada um, que tem potencial para energizar seu comportamento. (BERGAMINI, 2013, p. 11).

Podemos perceber que as pessoas estão motivadas quando amam o que fazem, sentindo prazer ao realizar suas funções. Portanto afirma-se que quando o indivíduo age sem precisar de

recompensas, encontra-se motivado. A motivação é um conjunto de aspectos internos indecifráveis para todos, sendo o único capaz de se motivar a própria pessoa.

Handy, C. B. (1978, p. 27) apud Bergamini (2013, p. 89), afirma que talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de motivação. Isso protege a pessoa diminuindo sua vulnerabilidade ao controle dos acontecimentos externos. Parece mais correto falar em motivação real quando ela for compreendida como uma categoria de ação gratuita.

Portanto, o que é capaz de motivar cada um só pode ser feito por si próprio, relacionado com suas histórias, cicatrizes e marcas, adquiridos com decorrer da vida. O que faz com que as pessoas sintam prazer no que fazem está no interior de cada um, de modo consciente ou inconsciente. E só elas são capazes de descobrir isso.

3.2 Estratégias Motivacionais

Estratégias motivacionais são meios utilizados para motivar e comprometer pessoas, alcançando objetivos organizacionais e individuais. Através do envolvimento do líder com os seus colaboradores a missão da organização é feita de forma clara promovendo o desenvolvimento de competências, reconhecimento, valorização e aumento de desempenho.

O líder, para ajudar seus colaboradores a estarem motivados, conhece suas necessidades, vontades e interesses, analisando-os individualmente. Utiliza estímulos e incentivos adequados capazes de influenciar suas atividades e ajudar para seu desenvolvimento pessoal.

Segundo Godim; Silva (2007, p. 165) apud Walger, Viapiana, Monfort (2014, p. 34) “quando o conhecimento do trabalhador é ignorado, a tendência é que ele se sinta desmotivado e resistente para eventuais mudanças que possam estar sendo implementadas. Isso porque não se pode esperar muita motivação de trabalhadores cuja opinião é pouco valorizada e que estão cientes de que as decisões que irão influenciar as suas vidas profissional e pessoal serão tomadas por pessoas que desconhecem suas necessidades, expectativas e projetos de vida de modo geral.”

Através do conhecimento dos colaboradores será mais fácil saber quais estratégias a serem utilizadas para trazer satisfação na realização de suas funções, aumentando assim sua segurança, produtividade e diminuindo a rotatividade das organizações.

Por sua vez, os líderes podem realizar treinamentos regulares, cursos, investimentos na formação profissional e feedbacks constantes, em prol de possuir uma equipe qualificada e satisfeita. Apesar das estratégias que o líder pode usar, devemos ressaltar que a motivação só é

feita pela própria pessoa. O que o líder pode fazer é ajudá-la e estimulá-la a identificar o que a motiva, e não causar a desmotivação.

4 Liderança

4.1 Conceito de Liderança

Há inúmeras pessoas que até hoje confundem liderança com chefia. Acreditam que liderança é estar no comando, fazer com que suas ordens sejam cumpridas. Essa pessoa de destaque pode ser gerente, chefe, inspetor, e outras denominações, mas líder, estudos comprovam que é bem diferente.

A palavra liderança é de origem inglesa, surgiu do termo líder em inglês “leader”. Significa espírito de chefia, autoridade, função, posição. Liderança é sinônimo de conduzir, orientar, comandar, gerir, governar, chefiar, gerenciar, controlar, dirigir.

De acordo com Hunter (2009, p. 22), “Liderança: é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.”

Liderança é a capacidade de mobilizar grupos de pessoas, de modo que, se consiga o resultado almejado. O líder é capaz de comandar equipes e ajudar ao encontro do que as motiva, fazendo com que elas se sintam parte da organização e se empenham nas tarefas.

Ademais, para liderar é preciso ouvir, inspirar, transmitir confiança para os liderados, fazendo com que eles façam adesão da missão da organização. Dessa maneira o líder adquira contato permanente com eles e assim consiga que as tarefas sejam executadas de acordo com o proposto, onde todos da equipe se doam com o seu melhor.

O acima descrito não significa que para ser líder se nasce com personalidade única. Essas características podem ser desenvolvidas em pessoas que queiram e tenham força de vontade para mudar seu comportamento para a ocupação de determinado cargo. Há pessoas que demonstram desde pequeno essas qualidades, mas podem não desenvolvê-las no futuro e há pessoas que não possuam as mesmas características e passam a desenvolvê-las.

Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio de processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos. A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais. (CHIAVENATO; 1993, p. 172).

É importante frisar que para ser líder se gosta do que se faz, transmitindo confiança para seus liderados. Qualquer contratempo que venha a acontecer o mesmo deverá de imediato

procurar soluções se adaptando de acordo com as circunstâncias. Saber se expressar de forma clara e coerente, ser flexível estando disponível para ouvir e poder ajudar no desenvolvimento e crescimento de sua equipe.

Segundo Drucker (2010, p. 74 a 77) a liderança não necessita de carisma, pois ela pode causar a destruição muitas das vezes, tornando um líder não tolerável à mudança, acreditando que estará sempre certo. “A primeira coisa a dizer a seu respeito é que ela é trabalho.” Esclarecer o propósito da organização, fazer planejamento com estabelecimento de metas e conquistar a confiança de seus colaboradores.

O líder é capaz de identificar as necessidades de cada colaborador, incentivando a se motivarem, fazendo que eles trabalhem na realização de suas tarefas com satisfação. Sendo assim indispensável nas organizações.

A liderança é determinada como uma influência interpessoal em determinada ocasião, ocorrendo por um processo de comunicação humana para o alcance de um objetivo. Podendo ser analisada por diversos ângulos, segundo os humanistas (CHIAVENATO, 2008, p. 129 e 130):

- Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: a influência é uma transação interpessoal, ou seja, consegue fazer com que duas ou mais pessoas ajam do jeito premeditado, realizando mudança de comportamentos e atitudes de maneira proposital. Estando ligadas ao conceito de poder e autoridade. O poder é a possibilidade de influenciar outras pessoas, podendo ou não ser feito. É quando se obriga que seja feita determinadas funções, mesmo que haja recusa e não se concorde com o proposto, impondo sua própria vontade. A autoridade é o poder legítimo, é quando está em um cargo ou posição à cima, e todas as pessoas aceitam e respeitam, sendo capaz de mudar comportamentos. Conseguindo fazer com que as pessoas trabalhem para o seu propósito por vontade própria, influenciando suas ações e atitudes.
- A liderança acontece em uma determinada situação: é uma relação funcional, aonde um grupo de pessoas seguem ordens de um líder em uma determinada situação. Esse grupo identifica qualidades em uma pessoa, e essa passa a ser líder em relação aos acontecimentos estabelecidos no momento. Obedecem a suas ordens para a satisfação de suas necessidades. Para o alcance de seus objetivos, o grupo elege ou aceita espontaneamente o líder, por possuir qualidades admiradas por todos ou posição social que favoreçam o alcance de suas metas.

- A liderança é realizada pelo processo da comunicação humana: o líder transmite inspirações às pessoas, fazendo com que elas se dediquem e trabalhem corretamente. Influenciando pessoas a realizarem o que deve ser feito. Assim elas estarão direcionadas a alcançarem os seus objetivos.
- A liderança visa à consecução de um ou mais objetivos específicos: para liderar é preciso motivar pessoas a sentirem prazer no que fazem, alcançando assim o objetivo esperado pelo líder. Os líderes por sua vez conseguem fazer com que seus liderados alcancem seus objetivos próprios e a satisfação de suas necessidades.

O bom líder conhece seus seguidores, seus valores, costumes, suas necessidades e seus desejos e fala uma linguagem que eles entendem. Enriquece sua comunicação com exemplos concretos, histórias, símbolos, metáforas e parábolas para tornar claras suas visões abstratas. Outro aspecto importante na comunicação do bom líder é que ele sabe ouvir. As pessoas ouvem com mais atenção aqueles que as ouvem. (LACOMBE, 2012, p.153 e 154).

A comunicação é fundamental para que as tarefas sejam executadas sem falhas, por isso é preciso saber a linguagem a ser usada de acordo com as pessoas a serem lideradas, com o objetivo de não deixar dúvidas nas tarefas propostas, de maneira que se faça entender. Se o líder não passa as informações de maneira clara e os seus colaboradores não as entendem, a responsabilidade da falha na tarefa é somente dele.

A pessoa que lidera sempre tem que buscar constantemente aprimoramento de seus conhecimentos e fazer sempre uma autoanálise para identificar os erros e tentar se aperfeiçoar diariamente, sabendo motivar seus colaboradores de maneira que trabalhem com prazer.

A boa liderança é aprendida nas bases. Liderar tão bem quando possível onde estiverem é o que prepara os líderes para responsabilidades maiores. Torna-se um bom líder é um processo de aprendizagem que dura a vida toda. (MAXWELL, 2007, p. 23).

O líder sempre está preparado para qualquer imprevisto que ocorra na organização, buscando com cautela a melhor decisão a ser tomada. Transmitindo assim confiança aos seus liderados.

Liderar é influenciar pessoas, trazer motivação a sua equipe, fazer com que se realizem tarefas com prazer, transmitir confiança, ter ética, ser exemplo, solucionar problemas, ajudar a melhorar o desempenho de seus liderados, saber ouvir, trabalhar junto, inovar, delegar

responsabilidade alcançando as metas e objetivos da empresa, melhorar o lucro, e se aperfeiçoar como líder diariamente.

4.2 Teoria de Liderança

Com a finalidade de descobrir, como obter uma liderança competente foram realizados vários estudos fundamentando inúmeras teorias. Percebemos a progressão dessas teorias com o passar do tempo.

Há muitos estudos sobre liderança e diversas teorias sobre ela. Podendo ser classificada em três grandes grupos de acordo com autores humanistas: teoria dos traços de personalidade, teorias sobre estilo de liderança e teorias situacionais da liderança.

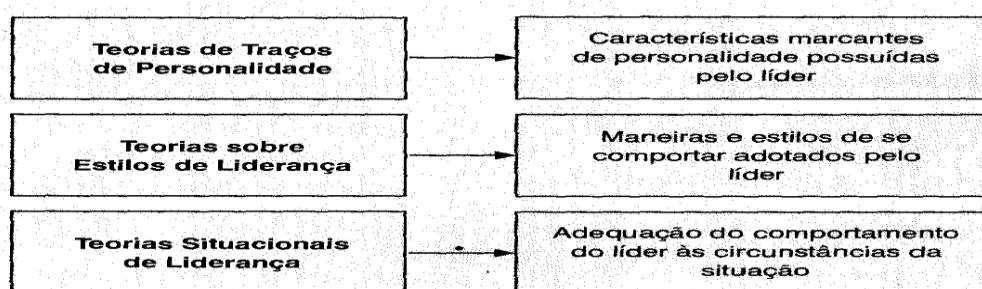


Figura 5: Síntese da teoria de liderança

Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 123

4.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade

A teoria dos traços dá ênfase nas características específicas do líder. É a teoria pioneira para tentar identificar como uma pessoa pode atingir a arte de liderar. Acredita que para ser líder se nasce com qualidades pessoais, facilitando a atuação na liderança.

De acordo com a teoria, não há possibilidade de se virar líder com aperfeiçoamentos e desenvolvimentos das habilidades de um indivíduo. Nasce com esses valores e personalidade diferenciada ou nunca poderá liderar.

Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. O líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. (CHIAVENATO, 2003, p. 123).

Ela defende que para liderar é necessário possuir um conjunto de traços específicos de personalidade e por possuir esses traços conseguirá influenciar comportamento de outras pessoas. Autores diversos tentaram descrever esses traços e citaram os mais encontrados e comuns. São eles: os traços físicos (energia, aparência e peso), traços intelectuais (adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança), traços sociais (cooperação, habilidades interpessoais e habilidades administrativas) e traços relacionados com a tarefa (impulso de realização, persistência e iniciativa).

Portanto, essa teoria não é totalmente aceita pelos estudiosos, pois atualmente sabe-se que para liderar não se nasce com características específicas. Com esforço e treinamentos qualquer pessoa pode adquirir características importantes para uma boa liderança. Cada líder tem capacidades distintas e maneiras diferentes de agir.

4.2.2 Teoria sobre Estilo de Liderança

A teoria sobre estilo de liderança descreve o comportamento do líder e como ele interage com seus colaboradores. Existem três tipos de líderes de acordo com essa teoria, são eles: autocrático, democrático e liberal (*laissez-faire*).

Autocrático: o líder toma todas as decisões de forma centralizada, sem nenhuma liberdade de participação do grupo. As tarefas são executadas pelos seus subordinados de modo previsível, onde o trabalho é feito em um ambiente com muita tensão, sem nenhuma satisfação na execução das tarefas. Os colaboradores não podem opinar em nada, trabalhando descontentes e sem motivação. Não havendo relação de amizade entre eles.

Democrático: Há um acompanhamento e incentivo do líder, mas as escolhas dos procedimentos a serem executados são opinadas pelos grupos. As tarefas não são tão produtivas quanto à autocrática, mas há boa qualidade. O grupo decide a divisão de tarefas e a meta a se alcançar. Já o líder faz o acompanhamento e só é solicitado em relação à tarefa quando há alguma dúvida. As pessoas trabalham com satisfação e existe um bom relacionamento entre elas.

Liberal: o líder tem mínima participação nas decisões, os grupos possuem liberdade total para decidir. Nota-se a falta de união do grupo, com a predominância do egoísmo dos subordinados e pouco respeito ao líder. Não tem boa produção. As decisões tomadas são feitas pelo grupo, que escolhe com quem irá trabalhar e como será a divisão de tarefas.

De acordo com Chiavenato (2003), os três estilos de liderança devem ser realizados, sendo de acordo com a situação apresentada. O líder em uma organização estabelece ordem,

pesquisa a opinião de sua equipe antes de tomar uma decisão e também deixa à disposição para que escolha como cumprir determinadas funções. Fazendo a utilização da liderança autocrática, democrática e liberal.

4.2.3 Teoria Situacional

A teoria situacional abrange variáveis maiores que as teorias apresentadas anteriormente. Ela acredita que o líder consegue adequar-se a situação apresentada ou mudar a situação para adequá-la a liderança. Divergente da teoria dos traços que fala somente sobre as características pessoais e da teoria dos estilos de liderança que faz descrição do comportamento do líder.

As teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumentam as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo á situação. O líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas. A localização de um líder depende da posição estratégica que ele ocupa dentro da cadeia de comunicações e não apenas de suas características de personalidade. (CHIAVENATO, 2003, p. 126).

De acordo com Tannenbaum e Schmidt apud Maximiano (2009), são levantados três critérios para analisar a situação: o líder, os funcionários e a organização.

- O líder. O líder faz parte da composição da situação. Seu modo de agir tem a ver com sua criação, valores e experiência.
- Os funcionários. A maneira de agir dos funcionários influencia o melhor estilo de liderança a ser usado. Colaboradores que apresentam algumas qualidades (vontade de adquirir responsabilidade, experiência para resolução de problemas, e etc.) devem ter mais credibilidade, passando a participa com mais autonomia na organização.
- A organização. Uma série de fatores determinam qual o melhor estilo de liderança a ser utilizado, fazendo análise da situação, da equipe de trabalho, do clima organizacional e da pressão para a realização da tarefa de acordo com o tempo proposto.

Fred Fiedler apud Maximiano (2009) acredita que as situações se caracterizam por três características: as relações entre o líder e os seguidores (funcionários ou membros da equipe), grau de instrução da tarefa e o poder da posição.

- As relações entre o líder e os seguidores. Se os seguidores não se simpatizarem com o seu líder a situação se torna prejudicial, já se eles forem afirmativos a ele a situação será favorável.
- O grau da instrução da tarefa. Tarefa bem instruída aos seus liderados trará benefícios ao líder. As que não são bem definidas são desfavoráveis para o líder.
- O poder da posição. Se o líder ocupar um cargo acima na cadeia hierárquica, podendo demitir funcionários se necessário a situação é favorável. Não ocupando um bom cargo a situação é desfavorável.

Fiedler parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo. Isso significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de liderança é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o líder, para que a liderança possa ser eficaz (ROBBINS, 2010, p. 365).

Houve diversos debates em cima da avaliação de Fieldler sobre liderança situacional, fazendo críticas em suas avaliações baseadas em questionários e não em comportamentos reais. A avaliação era feita por questionário, as respostas dadas pelo líder poderia ser diferentes de suas ações. Não analisando se suas ações correspondiam com suas respostas. Um fato importante exposto por Fiedler se manteve: “o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo a situação”. Utilizado para a continuidade e desenvolvimento das pesquisas realizadas sobre liderança. (MAXIMIANO, 2009, p. 264).

Para Hersey e Blanchard apud Maximiano (2009), não há uma única maneira de liderar. Colocando em destaque a maturidade e sua relação para o desempenho das tarefas. Maturidade é a aptidão para fazer uma tarefa. O líder deve adequar o estilo de liderar conforme os colaboradores. A avaliação do nível da maturidade do subordinado é feita pelo grau de capacidade e o interesse para se realizar uma tarefa, sendo a principal variante do líder a escolha do melhor comportamento a ser utilizado.

O modelo desenvolvido por Paul Hersey e Kenneth Blanchard, conhecido como a teoria da liderança, enfatiza as características dos funcionários para determinar o comportamento de liderança apropriado. Segundo os autores, considerando que o poder da liderança é relacional, são seguidores que aceitam ou rejeitam os líderes. Dessa forma, os estilos de liderança devem se ajustar aos seguidores. (SOBRAL, 2013, p. 338).

Definidos em quatro estilos de comportamento:

- Estilo 1: Comando. O líder ordena as tarefas, diz como devem ser executadas e impõe o prazo para seu cumprimento. Pouca ênfase no relacionamento e muita tarefa. Estilo para pessoas com baixo nível de maturidade com comportamento voltado para a tarefa.
- Estilo 2: Venda. O líder direciona os colaboradores os apoiando emocionalmente. Muita ênfase no relacionamento e muita tarefa. Pessoas que querem ter responsabilidade, mas não tem experiência e não sabe como fazer.
- Estilo 3: Participação. O líder se aproxima, ajudando na tomada de decisão. Alta ênfase no relacionamento e pouca tarefa. O subordinado tem capacidade para realizar a tarefa, mas é desmotivado e inseguro.
- Estilo 4: Delegação. Não precisa da ajuda do líder para a execução das funções. Pouco relacionamento e pouco trabalho. O indivíduo está preparado para assumir responsabilidade é competente e motivado.

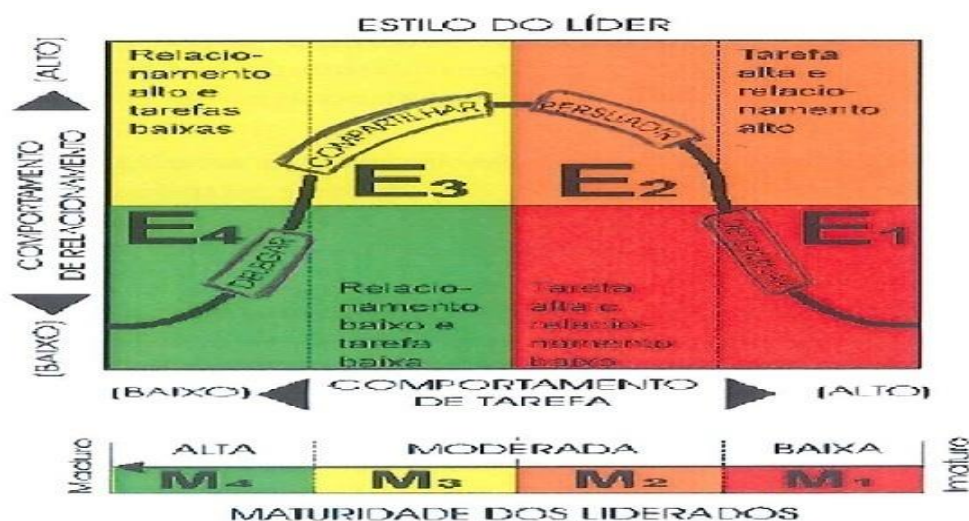


Figura 6: Estilo do Líder

Fonte: DINÂMICAS E COACHING

Conforme a figura acima demonstra, essa teoria acredita que o estilo de liderar deve se adequar a maturidade dos colaboradores. Quando atinge alto nível de maturidade, o líder diminuirá sua presença para a delegação de tarefas, havendo afastamento entre ambos.

Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento. Inversamente, a imaturidade deve ser gerenciada por meio do uso forte da autoridade, com pouca ênfase no relacionamento. (MAXIMIANO, 2009, p. 264).

4.3 Diferenças entre Liderar e Chefiar

Entre liderar e chefiar existe várias diferenças notórias. O líder é companheiro de equipe e o chefe só impõe regras, com pouco auxílio ou muitas vezes sem nenhuma ajuda. Liderar não é tarefa fácil, o que chamamos de chefe, gerente, gestor, executivo, administrador é bem diferente de liderança.

Na organização existe o que chamamos de líder formal, é aquele que ocupa um cargo superior, influenciando e motivando pessoas, e os líderes informais, que apesar de não ocupar cargo hierárquico acima conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas. O chefe mesmo estando em um cargo superior não consegue influenciar e nem motivar seus colaboradores, ele exige que as tarefas sejam cumpridas sendo realizadas por obrigação. Quando se lidera, os colaboradores trabalham com satisfação, se desenvolvendo diariamente, conseguindo alcançar seus objetivos pessoais e as metas da organização.

Na prática, todo administrador ou gerente precisa ser um líder, embora nem todo líder seja um administrador ou gerente. O administrador se fundamenta na sua posição na hierarquia organizacional, enquanto o líder se fundamenta em suas próprias qualidades pessoais. Em suma, gerenciar e liderar não são atividades idênticas. (CHIAVENATO, 2014, p. 23).

O chefe tem vocação em ser autoritário, dar ordens, é a pessoa que possui um cargo de confiança designado por alguém. Trata os liderados como máquinas não como pessoas. Funcionários abaixo da sua cadeia hierárquica são considerados como pessoas que devem seguir suas ordens, sem se importa com elas. O chefe não pensa na satisfação do coletivo e se porventura alguma função não for feita de maneira adequada o culpado nunca será ele. A chefia impõe, ordena para que faça o programado. É individualista e egoísta, pensa só em si. Não conhece sua equipe, exige que a tarefa seja cumprida. Provoca medo e raiva.

O líder motiva pessoas, trazendo inspiração ao grupo, trabalha junto, sabe as limitações de cada um e as respeita ajudando para que as superem, sabe valorizar suas qualidades, trata seus colaboradores como seres humanos e não como máquina. Ele tem respeito e admiração dos seus liderados. Influencia pessoas de modo que conduzam suas ações e comportamentos, dirigindo seus liderados para a realização de suas metas. Ele ajuda, auxilia alcançando o resultado. Conquista admiração dos seus liderados, fazendo com que eles compartilhem de suas ideias. Trabalha sempre em equipe pensando no grupo. Conhece sua equipe, sabe as habilidades de cada um e ajuda a superar suas falhas, identifica os erros e busca soluções em conjunto. Semeia respeito e admiração dos seus liderados.

Um grande líder influencia e dirige uma equipe de forma ética e positiva, dia após dia, ano após ano, em diversas situações. A liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso ao lidar com pessoas dos mais diferentes tipos e mediar relações dentro da equipe. (SOARES, 2015, p. 42).

Portanto, as organizações quando possuem uma boa liderança alcançam melhores resultados, aonde todos trabalham com prazer e satisfação. Pois o líder inspira pessoas, as ajuda e melhora suas funções, se comunica com clareza, alcançando os objetivos e metas com eficácia. Visa o futuro da organização, estando sempre por dentro dos acontecimentos e superando os obstáculos com competência, determinação e iniciativa. Ao contrário do chefe, que só ordena, tendo pessoas que trabalham insatisfeitas, fazendo suas tarefas somente por obrigação, pensando somente no hoje, fazendo com que as pessoas sintam medo dele.

Os bons administradores devem procurar se inspirar na forma de agir dos líderes, obtendo a confiança e o apoio genuíno dos seus subordinados, que atuarão como seus seguidores. Os líderes usam as relações informais com mais facilidade do que as estruturas formais usadas pelos administradores. (LACOMBE, 2012, p. 152).

5 A relação entre Motivação e Liderança

A liderança eficaz incentiva e estimula a encontrar a motivação de seus colaboradores. A motivação varia de pessoa para pessoa, já que cada um precisa de um estímulo diferente para alcançá-la.

Para o líder estimular pessoas, ele tem que conhecer cada uma delas, como reagem em diferentes situações, para entender qual a melhor maneira de incentivá-los. O líder como bom conhecedor de sua equipe saberá qual a forma ideal para proporcionar a satisfação de um modo geral. Identifica as necessidades de sua equipe e sabe como ajudar para o alcance da autorealização.

Quando uma organização tem uma boa liderança, consegue fazer com que seus colaboradores se dediquem a suas tarefas. Mas é preciso estimular e ajudar no desenvolvimento de seus colaboradores, assim ele estará motivado a cumprir suas funções, executando-as com eficiência.

Um bom líder pode encorajar a equipe de várias formas: com reconhecimento de seu trabalho bem feito, elogiando sempre quando ela mostra bons resultados, e os ajudando sempre de acordo com a necessidade de cada uma. Ainda a cada dia aprimora o desenvolvimento de seus liderados, aumentando o potencial das tarefas, aperfeiçoando seu desempenho onde todos se envolvam com o objetivo da empresa e trabalhem com satisfação.

O que leva alguém a produzir mais é a motivação para obter resultados. Por isso, a ênfase do estudo do comportamento organizacional é a capacidade dos administradores para motivar seu pessoal, a fim de influenciar seu comportamento, seu comprometimento e sua motivação para alcançar os objetivos da organização. O administrador deve ser capaz de conhecer em profundidade as pessoas e saber o que motiva cada um, uma vez que as pessoas são diferentes e não são motivadas pelos mesmos incentivos: é preciso considerar sua diversidade. (LACOMBE, 2012, p. 68).

Quando se lidera e alcança a motivação de seus liderados, significa que há confiança e admiração. Liderança e motivação sempre estarão ligadas, pois um líder tem que influenciar pessoas de forma que as ajude a se auto motivarem e a darem o melhor de si para o alcance de um propósito.

6 Conclusão

Diante de todo o exposto, percebemos que a motivação é um tema muito complexo, pois cada pessoa possui necessidades, desejos e interesses próprios. Não há maneiras de motivar pessoas, somente ela própria pode encontrar o que a motiva. Os líderes por sua vez ajudam seus colaboradores a esse encontro, conhecendo sua equipe e valorizando seus colaboradores.

Portanto os líderes precisam conhecer sua equipe ajudar no desenvolvimento, incentivar e reconhecer o valor de cada um. Organizações que possuem colaboradores motivados têm resultados muito melhores do que aquelas que possuem uma equipe desmotivada e sem prazer em trabalhar.

Podemos assim dizer que recompensas e benefícios propostos para o alcance de determinada meta não é motivação. A motivação somente acontece quando vem do interior da pessoa. Fatores externos não são capazes de motivar.

A motivação no início era analisada por meio de recompensas e punições. Transformando a motivação a condicionamentos de comportamentos em prol de receber algo em troca, mudando assim o seu real sentido da palavra. Com o tempo os administradores perceberam que as pessoas são capazes de se mover em direção a um objetivo, mesmo sem haver recompensas ou punições. Ou seja, um olhar mais atento para cada funcionário permitia identificar reações que afloravam a partir do reconhecimento e elogios, sem necessitar de estímulos externos.

Inúmeras teorias tentaram explicar como motivar ou prever o agir das pessoas em determinada situação, como se elas tivessem manuais. Cada indivíduo reage de uma maneira na mesma situação. Maslow acredita que a motivação só ocorre quando as necessidades são supridas por escalas, mas não há regras quando falamos de seres humanos.

Os líderes assumem um papel importante para o encontro da motivação. Mesmo que não sejam capazes de motivar podem desmotivar facilmente pessoas que estão tentando identificar o que realmente lhes motiva.

As teorias sobre liderança vieram para tentar descobrir o perfil ideal do líder, mas nenhuma delas conseguiu abranger todos os fatores necessários, todas elas apresentam falhas. Conforme já relatado, percebe-se o quanto é necessário uma boa liderança e o resultado que ela proporciona. Ter uma equipe capacitada e motivada, realizando suas funções com satisfação. Possuir colaboradores eficientes, aumentando a qualidade de trabalho e o alcance das metas pretendidas.

Por todos esses aspectos, não podemos confundir o significado de motivação. Ela só ocorre realmente quando emana do interior do ser. Pessoas motivadas dão o melhor de si, se empenham com fervor para o alcance do objetivo e trabalham voluntariamente, com prazer em fazer suas funções.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Fundamentos de administração para cursos de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. Barueri, São Paulo: Manole, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração geral**. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Barueri, São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas, volume I**. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. Barueri, São Paulo: Manole, 2016.

CHRISTANELLI, Ranielli. **A teoria X e Y**. 2013. Disponível em: < <https://www.rbchristanelli.wordpress.com/2013/09/19/a-teoria-x-e-y/> > Acesso em: 23 de out. 2018.

CONEXAO RH. **Motivação**. Disponível em: < <http://www.conexaorh.com.br/artigo16.php> > Acesso em: 04 de nov. de 2018.

COSTA, Ricardo Manuel Gomes da. **Liderança Situacional (Hersey e Blanchard)**. 2011. Disponível em: < [https://www.dinamicasecoaching.webnode.pt/lideranca/teorias-situacionais-ou-contingenciais/lideranca%20situacional%20\(hersey%20e%20blanchard\)](https://www.dinamicasecoaching.webnode.pt/lideranca/teorias-situacionais-ou-contingenciais/lideranca%20situacional%20(hersey%20e%20blanchard)) > Acesso em: 28 de set. de 2018.

ESCORSIN, Ana Paula. **Liderança e desenvolvimento de equipes (livro eletrônico)**. Curitiba, Paraná: InterSaberes, 2017.

ESPINOLA, Henrique Lopes. **O salário: Pode ser usado como um fator motivador?** 2015. Disponível em: < <https://www.psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/o-salario-pode-ser-usado-como-fator-motivador> > Acesso em: 18 de out. de 2018.

FERREIRA, Marcio Campos. **Líder ou Chefe? É real este dilema?** 2016. Disponível em: < <http://www.tiposconsultoria.com.br/blog/lider-ou-chefe-e-real-este-dilema/> > Acesso em: 15 de out. de 2018.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: Como se faz para motivar funcionários?** Biblioteca Harvard, V. 1, N. 13, 1975.

JUCÁ, Fernando. **Academia de liderança (livro eletrônico): Como desenvolver sua capacidade de liderar**. Campinas, São Paulo: Papirus 7 Mares, 2013.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos (livro eletrônico)**. Curitiba, Paraná: InterSaberes, 2012.

PÉRSICO, Neide. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba, Paraná: InterSaberes, 2012.

PESSOTTI, Patricia. **O Papel do Líder na Organização. 2012.** Disponível em: <
<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/7964/o-papel-do-lider-na-organizacao.html> >
Acesso em: 15 de ago. de 2018.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

STADLER, Adriano. **Gestão de pessoas: Ferramentas estratégias de competitividade.** Curitiba, Paraná: InterSaberes, 2014.

VIZIOLI, Miguel. **Liderança: a força do temperamento.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

MAXWELL, John C. **Líder 360°: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2012.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

WALGER, VIAPIANA, MONFORT. **Motivação e satisfação no trabalho em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. Curitiba, Paraná: Intersaberes, 2014.

ZANELI, BORGES-ANDRADE, BASTOS. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Artmed, 2004.

