

## LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Karin Voigtlaender (ICPG – UNIASSELVI)  
karin.voigtlaender@bol.com.br

Graziele Beiler (ICPG – UNIASSELVI)  
grazibeiler@terra.com.br

Marcelo Walkowski (ICPG – UNIASSELVI)  
marcelowk@yahoo.com.br

### RESUMO

O tema liderança e motivação têm sido muito discutido dentro das organizações como aspecto de maior produtividade. Apenas um bom salário já não atende mais aos anseios dos funcionários, e sim, uma série de atitudes voltada para a valorização e a auto-realização no ambiente de trabalho. Este artigo tem como objetivo identificar o conceito de motivação, como é aplicado dentro das organizações e sobre a liderança que está envolvida constantemente com mudanças, tendo o privilégio de poder motivar seus subordinados para extrair o melhor de cada um, atingindo resultados cada vez mais satisfatórios, agregando valor e fazendo com que a equipe atinja um nível mais elevado de eficiência. A metodologia é caracterizada como bibliográfica e após a análise de vários autores, pode-se concluir que o líder contribui fortemente para a motivação dos empregados, mas a vontade de querer mais, de buscar a realização dos sonhos e entusiasmo para dar o melhor de si, vêm de cada um.

**Palavras chave:** Motivação; Liderança; Líder; Organizações; Resultados.

### ABSTRACT

The theme of leadership and motivation have been widely discussed within the organization as an aspect of increased productivity. Just have a good salary no longer meets the wishes of employees, but rather a series of attitudes toward recovery and self-fulfillment in the workplace. This article aims to identify the concept of motivation, it is applied within organizations and the leadership that is constantly involved with change, having the privilege of being able to motivate their subordinates to get the best of each, reaching more satisfactory results, adding value and making the team from achieving a higher level of efficiency. The methodology is characterized as the literature and after analysis of several authors, one can conclude that the leading contributor to employee motivation, but the will to want more, to seek the realization of dreams and enthusiasm to give their best come from each.

**Key words:** Motivation, Leadership, Leader, Organizations, Outcomes

## 1. INTRODUÇÃO

O tema motivação no trabalho pode ser considerado como recente, porque antes da Revolução Industrial, utilizavam-se somente as punições, gerando um clima de medo entre os trabalhadores. Eles eram manipulados, tratados como objetos, instruídos sobre como e quando fazer, sem a chance de opinar ou sugerir mudanças no trabalho. Dessa forma a criatividade era totalmente ignorada e somente era levado em consideração o parecer dos “superiores”.

Com a chegada da Revolução Industrial, começou-se a falar em motivação e recompensas para incentivar a produtividade. As pessoas continuavam sendo manipuladas, mas de uma forma diferente. As organizações perceberam que o ser humano no trabalho é mais complexo do que se esperava e passaram a fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância, porque apenas bons salários não eram mais suficientes.

Os trabalhadores passaram a exigir participação nas decisões, deixando de ser simples peças. Hoje, o reconhecimento e satisfação das necessidades sociais estão em alta e os funcionários passaram a ser o principal ativo, o capital intelectual das organizações e o departamento de Recursos Humanos foi desenvolvido especialmente em função deles.

Um dos maiores desafios das empresas atualmente é ter pessoas motivadas, satisfeitas e felizes. Inúmeras pesquisas vêm sendo elaboradas e diversas teorias tentam explicar o que leva as pessoas a agir para alcançar seus objetivos.

A partir dos vários estudos realizados no século XX e início do século XXI, podemos observar que a industrialização da sociedade, o desenvolvimento da automação, as tarefas repetitivas e rotineiras, a divisão do trabalho, a importância dada à burocracia conduzem os indivíduos à insatisfação e à sensação de alienação em seus trabalhos. (SILVA; RODRIGUES, 2007)

Quem toma à frente para buscar essa motivação e o empenho das pessoas é o líder. Presente em todas as organizações e departamentos, precisa de múltiplas capacitações para conduzir os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar, tomar a frente de novos projetos, ensinar mas também aprender, ter conhecimento técnico da área em que atua, potencializar o crescimento dos liderados e da organização, assumir responsabilidades e tomadas de decisões. A figura do chefe que dá ordens e cobra o cumprimento delas, está totalmente fora de foco, conforme cita Neto (2010):

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe. (...) Esperava-se, do líder de ontem, que ele *aprendesse pela organização*, deixando ao restante da equipe a tarefa de apenas realizar. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram. (NETO, 2010, p. 1).

Este estudo nasceu da necessidade de buscar informações sobre o tema para a aplicação no dia-a-dia e também para levar conhecimento os demais líderes ou pessoas que pretendem exercer cargos de chefia. A importância deste estudo se dá pelo fato de que as empresas buscam gestores cada vez mais qualificados e eficientes para entusiasmar a equipe a

atingir os resultados esperados, porém não conhecem as conceitos e definições das características que um líder deve de possuir para motivar sua equipe .

Como ser um líder exemplar? Como motivar os funcionários e como manter um ambiente motivador em toda a empresa? Por que as pessoas trabalham? O que faz algumas pessoas darem ao máximo de si no trabalho? A busca de informações para responder a esses questionamentos foi realizada em livros, revistas e em sites da internet. A pesquisa se caracteriza como bibliográfica e tem por objetivo apresentar uma definição de liderança, assim como levantar as principais habilidades e estilos que auxiliam e capacitam as pessoas a exercer cargos de chefia, pois não é qualquer empresa que fornece treinamento interno e a qualquer hora pode surgir a oportunidade de crescimento. Na continuidade, fala-se sobre a motivação que é um desafio para as organizações e por isso é amplamente estudada e pesquisada por vários autores. Na terceira parte está a conclusão do artigo e por fim as referências bibliográficas utilizadas nesse estudo.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica serão abordados inicialmente alguns conceitos de liderança que mostram exatamente o que as organizações e funcionários esperam do líder.

Os estilos de liderança citados são teorias que estudam os comportamentos do líder em relação aos subordinados, aquilo que faz e seu comportamento para liderar.

As habilidades são características e atitudes essenciais ao líder para conquistar a confiança das pessoas da equipe que coordena. O *feedback* também é abordado por ser um procedimento igualmente importante para manter a comunicação dos resultados e do que se espera de cada colaborador.

Não existe um conceito padrão de motivação, por isso são descritos vários autores com suas teorias, para mostrar que as pessoas podem ser estimuladas, cada um à sua maneira.

Como não existe nenhuma fórmula e os motivos de satisfação podem ser os mais diversos e diferentes de pessoa para pessoa, os fatores motivadores são alguns motivos identificados ao longo da pesquisa que os líderes podem trabalhar para melhorar o ânimo da equipe.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE LIDERANÇA

Existem diversos conceitos de liderança e praticamente todos citam alguns elementos chave como “trabalho em grupo”, “influenciar pessoas” e “atingir resultados”.

Para Chiavenato (1999), a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

John C. Maxwell (2008, p.13) dá um parâmetro bem abrangente na definição de liderança:

- ✓ Disposição de assumir riscos.
- ✓ Desejo apaixonado de fazer diferença.
- ✓ Se sentir incomodado com a realidade.
- ✓ Assumir responsabilidades enquanto outros inventam justificativas.
- ✓ Enxergar as possibilidades de uma situação enquanto outros só conseguem ver as dificuldades.
- ✓ Disposição de se destacar no meio da multidão.

- ✓ Abrir a mente e o coração.
- ✓ Capacidade de subjugar o ego em benefício daquilo que é melhor.
- ✓ Evocar em que nos ouve a capacidade de sonhar.
- ✓ Inspirar outras pessoas com uma visão clara da contribuição que elas podem oferecer.
- ✓ Poder de potencializar muitas vidas.
- ✓ Falar com o coração ao coração dos liderados.
- ✓ Integração do coração, da mente e da alma.
- ✓ Capacidade de se importar com os outros e, ao fazer isso, liberar as idéias, a energia e a capacidade dessas pessoas.
- ✓ Sonho transformado em realidade.
- ✓ Coragem.

O líder exerce influência no seu grupo para que façam o que ele deseja, conduzindo-os na direção que sozinhas não seguiriam, deve mostrar oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, incentivar, mostrar que é possível, colocar a equipe em condições de avançar e também aprender com os erros.

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajuda-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. E isso é muito importante, pois promover o crescimento das pessoas gera crescimento para a organização. (MAXVEL, 2008, p.96).

O autor Gaudêncio (2009, p.15) faz a seguinte explicação em seu livro “Superdicas para se tornar um verdadeiro líder”:

Costumo definir o líder mostrando, em dois momentos distintos, o que ele é essencialmente:

1. O líder sabe o que quer. Ele tem um sonho.
2. O líder quer o que sabe. Para ele, o importante é a concretização do sonho, não a glória de fazê-lo. Por isso ele compromete os outros com seu sonho, de tal forma que, depois de algum tempo, as pessoas estarão atrás do sonho, não mais do líder. (GAUDÊNCIO, 2009, p.15)

Conforme a citação, o líder é considerado um grande influenciador, envolvendo e conduzindo a equipe a lutar pelas mesmas causas.

## 2.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança se desenvolvem em cada gestor de acordo com as características individuais e conforme a cultura das pessoas e da organização. No quadro 1 o autor Chiavenato (2000, p.137) faz uma comparação entre três estilos de liderança e descreve as principais características do líder, a forma como aborda as tarefas e como age com os subordinados.

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez faire)</b>
• O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	• As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	• Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
• O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por sua vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	• O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.	• A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
• O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho.	• A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho.	• A divisão de tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
• O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	• O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e elogios.	• O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

### **Quadro 1. Comparação entre os três estilos de liderança.**

Fonte: Chiavenato (2000, p.138)

Qual dos estilos citados é o ideal?

O líder que souber utilizar os diversos estilos, poderá escolher, com bom senso e competência, qual é o mais adequado para cada situação. Chiavenato (2000, p.140) afirma que “na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.”

Dependendo da situação e da necessidade, poderão ocorrer adaptações que levam ao surgimento de novos estilos, como por exemplo, o estilo visionário.

Os líderes visionários são cada vez mais valorizados num mundo que se transforma a cada instante. Mas, ao contrário do que alguns imaginam, eles não nascem com uma bola de cristal na mão. Tanto quanto ser líder, ser visionário é uma capacidade a ser aprendida.(...) São pessoas capazes de visualizar o futuro e antecipar produtos ou serviços que vão ser desejados no futuro pelos mercados mais lucrativos, gerando oportunidades para si próprias, suas organizações e para aqueles que lideram. (GAUDÊNCIO, 2009, p.87).

De acordo com Filion (1999, p.19),

(...) o empreendedor caracteriza-se por ser uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILION, 1999, p.19).

Importante para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas, o líder visionário é capaz de enxergar oportunidades onde ninguém as vê, realiza adaptações e mudanças necessárias, com a finalidade de desenvolver, crescer e melhorar a empresa.

## 2.3 HABILIDADES DO LÍDER

Como nem sempre o sol brilha, o líder precisa mostrar suas habilidades também nos momentos difíceis, porque nem todas as tomadas de decisão agradarão à todos. Em outras palavras, podemos dizer que é necessário colocar o “coração” naquilo que se faz para que haja motivação para continuar quando os outros já desistiram.

Do que o líder precisa para ser bem-sucedido? Paixão. A paixão é o que distingue o extraordinário do comum. Quando relembro minha carreira, reconheço que a paixão me capacitou a fazer o seguinte: acreditar no impossível, sentir o inesperado, tentar o inaudito, realizar sonhos, conhecer, motivar e liderar pessoas. (MAXWELL, 2008, p.59)

Maxwell (2008, p.109) ainda cita uma relação de habilidades que os líderes potenciais demonstram possuir:

Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças.  
Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes.  
Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão.  
Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização.  
Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam.  
Disposição para servir: fazem o que for necessário.  
Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem.  
Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar.  
Persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo.  
Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante.  
(MAXWELL, 2008, p.109)

A liderança não se desenvolve de uma hora para outra, exige perseverança e um pequeno progresso a cada dia. Algumas das principais características e ações identificadas ao longo da pesquisa foram estas:

### 2.3.1 Relacionamento

Para ter um bom relacionamento com os membros da sua equipe, é fundamental que tenha conhecimento das competências de cada um, os limites, seus pontos fortes e fracos, seus motivos e necessidades. Assim, o gestor vai saber o que se passa no coração dos liderados e conhecer as condições pelas quais pode motivar e alocar cada um dentro dos processos, ajudando-os a alcançar o melhor de seu potencial.

Gaudêncio (2009, p.45) argumenta: “Estou convencido de que a afetividade é o verdadeiro cimento das nossas instituições e se manifesta na forma de companheirismo e amizade.”

Passamos a maior parte do tempo na empresa e o líder é responsável pelo entrosamento dos membros da equipe. Os integrantes precisam trabalhar para o bem do grupo, contribuindo e complementando as atividades, valorizando e respeitando um ao outro.

### 2.3.2 Saber ouvir

Maxwell (2008, p.68) explica que “saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna (...) Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”.

O líder precisa ter uma grande capacidade para entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, para isso é preciso ser paciente para ouvir primeiro e falar depois. Concentrar-se em quem está falando e evitar distrações, por exemplo, ouvir alguém e ler e-mail ao mesmo tempo são coisas que não funcionam.

### 2.3.3 Humildade

No site *portal-gestão.com* o autor Nogueira (2010) sugere algumas dicas para desenvolver a humildade:

1. Pensar nos membros da equipe como mais conhecedores das suas tarefas do que nós próprios. Nem sempre o que nós pensamos e fazemos é melhor do que o que os outros pensam ou fazem;
2. Engolir o orgulho, não entrar num concurso de perfeição. Por vezes, devemos parar de falar e deixar que a outra pessoa fique com a atenção toda. Esta estratégia tem o poder de “abrir” as pessoas;
3. Dizer: “Tens toda a razão”;
4. Procurar a opinião dos outros (colegas e subordinados) em relação ao seu estilo de liderança. É preciso humildade para colocar esta pergunta. E ainda mais humildade para ouvir a resposta;
6. Dar o exemplo. Encorajar a prática da humildade na empresa: de cada vez que partilha o crédito do sucesso com outros, está a reforçar esta qualidade junto dos seus colaboradores. Pense em aconselhar ou formar potenciais líderes em relação a esta característica essencial para a liderança. (NOGUEIRA, 2010)

O líder demonstra humildade quando assume que não é dono da razão e admite que pode aprender com as opiniões alheias.

### 2.3.4 Autoconhecimento

Para Gaudêncio (2009, p.50), “Só é possível aceitar o outro se eu me aceitar, e só posso me aceitar se me conhecer. Daí a atualidade do preceito socrático: conhece-te a ti mesmo.”

É o conhecimento que o líder tem de si mesmo para administrar as dificuldades e usar os pontos fortes a seu favor. Está ligado a autoconfiança que torna possível o desenvolvimento humano, agir, mudar, transformar e conquistar aquilo que deseja. O autocontrole também segue a mesma linha de raciocínio, pois permite superar mais facilmente alguns obstáculos e melhorar o relacionamento.

### 2.3.5 Confiança

Ingrediente importante em qualquer relacionamento, o líder busca confiança na sua equipe, mas antes de qualquer coisa, precisa ser confiável, digno de crédito e sincero. Segundo Maxwell (2008, p.94) “na condição de líder, você nunca deve esperar a lealdade dos outros antes de construir um relacionamento e conquistar a confiança.”

Essa confiança se estabelece principalmente quando o líder cumpre com suas promessas e age com integridade, que é sentir, pensar, agir e falar da mesma forma. Uma dica importante é prometer somente o que se pode cumprir.

## 2.3.6 Coragem

“A primeira característica emocional do líder é a coragem, necessária, sobretudo, no processo decisório.” (GAUDÊNCIO, 2009, p.23).

Ter coragem é arriscar, mudar, fazer algo diferente. Liderar é um ato de coragem porque envolve a tomada de decisões para a resolução dos mais diversos problemas. Administrar e lidar com pessoas também não é uma das tarefas mais fáceis e constantemente o líder deverá ceder e negociar para manter um ambiente saudável.

## 2.3.7 Saber Delegar

(...) a delegação é fundamental para o bom funcionamento de uma equipe. (GAUDÊNCIO, 2009, p.36).

O líder precisa confiar nos funcionários para que as tarefas e responsabilidades sejam delegadas, observando o que é adequado para cada um. O treinamento e acompanhamento é o próximo passo, muito importante para o sucesso na execução das atividades e para futuramente delegar maior responsabilidade.

## 2.3.8 Comunicação

Para Chandler e Richardson (2008, p.74), “Agora, mais do que nunca, a comunicação está no nosso sangue. É o componente vital de toda empresa. (...) Uma boa comunicação origina confiança e respeito.”

Passar e receber informações, para líder e liderados estarem “por dentro de tudo” e saber o que está acontecendo. Uma boa comunicação estabelece confiança e respeito para ambas as partes. Quando houver alguma mudança, o líder deve passar as informações pessoalmente, não deixar que as novidades sejam transmitidas por terceiros.

## 2.3.9 Dar *Feedback*

Gaudêncio (2009, p.41) considera o *feedback* “imprescindível no desenvolvimento do papel profissional.”

Todos precisamos de *feedback*. Assim como um cozinheiro sempre quer saber se a comida está gostosa, em todas as áreas existe a necessidade de obter um retorno relatando se o trabalho está de acordo com o desejado e opiniões em como pode ser melhorado. É um bom momento para o líder conhecer melhor os pontos fortes e fracos da sua equipe e ouvir opiniões sobre o próprio desempenho.

## 2.3.10 Estudar

“A partir do momento em que você pára de aprender, também pára de liderar. Se quer liderar, precisa aprender. Se pretende continuar liderando, não pode parar de aprender.” (MAXWELL, 2008, p.142).

Estar em contínuo aprendizado significa que está trabalhando para se tornar melhor do que pode ser. Além de buscar sabedoria e autodesenvolvimento, o líder deve compartilhar o seu conhecimento e ser treinador, facilitador, professor e aprender junto com os subordinados. Se o líder cresce, os liderados também se desenvolverão.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

O que é motivação, como sentir-se motivado e como influenciar os outros?

A palavra motivação vem do latim *movere* e significa mover. É um processo essencial na vida de qualquer pessoa. Também pode ser definida como uma força pela quais os profissionais desenvolvem bem suas atividades para que sejam promovidos e valorizados. (CRISÓSTOMO, 2010).

As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, cada ser tem seus objetivos, todos são diferentes e possuem necessidades diferentes que podem mudar de tempos em tempos: conquistar aquilo que deseja, saber onde chegar, ter as próprias metas. A pessoa motivada não desanima facilmente mediante algum problema, ela segue em frente e dá o melhor de si para conquistar seus sonhos.

Não se pode comprar entusiasmo ou dedicação e ainda não foi definida nenhuma fórmula que indique como conquistar essa difícil tarefa e hoje, um dos principais desafios do líder é inspirar os funcionários, não apenas cobrar resultados.

Vários autores elaboraram suas teorias sobre o tema. São diversos pensamentos, discussões e controvérsias.

Chiavenato (1999) argumenta que a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Outros autores citam que a motivação está dentro de cada um. Vergara (1999) defende que a motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não.

Silva; Rodrigues (2007, p.9) reforçam essa teoria quando citam que:

A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (SILVA; RODRIGUES, 2007, p.9).

Infelizmente nos deparamos com algumas pessoas nas organizações que mantêm uma atitude de perdedor, executam seu serviço sem qualquer entusiasmo, não sabem o que querem e não lutam por nada, somente continuam na empresa para receber um salário, sendo uma tarefa muito difícil para o líder e para a equipe conviver com alguém assim.

Christy (2006, p.20) cita no livro “Os Segredos da Motivação”:

Há pessoas que jamais serão motivadas. Elas preferem ser apenas coadjuvantes da vida, nunca agindo ativamente em nada. As organizações estão abarrotadas destes indivíduos. Eles se prendem aos seus empregos, fazem o que mandas elas fazerem, não perguntam, não argumentam, não questionam, só executam. Satisfeitas ou não com sua condição, elas são assim e dificilmente mudarão. Não há programa motivacional que tenha efeito sobre estas pessoas. (CHRISTY, 2009, p.20)

Antes de tentar mudar a equipe, o líder precisa fazer uma auto avaliação para entender o exemplo que está passando.

Se quiser que seu pessoal seja mais positivo, seja mais positivo. Se quiser que se orgulhem mais de seu trabalho, dê o exemplo. Mostre-lhes como se faz. Quer que tenham uma boa aparência e se vistam de maneira profissional? Tenha uma

aparência melhor você mesmo. Quer que sejam pontuais? Chegue sempre cedo e diga a eles o que a pontualidade significa para você, não para eles. (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, p.31).

Como ele está à frente, servindo de espelho para os demais, precisa ser o que quer que os outros sejam. As pessoas se envolvem mais facilmente com quem é autoconfiante.

## 2.5 FATORES MOTIVADORES

O ambiente ou clima da empresa está fortemente relacionado com a motivação dos funcionários. Quando existe motivação, o ambiente é positivo, o clima é de colaboração, interesse e satisfação. Ao contrário, percebem-se sentimentos de frustração, insatisfação, redução na produtividade e qualidade, surgimento de conflitos.

Se o líder está animado com uma ideia, toda a equipe ficará. O entusiasmo, a força e a energia do líder são contagiantes e motivam significativamente conforme o autor Chandler e Richardson (2008, p.102) orientam:

Se você é um líder positivo, com pensamentos positivos sobre o futuro e as pessoas que lidera, acrescenta algo a cada pessoa com quem conversa. Agrega algo de valor a cada comunicação. Até mesmo cada e-mail (que seja positivo) soma algo à vida da pessoa que o recebe. Porque o positivo (+) sempre acrescenta algo. (CHANDLER; RICHARDSON, 2008, P.102).

Seguem exemplos de fatores motivadores segundo autores:

- ✓ **Trabalho desafiante/menor responsabilidade:** segundo o autor Gaudêncio (2009, p.40, grifo do autor), “desafio é um dos dois mais importantes fatores motivacionais. O segundo é o *reconhecimento*.” O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades. O líder pode passar adiante algumas tarefas que podem dar a ele mais tempo para administrar e analisar resultados e o liderado vai se sentir mais motivado por ter alguma tarefa mais interessante. Trabalhos simples e repetitivos tendem a se tornar maçantes, afetando a eficiência do trabalhador, ele deseja ter um trabalho significativo.
- ✓ **Reconhecimento do bom desempenho:** aqui entra novamente a questão do Feedback citada anteriormente, conforme Chandler e Richardson (2008, p.24), “Os gerentes que têm mais problema para motivar a equipe são os que dão menos feedback.” Todos os seres humanos anseiam pelo Feedback, pelo reconhecimento do valor que tem junto à empresa.
- ✓ **Crescimento/desenvolvimento/perspectiva de progressão no futuro:** Chandler e Richardson (2008, p.125) citam: “Felicidade é crescimento. Somos felizes quando estamos crescendo e nos desenvolvendo. E pessoas felizes são mais motivadas do que pessoas infelizes.” É preciso estimular o funcionário a prosperar no emprego e crescer junto com a empresa.
- ✓ **Realização:** para Silva e Rodrigues (2007, p.51), “(...) a pessoa evidencia um alto nível de motivação para auto-realização e busca sua autonomia, assumindo desafios reais no seu trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal.” O profissional quer ser reconhecido pelo trabalho que realiza, quer se sentir valorizado exercendo uma atividade que possa ser considerada um diferencial, contribuindo para o sucesso da empresa e pessoal.

- ✓ **Orientação:** Chandler e Richardson (2008, p.101) afirmam: “Ajude seus funcionários a concluir as pendências e a motivação deles o surpreenderá. (...) A presença disso no inconsciente consome energia, drena a produtividade e a vitalidade da sua equipe.” Normalmente as tarefas mais fáceis são rapidamente concretizadas, deixando de lado as mais difíceis, mas igualmente importantes. O líder que orienta e auxilia seus funcionários a concluir as tarefas, sentirá uma motivação maior, melhorando e aumentando a produção.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo percebeu-se que na prática, a motivação e a busca de respostas a respeito do comportamento humano são muito complexas, porque cada caso é um caso, onde somos seres humanos e não máquinas, cada um possui personalidade própria e tem o seu “motivo de ação”. O ser humano é insaciável, quer sempre mais e os desejos podem mudar com o passar do tempo.

O ideal é cada pessoa desenvolver dentro de si a automotivação, mas o papel do líder nesse processo é importante, porque a partir do momento que conhece sua equipe e suas pessoas, tem a possibilidade de exercer com mais facilidade seu papel: provocar um novo ânimo, conquistar a confiança do seu liderado, levando-os onde não poderiam ir sozinhos, inspirá-los a fazer aquilo que se acham incapazes de realizar, tornar-se um “espelho”, exemplo, provocar o esforço e persistência, buscando o comprometimento para atingir os resultados.

São muitas as habilidades que o líder deve desenvolver para ter sucesso e o comprometimento da sua equipe. O aperfeiçoamento acontece diariamente quando busca o crescimento e atenta às mudanças que ocorrem. As habilidades citadas neste estudo sugerem uma caminhada junto com os funcionários para entendê-los melhor e facilitar a motivação. Alguns outros aspectos estão voltados especificamente para a pessoa do líder, que deve demonstrar poder e coragem, mas também humildade e confiança.

Também vale mencionar que poucos líderes chegam ao topo sozinhos, sem contar com ajuda de outras pessoas. É com alegria que o líder deve estender a mão e puxar os outros para o alto onde juntos poderão seguir em frente, conduzindo-os a alturas que nunca sonharam alcançar, esse é o verdadeiro espírito de equipe. Maxwell (2008, p.17) argumenta que “os bons líderes levam outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz”.

Agindo dessa forma, o líder só tem a ganhar, porque as pessoas têm mais interesse em trabalhar para alguém que as ajuda a atingir o sucesso. Além disso, o líder ganha muita credibilidade porque potencializa e agrega valor à equipe, deixando de lado sentimentos como a insegurança e o ciúme.

A motivação se torna consequência dentro de uma equipe quando o líder por meio das suas características executa seu papel de forma eficiente, fazendo com que todos ao seu redor devido à convivência, comecem a adotar a postura similar podendo vir a se tornarem líderes desenvolvendo as habilidades que lhe são atribuídas.

Portanto, um líder só pode ser bem sucedido se contar com uma boa equipe e atualmente, esse é um dos maiores desafios. Para conseguir o comprometimento e a excelência nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, precisa ter conhecimento da motivação humana para inspirar e possibilitar um constante aperfeiçoamento e treinamento para melhorar o desempenho dos liderados. Uma equipe motivada é autoconfiante, responsável e comprometida com os resultados.

## REFERÊNCIAS

CHANDLER, Steve e RICHARDSON, Scott. **100 maneiras de motivar as pessoas**. Rio de Janeiro, Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHRISTY, Fran. **Os Segredos da Motivação**. 2006. Disponível em: [http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os\\_segredos\\_da\\_motivacao.pdf](http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/os_segredos_da_motivacao.pdf) Acesso em 15 jul. 2010.

CRISÓSTOMO, Israel. **A motivação como ferramenta de crescimento**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-motivacao-como-ferramenta-de-crescimento/22535/> Acesso em 24 out. 2010.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.2, p.05-28, abr/jun 1999.

GAUDÊNCIO, Paulo. **Superdicas para se tornar um verdadeiro líder**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

NETO, José Lourenço de Sousa. **Liderança na Organização que Aprende**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf) Acesso em: 23 out. 2010.

NOGUEIRA, Nuno. **O papel da humildade na liderança**. Disponível em: <http://portal-gestao.com/gestao/lideranca/2163-o-papel-da-humildade-na-lideranca.html> Acesso em: 21 jun. 2010.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Altas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.