

AS NECESSIDADES DE UMA LIDERANÇA DE SUCESSO E SUA RELAÇÃO COM A MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

AUTORES

Johny Fernando Queiroz MENEGÃO

Victor Hugo Queiroz MENEGÃO

Discente da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

Marcia Roberta CARVALHO

Fabiana Moraes AMADO

Docente da União das Faculdades dos Grandes Lagos – UNILAGO

RESUMO

O presente artigo introduz-se á importância da presença de um líder, assumindo papéis, estilos e influenciando a sua equipe por meio da motivação para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Isto é relevante quando na condução da sua equipe, pois nota-se o reflexo de suas ações e comportamentos no cenário organizacional. O líder se caracteriza pela clareza, objetividade e segurança transmitida aos demais. Isso permite que os mesmos deduzam aquilo que é transmitido pelo líder, viabilizando respostas positivas para ambos. A pesquisa desse artigo foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, seguida de aplicação de questionário com a comunidade acadêmica nessa mesma universidade, onde com o resultado obtiveram-se alguns perfis, estilos e diversas características de líderes. Conclui-se que, é pertinente a relação entre liderar e motivar, pois na maioria dos entrevistados claramente observamos que, o líder é de fundamental importância no desempenho de sua equipe em aumentar ou aperfeiçoar a produtividade e proporcionar um contexto satisfatório. Sobretudo, outros fatores contribuem para o brilho da equipe, contudo ela precisa da figura do líder para se planejar e agir com eficiência as tarefas centrais de cada empresa.

PALAVRAS CHAVES

Direção, Pessoas, Ambiente.

1. INTRODUÇÃO

A figura do líder ou liderar uma equipe, tem fundamental importância na condução dos negócios. A relevância desse tema no contexto empresarial, exige o comprometimento de quem está à frente, pois é a liderança que conduzirá a organização a estar competitiva e eficiente por meio de seu pessoal. A liderança de acordo com Chiavenato (2003) ocorre em qualquer grupo social principalmente no empresarial.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. A liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos. (CHIAVENATO, 2003, p. 157).

Antes da era da informação, ou seja, "a era globalizada", a figura do líder tinha como obrigação demandar tarefas e responder aos seus superiores por elas. Assim como afirma (ALBUQUERQUE, 2003, p. 55), "Até meados de 1940, permaneceu a teoria de liderança baseada na idéia de que o líder era possuidor de certas características que o tornava mais apto para conduzir a equipe na execução das tarefas, ao passo que os demais cabia o papel de seguidores".

Atualmente, o líder conduz, cria relacionamento interpessoal e não só recebe demandas e as repassa, também participa da estratégia da empresa e tem como obrigação utilizar ferramentas técnicas, tecnológicas e habilidades pessoais (experiência) que hoje são fundamentais para estar à frente de pessoas. O fator essencial do líder é conhecer seus liderados em todos aspectos, utilizando assim ferramentas e condutas de forma correta e eficiente, transformando essa relação em resultados consistentes e tangíveis.

A equipe nem sempre atua da mesma forma, pois o cenário organizacional sofre mudanças, e vários fatores externos e internos interferem neste cenário, como por exemplo: o governo, a economia, a aplicação de novos procedimentos internos de R.H. e de outros departamentos, e até mesmo, mudança na gestão. Também as estratégias da empresa não são as mesmas e sim, a cada alteração estratégica, constantes execuções e imediatas ações terão que ser realizadas para obter um resultado daquilo que foi planejado. O líder tem que estar atento e resiliente à esses fatores, pois a sua conduta de adaptação pode influenciar os seus liderados, tendo um retorno positivo ou negativo.

Os líderes precisam ser dinâmicos, visionários, possuir capacidade técnica e promover uma estrutura confiante e eficiente usando ferramentas para a realização de tarefas diárias. Deve ser propulsor, com atitudes motivadoras para a equipe poder atingir suas metas.

As organizações precisam de liderança e administração forte para atingir sua eficácia. No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiem o status, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a despertar essas visões. Também precisamos de administradores para elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia-a-dia. (ROBBINS, 2002, p. 304).

A motivação nesse contexto é uma atuação da liderança, pois liderar pessoas exige um esforço motivador para direcioná-los aos objetivos estabelecidos, porém o líder precisa tomar conhecimento da sua equipe e de suas necessidades e características. A motivação interna pode acontecer quando o indivíduo busca se diferenciar dos demais, buscando ser proativo, se atualizando, aproveitando as oportunidades de renovar sempre.

De acordo com (Chiavenato, 2003, p. 173) "as necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa, determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida".

A intervenção do líder nessa motivação tem um papel de, conciliar os objetivos da organização com as necessidades internas de cada indivíduo, valorizando e adaptando as pessoas da equipe estando esses sempre em constante mudança, pois a cada objetivo que é alcançado o impulso será direcionado para outro, mudando assim a forma de pensar, agir e se motivar. Em uma visão estratégica, liderar não pode ser mais vista como uma arte e nem uma posição de privilégio. Conduzir uma equipe, exigirá do líder despreendimento, flexibilidade, dinamismo e, sobre-tudo, uma relação interpessoal com seus liderados, a fim de mantê-los sempre alinhados com os objetivos da organização.

O objetivo desse artigo, foi encontrar, conceitos, definições e comportamentos que, por meio pesquisa bibliográfica foi encontrado a respeito da figura do líder. Entendendo de forma ampliada a visão dos autores sobre a influência do líder na motivação das pessoas, considerando as expectativas e perspectivas do mundo empresarial. Portanto, serão abordadas características e perfis de líderes e chegar em definições ou parâmetros desse personagem que vem se desenvolvendo e se tornando importante no decorrer dos anos e cada vez mais presente no cenário organizacional e estratégico.

2. CONCEITOS DE LIDERANÇA

Hoje quando falamos de liderança, pensamos em um indivíduo em seu exercício de conduzir tarefas e procedimentos influenciando e orientando um grupo de pessoas para alcançar um objetivo em comum. Liderar é uma das funções que se diferencia dos demais colaboradores dentro da empresa, pelas responsabilidades e papéis assumidos e com características específicas. Liderança é gerenciar, controlar e direcionar tarefas a um grupo de pessoas que está sobre seu comando.

Há muitas discussões sobre a liderança ser inata ou nata. Entretanto, a maioria dos autores e estudiosos defendem duas posições que, o indivíduo nasce com traços de liderança ou se desenvolve ao longo do tempo, resultado da influência do meio em que vive. O líder nato se destaca pois, já tem aspectos de liderança que faz parte de sua personalidade. Mas por outro lado, o indivíduo pode desenvolver a liderança por meio de capacitação e treinamento.

De acordo com (Tourinho, 1982, p. 69) o líder forma-se ao longo do tempo, pois os atributos da personalidade são em parte hereditários e em parte adquiridos além do que todos eles são suscetíveis de educação e desenvolvimento.

Liderar um grupo seja qual for, depende da capacidade do líder conhecer a si mesmo, pois quanto mais o líder conhece a si mesmo, mais autonomia tem para conduzir e conhecer pessoas. Líderes que fazem uma autoanálise, conseguem melhorar suas habilidades e competências. Uma busca que o líder deve exercer é o autoconhecimento, pois conhecendo a si mesmo, consegue-se conhecer os comportamentos do grupo, pontos fortes e fracos.

Segundo (Aldag e Joseph, 2002, p. 27), os líderes capazes conhecem muito bem suas empresas, atividades e as questões técnicas. É necessário mais do que inteligência – é preciso firmar consigo mesmo um compromisso de estar sempre aprendendo.

Sem dúvida a liderança está presente em qualquer lugar sendo indispensável no meio organizacional. Pois precisam dela para: planejamento, direção, desempenho, controle e resultados. Esses cinco aspectos são basicamente uma estrutura organizacional para definir suas metas e projeções. A liderança tem seu papel fundamental em alinhá-los e fazer acontecer aquilo que a empresa espera, ou seja, ser um facilitador de

informações, processos e relacionamentos interpessoais, firmando um compromisso de se desenvolver continuamente de modo a estender para a equipe.

2.1 Características da liderança

O líder atua de diferentes formas, pois depende muito de cada realidade organizacional. Entretanto, estar a disposição da equipe é um dos aspectos mais importantes dessa jornada. Para a direção de um líder ser eficaz, algumas características precisam estar presente na sua carreira, virtudes como verdade e caráter são essenciais, porém há outros fatores que estão presentes. Por isso uma característica essencial é o olhar holístico, enxergar o todo, sempre observando as variáveis internas e externas que fazem parte desse contexto.

Há muito tempo atrás já se ouvia falar de liderança, Stogdill (1974) acredita que o termo tenha aparecido por volta do ano de 1.300 da era cristã. Já havia um interesse em ampliar as informações e levantamentos sobre a sua personalidade, estilos e perfis, meio organizacional e suas interferências, a relação com a motivação e por último o seguidor em ser também um líder, sendo tudo relacionado a liderança. (BERGAMINI 1994).

São vários os aspectos e características que um líder apresenta de acordo com as variáveis que encontra no meio organizacional e com sua personalidade. Porém, três são indispensáveis na sua função em se relacionar com pessoas e tarefas, como por exemplo, a sua autonomia, transparência e objetividade. A personalidade do líder também está relacionado a isso, pois é a sua natureza humana, um mix de valores, princípios e culturas que foram adquiridos por experiências vivenciadas que desenham e personifica quem ele é. Bryman (1992) aponta três tipos de traços de personalidade:

O primeiro grupo desses traços inclui fatores físicos, tais como peso, altura, aparência pessoal, idade e outros. O segundo grupo diz respeito a habilidades específicas inatas, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Finalmente, aponta uma gama mais complexa de traços de personalidade como, por exemplo, moderação, introversão, extroversão, dominância e ajuste pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. (BERGAMINI, 2009, p. 10).

A personalidade se relaciona com a conduta do líder, que por sua vez, influencia na direção e nas características dos liderados, pois as respostas dos seguidores estão relacionadas com as ações e comportamentos dos líderes. Por isso a importância de conhecer a si mesmo e o ambiente em que está inserido, para alinhar traços de personalidade e direção da equipe.

Outra característica é com a motivação, é o impulso externo (líder) em motivar um desempenho que seja satisfatório, ou seja, o líder que impulsiona por meio da motivação um grupo de pessoas que coordena. O seguidor que é impulsionado, pode apresentar características como, o respeito pelo líder, a busca no crescimento profissional, desempenhando funções que exige a apresentação ao público e suas necessidades pessoais (promoções, remuneração e projeção na carreira) se ressalta que, o papel do seguidor como importante.

Dentre essas características apresentadas, Tourinho (1982) ressalta duas delas como bases concretas, a proeminência e influência. A proeminência é aquele que se destaca, se eleva em relação ao grupo, está acima nas decisões e responsabilidades. Já a influência é uma prática contínua de mover, influir pessoas da equipe seguido de um objetivo em comum.

Desde há muito tempo a liderança esta presente no contexto social. O que se conhece até hoje e se revelará ao longo dos anos são perfis, estilos e tudo que o líder apresenta segundo seu comportamento e das

peças da equipe. Considerando sempre os aspectos socioeconômicos, organizacionais e humanos. Cultivando sempre o bom relacionamento entre os membros sendo claro, objetivo, transparente e beneficiando a equipe, enxergando as necessidades, atento aos momentos econômicos e criando um ambiente de trabalho motivador e desafiador.

3. ESTILOS DE LIDERANÇA

Na década de 50, um pós segunda Guerra Mundial, à ênfase era nos estilos de liderança, uma busca e análise dos tipos de líderes, ou seja, o líder era responsável pela equipe, não somente um orientador ou precursor de tarefas. Sua forma de direcionar pessoas era fundamental, pois a resposta dos seguidores estavam relacionadas com as ações, comportamentos e personalidade dos líderes, conforme já mencionado.

Em base, citaremos oito estilos de liderança que se divide em autocrático, democrático, liberal (laissez-faire) ou permissiva, situacional, transacional ou transformacional e coach. São estilos que possuem suas diferenças e são utilizados em circunstâncias diferentes, ou seja, com grupos, ambientes e líderes diferentes, sendo utilizados como ferramentas para promover a excelência e desenvolvimento da organização e das pessoas da equipe.

Esses estilos são denominações que se formaram a partir dos comportamentos, relacionamentos e personalidades entre líder-seguidor e os meios de estímulos que estavam envolvidos em relação as respostas dos membros. Pelo comportamento e influência fica claro que, há diferentes formas de liderar um grupo de pessoas. A forma de entender os líderes e suas equipes, os estilos tem grande relação em apresentar essas diferentes formas de liderar e seguir, ou seja, relacionando objetivo do líder com as respostas do grupo. Os estilos são também uma representação dos ambientes em que o líder e seguidor estão inseridos ou que fazem parte e que se relacionam continuamente.

Os vários estilos de liderança têm sua origem nas diferenças individuais de personalidade. Essas diferenças estão presas às características intelectuais, emocionais, nas experiências vividas, nas expectativas pessoais e na motivação das pessoas. Embora não se tenham ainda dominado todas as variáveis intrínsecas e extrínsecas capazes de determinar esta ou aquela orientação comportamental, é possível observar as diferenças entre os comportamentos dos vários líderes que se conhecem. (BERGAMINI, 2009, p. 21).

3.1 Autocrático

Autocrático vem do grego, que significa “governo por si próprio”, alguém que define diretrizes com embasamento em seu ideal próprio ou institucionais, onde os demais se remete as regulamentações, políticas ou quesitos já determinados, sem a intervenção de opiniões e sugestões da maioria. A concentração total e a direção a ser seguida está na pessoa que comanda, em nível hierárquico acima dos demais.

Podemos definir liderança autocrática como um posicionamento de comando. O líder expõe a “oferta” e espera pela “demanda” de forma simples e objetiva. Enfatiza o cumprimento de tarefas e metas, tomando decisões sem consultar seu grupo e toma a frente nas decisões, pessoas e tarefas. É uma liderança orientada para as tarefas. (MAXIMIANO 2009).

Na liderança autocrática se remete ao termo “chefe”, pois suas atenções são voltadas para a tarefa não havendo preocupação com as pessoas. O chefe toma as decisões de acordo com suas idéias e as repassa para a

equipe. Esse estilo de liderança se preocupa com as tarefas e todos os fatores que se envolvem a execução do trabalho, não promovendo a participação e as consultas com as pessoas da equipe. O líder toma a frente de todas as situações e não abre espaço idéias da equipe.

Algumas características são desenvolvidas também na liderança autocrática. Um grupo de pessoas que se orienta através de opiniões, participações e que gosta de expor idéias, na liderança autocrática não permite esse comportamento, gerando conflitos e discordâncias, já que, soluções e decisões não são debatidas entre o líder e a equipe. Sem a participação da equipe, a liderança pode ficar frágil diante das adversidades, deixando a equipe e os membros vulneráveis as oscilações no decorrer das operações.

Quando uma equipe é comandada por um líder autocrático, sem que ela participe das decisões, realizando as tarefas que lhe foram propostas se preocupando em simplesmente finalizar o trabalho, deixando que as decisões no decorrer sejam tomadas pelo líder, neste contexto, temos uma equipe menos criativa e participativa, mas ao mesmo tempo, com um alto grau de cumprimentos de metas, desempenho e produtividade.

O líder autocrático determina todas as atividades do grupo e toma decisões em nome de seus membros. Essa conduta pode ser eficaz e apropriada para algumas situações, por exemplo, quando um pai decide sobre a alimentação de seu filho pequeno ou quando um empresário define o horário de funcionamento de seu estabelecimento. Todavia, essa postura pode também ser disfuncional e trazer consequências negativas para um grupo. Por meio da autoridade, exija obediência e influencie as pessoas mediante punição. (ESCORSIN E WALGER, 2017, p. 41, 42).

A figura do líder autocrático não é mais ou menos eficaz, pois são algumas situações que exigem um posicionamento autocrático. Se ressalta que, em toda organização há um conjunto de cultura, valores e princípios que são zelados e priorizados pelos seus fundadores. O que se torna eficaz é, uma autoanálise do líder junto com fundadores em relação ao grupo ou equipe que está a frente, pois a investigação e estudo de um olhar holístico da empresa é que vai definir parâmetros para ser eficaz em diversos ambientes.

3.2 Democrático

Democracia do grego dêmos (povo) e kratía (força, poder) que basicamente significa “o povo tem seu poder sobre um governo”. O povo tem participação sobre as decisões, anseios, necessidades e eleger um membro que os represente no país, onde o governo é o povo.

O estilo de liderança democrática é a relação entre liderança e pessoas, ou seja, seu foco não é só nas tarefas e sim na equipe, há participação e uma integração dos membros nas decisões. Porém, a direção e coordenação final é do líder. Esse estilo enfatiza a aceitação de opiniões e idéias promovendo a equipe no desempenho das tarefas.

A democracia na liderança faz com que o grupo esteja compartilhando informações, criando um relacionamento entre líder-seguidor, pois a interação através de propostas, sugestões, debates e opiniões cria um ambiente de confiança e propabilidade de assertividade nas decisões. O líder nesse estilo procura sempre através da integração a capacitação das pessoas de sua equipe.

Ao contrário do estilo autocrático que se mantém em uma posição de poder e não enfatiza a relação humana, a liderança democrática, possui características que enfatiza o relacionamento humano, focolizando seu poder na equipe. As características de um desenvolvimento das capacidades dos líderes e seguidores são: a criatividade, flexibilidade, atender as necessidades de forma satisfatória e a busca sempre de aprendizagem. O modelo democrático pode desenvolver e capacitar seguidores e líderes, pois se idéias e pensamentos são

discutidos, há uma tendência da equipe ficar fortalecida, com margem de erro baixa, pois há uma contribuição individual de conhecimento técnico e humano podendo ser usado coletivamente.

Podemos afirmar que esse estilo de liderança não é o mais eficaz ou ideal, pois são vários os fatores intrínsecos e extrínsecos que estão relacionados e que interferem no desempenho do líder e da equipe. Portanto, o líder como a equipe devem se aperfeiçoar e se elevar em suas relações e nas suas atividades individuais, valorizando suas interações e contribuindo na organização.

Todavia, na contramão do que pode parecer, essa não é, necessariamente, a liderança ideal. Nem todos os subordinados se adaptam a esse estilo de liderança, pois, às vezes esperam uma postura autoritária, sendo necessário um processo de desenvolvimento e amadurecimento do grupo para lidar com o líder democrático. Essa postura democrática pode ser eficaz para lidar com pessoas que colaboram e que se adaptam facilmente aos grupos. O sujeito que tem naturalmente o desejo de colaborar e aquele que gosta do trabalho em grupo executam melhor suas atividades com o líder democrático. (ESCORSIN E WALGER, 2017, p. 44).

O que o líder deve estar atento são nas mudanças que ocorrem no meio organizacional e nas relações humanas. Utilizando de forma ampla, influenciadora e desafiadora de suas características e potenciais para estabelecer metas, promover todas habilidades necessárias no atingimento dos objetivos e propor um ambiente de relacionamento satisfatório para os demais do grupo de uma forma otimista e confiante. Entretanto, o líder deve estar atento a todos os momentos, situações e comportamentos das pessoas da organização, pois, um momento contraditório a esse contexto pode gerar pioras ao invés de melhoras. Tudo isso deve ser analisado, para o índice de aproveitamento ser positivo quando propor e focar relações entre as pessoas da equipe em diversas circunstâncias organizacionais.

3.3 Liberal ou permissiva

Na liderança liberal (*laissez-faire*) ou permissiva a conduta do líder se baseia em uma figura presente, sem o predomínio sobre o grupo mas focado no indivíduo e buscando sempre resolver problemas pessoais dos membros da equipe, com poucas participações nas decisões tomadas. Nesse modelo temos um líder que interfere nas relações interpessoais, tirando o seu foco das tarefas e com alguns vestígios de um líder consultivo. Baseia-se na conduta humanista e intermediadora de problemas e atritos entre a equipe.

Muitas vezes esse tipo de liderança se comporta de uma forma representativa, criando laços com os membros e satisfazendo alguns desejos dos liderados, preocupando em manter-se no alto padrão de convivência com os demais. Quando um liderado não interage pode criar uma “desconformidade” com a figura do líder, não que ele esteja errado, mas é uma forma de iniciar atritos com os outros membros da equipe.

Nesse tipo de liderança deve-se observar como está o perfil da equipe, se ela está com grau de amadurecimento desejado para executar as funções que lhe são atribuídas ou se precisa de orientações ou correções de desempenho e comportamento.

A característica desse líder é ter dificuldades em tomar decisões, resultando em uma equipe corrompida e sem uma direção, pois todos vão questionar defendendo seu ponto de vista sobre as situações adversas. Nesse contexto a liderança liberal (*laissez-faire*) se coloca a frente de um problema individual, o que fica claro que, as decisões serem somente autorizadas pelo líder e não ele próprio as define, deixando o grupo com uma liberdade que pode resultar na desorganização das decisões tomadas.

Segundo (Escorsin e Wager, 2017, p. 43) esse líder ter uma dificuldade em tomar decisões e resolver problemas, ele dá ao grupo a liberdade de ação, deixando transparecer um clima de incerteza e indefinição, criando atritos e desorganização. O trabalho progride pouco e de forma desordenada.

3.4 Situacional

A proposta desse estilo é que a mudança pode acontecer e que aconteça de acordo com as intervenções e alterações das variáveis do meio organizacional, perfazendo uma relação entre líder e liderados dentro de um ambiente mudando o tempo todo. Os fatores principais nesse estilo são os membros, o meio organizacional e as funções, deixando de ser um líder orientativo mas um líder situacional focado no ambiente e suas variáveis e no ciclo operacional da organização.

Os fatores como membros (pessoas) se relaciona com os seus estados frente às suas individualidades que podem gerar fatos positivos ou negativos para equipe. A organização oferecendo um ambiente favorável, transparente aos seus colaboradores, torna-se a relação entre seguidor e líder em um desenvolvimento satisfatório para os envolvidos na organização, proporcionando promoções, recompensas satisfatórias e capacitações.

A essência das teorias da liderança situacional é a idéia de que, para ser eficaz, o estilo tem que ser apropriado à situação. Situação é uma palavra elástica, que admite muitas interpretações. Os funcionários, a empresa e a tarefa são os elementos mais usados para definir a situação. (MAXIMIANO, 2009, p. 261).

Nesse estilo de liderança situações diversas podem surgir, ou seja, um conjunto de fatores situacionais que o líder tem que enfrentar. O desempenho do líder pode mudar de acordo com aquilo que encontrar pela frente, sendo receptivo ou inóspito, criativo ou desimaginativo as situações adversas.

3.5 Transacional e Transformacional

Esses dois estilos são uma base da liderança motivacional, suas linhas de comportamentos são diferentes e complexas, podendo utilizar de vários recursos humanos e ferramentas motivacionais para influenciar o grupo ou a equipe. Cada um deles tem uma representação teórica e prática totalmente diferentes, pois um estilo retribui pelo trabalho executado e outro traz uma recompensa “combinada” pelo trabalho realizado.

A ferramenta influenciadora do líder transacional se dá pela troca de benefícios de uma necessidade tanto do líder como do liderado, de um lado o líder pelo resultado organizacional e outro o seguidor, esperando receber um benefício material próprio. A influência ou comportamento nesse tipo de liderança se baseia na troca.

(Maximiano, 2009, p. 267) cita algumas dessas recompensas materiais que o líder transacional pode oferecer: “promoções, aumentos salariais, autonomia e liberdade no uso do tempo, patrocínio de propagandas de treinamentos, prêmios por desempenho e designação em projetos”.

Na liderança transformacional, carismática ou inspiradora o líder potencializa o seu seguidor, diferentemente do contexto anterior de troca. O seguidor procura dar o máximo no seu desempenho, pois tem confiança no líder que procura desenvolver esse liderado, podendo até ocupar uma vaga de líder. Esse tipo de liderança utiliza recursos para promover no liderado um desenvolvimento humano e profissional, o relacionamento

entre líder e subordinado nesse estilo é fundamental já que, há uma chance de um dia o seguidor se tornar líder possuindo mais recursos do que o seu antecessor.

Segundo (Bergamini, 1994, p. 110) “líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, procura satisfazer necessidades de alto nível. O relacionamento do estímulo mútuo e a elevação que converte os seguidores em líderes”.

Algumas das recompensas desse estilo são: satisfação intrínseca por participação em um projeto, prestígio moral, social e profissional por um cargo ou um título, promessas em novos projetos, promessas de desenvolvimento das competências e participações em cerimônias e solenidades (MAXIMIANO 2009).

3.6 Coach

A liderança coach é uma ferramenta muito utilizada voltada para o treinamento e desenvolvimento de forma humana e profissional. Sua relação maior é com as pessoas, focando seu trabalho e estudos nas mudanças comportamentais e profissionais dos seres humanos. O termo coach significa em português treinador, que é quem pratica o coaching (processo de desenvolvimento) e quem se submete ao processo é chamado coachee.

Esse processo de desenvolvimento se dá pelo nome coaching, uma forma de buscar o desenvolvimento da liderança como um facilitador de toda absorção teórica e prática que o líder busca e essencialmente precisa ter para relacionar-se com pessoas. Tem uma grande relação em promover a motivação da equipe, como um treinador que realiza com seu time antes de qualquer execução de um trabalho ou um projeto, ao qual os liderados também fazem parte. “Esse tipo de líder tem foco nas pessoas e estimula seus liderados a desenvolver a autoliderança e o autoconhecimento, auxiliando a equipe, desse modo a superar suas metas”. (Escorsin e Wager, 2017, p. 45)

3.7 Liderança como um todo

Com base nas buscas referenciais sobre estilos de liderança, fica evidente que não há uma liderança exata que funcionará em qualquer meio empresarial, social, político ou econômico. O que se tem são levantamentos de estilos, características, variáveis e definições comportamentais que vão desde a cultura e valores organizacionais até a relação entre líder e seguidor. Destacando em alguns pontos que ora o indivíduo se torna o líder e ora seguidor. Que possuem diferenças pelas posições que ocupam mas que conseguem se alinhar devido as ferramentas voltadas para esse tipo de gestão.

As duas bases de uma liderança, (estrutura tarefa; estrutura pessoas) são as principais fontes de recursos que os líderes se conscientizam e concentram. Porque a relação com tarefa está voltada para desempenho, controle, qualidade, execução. Já a relação com pessoas é voltada para recompensas, elogios, participações, consultas, reuniões, estímulos, treinamentos e necessidades.

A relação entre líder e seguidor é um dos aspectos mais importantes que engloba mais fatores do que os demais, pois a tarefa pode-se realizar ou executar de várias maneiras porque o resultado será o mesmo, mas na relação líder-seguidor, a maneira com que o líder influencia a equipe, ditam o ritmo e caminho dos processos.

4. CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Sem dúvida, a liderança é um caminho pelo qual o líder deve usar a motivação. É um dos recursos que todos líderes precisa saber usar para influenciar sua equipe, pois já que, a liderança é a influência sobre a equipe de pessoas para um objetivo em comum, então a motivação pode-se dizer que é o grau de influência sobre determinada equipe.

Segundo (Maximiano, 2009, p. 12) a palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão.

A motivação é movida por uma força interna, sendo o líder, o grande agente de uma força externa para assegurar a motivação pelo qual a equipe necessita para alcançar metas e ter resultados satisfatórios. A motivação não é algo genérico, ela está relacionada com os motivos e necessidades individuais que fazem a pessoa se mover.

De acordo com (Maximiano, 2009, p. 232) a motivação é específica. Você pode estar motivado para estudar e não ter nenhuma motivação para sair hoje à noite. Entusiasmo, outra palavra antiga e muito expressiva, é derivada do grego. Significa “ter um deus dentro de si”.

Outra compreensão sobre motivação é que existem dois fatores que podem nos motivar, sendo esses fatores externos e internos. Entende-se como fator externo, tudo aquilo que faz parte dos ambientes ao qual está inserido, como por exemplo, objetos, lugares, pessoas entre outros. Já no fator interno as necessidades pessoais, os desejos, emoções, a capacitação, etc. O membro da equipe pode responder positivamente quando seus fatores internos são atendidos, porém, o papel do líder é alinhar e integrar esses fatores com estímulos e incentivos sempre colaborando com o resultado da organização.

Motivar alguém ou um grupo exige um grande conhecimento sobre tais. Na liderança, o exercício da motivação é o combustível essencial para mover a equipe aos desejos da organização. Cada indivíduo possui um fator motivacional dentro de si, que é relacionado com vários aspectos de humanos à profissionais. O líder tem que encontrar os mecanismos motivacionais que despertam nos seguidores a força motivadora necessária nas tarefas. A promoção de uma vaga pode ser compreendida como uma forma de motivar, pois, é o reconhecimento do trabalho e competência de alguém.

Para assegurar a motivação dos indivíduos, preciso entender quais as necessidades do grupo, as expectativas de cada um deles, o que eles esperam no futuro, quais as possibilidades de executar tais ações motivadoras do presente. Motivar não é uma tarefa fácil, tem que alinhar esses fatores e muitos outros em busca de um objetivo comum.

Para resumir as grandes motivações humanas, eu as reuniria em três grandes categorias: (1) a remuneração, que me permite pagar as contas e evitar sofrimento; (2) o prazer de trabalhar naquele local, naquela empresa em que acredito, tenho orgulho de trabalhar ali, o clima é agradável e etc.; e (3) a imagem de futuro que consigo projetar. As três estão ligadas às necessidades e aos desejos humanos. (MARINS E MUSSAK, 2013, p. 128).

4.1 Características da motivação

A motivação é relacionada com a necessidade, força, desempenho, direção e objetivo. É a força direcionada que gero ao executar alguma coisa. Um desempenho satisfatório é quando consigo alcançar um objetivo seja ele qual for. Quando o desempenho é bom ou positivo significa que, ao desempenhar uma tarefa,

projeto ou uma competição a força motivadora (externa ou interna) levou a concluir e alcançar o objetivo direcionado de uma necessidade inicial.

Partindo nesse princípio, as características predominantes na motivação são respectivamente: a necessidade, a força, o desempenho, direção e objetivo. Necessidade é algo que preciso ter, que desejo, espero ter. Já a força, é o impulso (externo ou interno) que essa necessidade geriu na pessoa. O desempenho é o grau e tempo que executo determinada tarefa, a direção é o caminho, a orientação e instrução para alcançar propriamente dito o objetivo.

Na pirâmide de Maslow, ele relaciona os aspectos sociais e humanos com as buscas de cada um deles de uma forma sequencial e hierárquica, ou seja, para cada patamar ou uma escala atingida você realiza ou alcança uma necessidade. A realização das seguintes necessidades só é feita se a anterior for realizada caso contrário, a pessoa fica estacionada naquela que alcançou. Ao ser atendida uma necessidade, o indivíduo será motivado para alcançar a próxima e a anterior não fará mais sentido para ele. Isso mostra o processo de desenvolvimento em que as pessoas se encontram. Trazendo para esse contexto de liderança e motivação, conseguimos entender quais forças e razões dentro da hierarquia social e humana as pessoas buscam para alcançar seus objetivos. (MAXIMIANO 2009).

A pirâmide de Maslow está dividida em cinco níveis de necessidades humanas. O primeiro nível, ou seja, a base dessa pirâmide são necessidades básicas (biológicas) tudo que o corpo biológico precisa para sobreviver, como por exemplo: sentir sede, fome, respirar e etc. Logo em seguida, as necessidades de segurança que são as buscas de emprego, moradia, dinheiro, vestuário e etc. As necessidades sociais são, relacionar com pessoas, família, ter amigos, namoro e etc. Necessidades de estima ou auto estima, são a satisfação do trabalho, promoções no emprego a conquista de algo importante, reputação, confiança e etc. Por último, as necessidades que estão no topo da pirâmide, ou seja, a auto-realização. São a autodeterminação, criatividade, poder de argumentação, olhar analítico, conquistar posições de comando e etc. Conseguimos entender que são necessidades presentes na organização derivada do contexto humano.

Pirâmide das necessidades humanas, uma idéia de Abraham Maslow. (MAXIMIANO 2009).

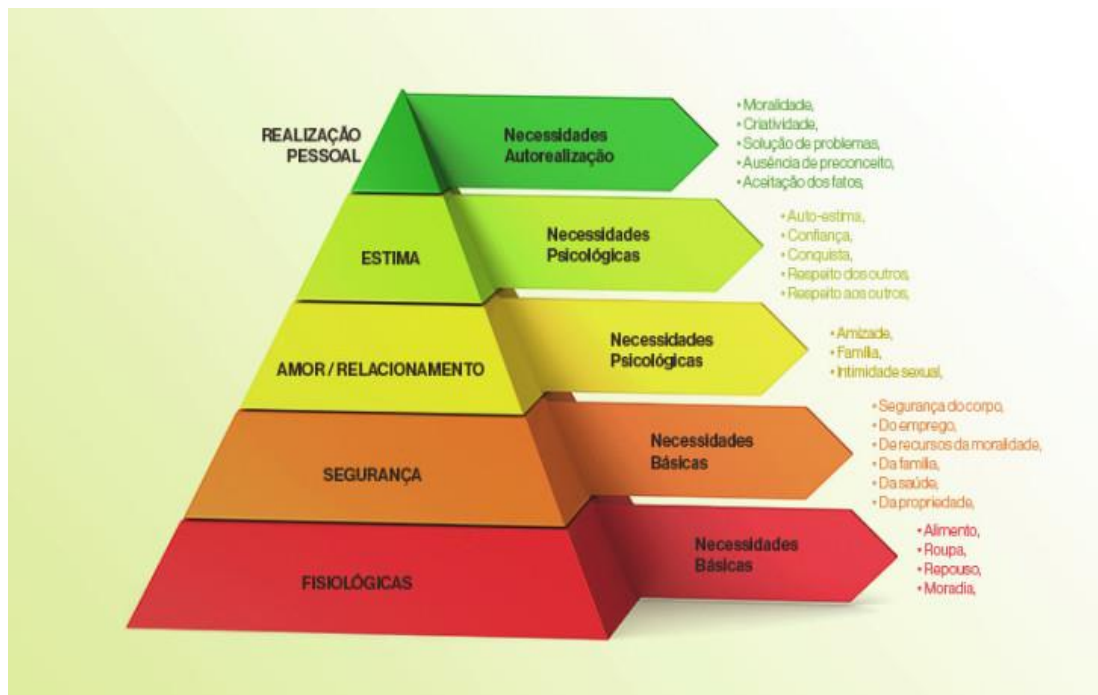


Figura 1 Pirâmide de Abraham Maslow

4.2 Relação liderança x motivação

A liderança em sua trajetória colocando-se a frente de pessoas e influenciando a equipe, se faz necessário motivar (mover) para o caminho desejável. Na liderança, a motivação é a forma de superação fazendo com que a necessidade, força, desempenho, direção e objetivo sejam alinhados para colaborar com organização e o capital humano. O líder deve levar em consideração esses fatores, pois sua conduta motivacional é que vai gerir de forma eficiente esses patamares atingindo um pós outro. Não existe motivação sem pessoas e não tem pessoas motivadas sem liderança. Nessa relação entre liderança e motivação os fatores na esfera motivacional serão sempre os internos e externos, tudo aquilo que gere uma força individual externamente ou internamente.

Lidando com essa complexidade a respeito da liderança e motivação, existe uma teoria de Herzberg que é chamada de teoria de dois fatores dentro da motivação. Os dois principais fatores que Herzberg utilizou em sua pesquisa com engenheiros e contadores foram o fator M (motivação) ao qual ele chamou de fator motivacional intrínstico e o fator motivacional H (Higiênico) que chamou de fator motivacional extrínstico. Com as respostas chegou a conclusão que, a satisfação desses grupos entrevistados era principalmente através dos trabalhos executados, e não do ambiente externo (extrínstico) ao qual estavam realizando os trabalhos. (MAXIMIANO 2009).

Por se tratar de motivação e liderança, sabemos com base em estudos e o que foi mencionado nesse contexto que a motivação é sem dúvida interna, ou seja, uma força interior que é ativada por alguma necessidade, ou objetivo individual que impulsionará a ação ou movimento para alcançar ou satisfazer algo. A liderança nessa relação tem o papel de promover o despertar dessa força seguida de recursos motivacionais, relacionando os fatores internos e externos, para mover o indivíduo na proporção e direção desejada.

Não são as características do meio ambiente que despertam essas necessidades, isto é, não é a água que desperta a sede. São as necessidades que valorizam aquilo que pode estar presente fora ou dentro do meio ambiente, ou seja, é a sede que valoriza a água, direcionando assim o comportamento de busca de quem tem sede no meio ambiente. (BERGAMINI, 2009, p. 87)

O ponto chave para essa relação entre liderança e motivação é buscar de forma compartilhada os interesses de ambos os lados, atingindo um grau de satisfação e prazer no local de trabalho e nas relações dos envolvidos. Isso como consequência irá trazer o cumprimento de metas e o desenvolvimento do capital humano dentro das organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que há três fatores indispensáveis necessários para uma liderança de sucesso e sua relação com motivação da organização, o líder, seguidor e a direção das pessoas. O líder é identificado pelo seu comportamento, personalidade, relacionamento, autonomia, conhecimento e aspectos de liderança. O seguidor, suas expectativas, necessidades internas, o desenvolvimento, crescimento e capacitação. A direção está relacionada com o ambiente ao qual líder e seguidor estão inseridos, expectativas da organização, a competitividade externa e interna, direcionamento da equipe para o melhor desempenho e utilização da motivação para alcançar o objetivo da organização.

O presente artigo contribuiu com informações, conceitos de motivação e liderança e suas características, estilos de liderança e alguns pontos destacando o papel do líder na influência das pessoas. O que fica claro são

as diversas formas em situações diferentes em que o líder e sua motivação são expressivamente importantes para conduzir, gerenciar, controlar e direcionar pessoas, ou seja, o capital humano que embora é um dos quatro recursos (capital humano, tecnológico, natural e financeiro) que a empresa precisa para se movimentar.

Entretanto tem-se a convicção com fundamentação nesse estudo expresso de que a liderança de sucesso e a relação com a motivação das pessoas é um processo contínuo de estudo, levantamento de hipóteses e pesquisas comportamentais para contribuir em partes sobre buscar uma liderança motivadora e que atenda as necessidades das pessoas e da organização.

Portanto, a parcela de contribuição desse artigo fez com que as necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional traga mais dinamismo e ao mesmo tempo complexidade. Fez-se necessário ter um bom líder para se ter uma equipe de pessoas motivadas, pois, o líder tem que atender requisitos específicos no contexto (pessoas, lideranças, organização, fatores internos e externos, ambiente, clientes, economia, relações interpessoais e necessidades dos envolvidos) que lhe são expostos no dia a dia.

O grande aprendizado foi de que a liderança deve conhecer sua equipe, seus valores, suas necessidades, seus limites e podendo a partir daí identificar a melhor forma de motivá-la, extraíndo da equipe o melhor que ela pode oferecer e assim atingir os objetivos da organização.

6.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALDAG, R. J. ; JOSEPH, B. **Liderança e Visão: vinte e cinco princípios para promover a motivação.** São Paulo: Publifolha 2002.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do Sentido.** 2. ed. São Paulo: Atlas 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: Administração do sentido.** São Paulo: Revista de Administração de Empresas EAESP / FGV 1994. V. 34, n. 3, p. 102 – 114.

ESCORSIN, A. P. ; WALGER, C. **Liderança e desenvolvimento de equipes: Livro Eletrônico.** Curitiba: Inter Saberes 2017. 2. Mb; PDF.

FERNANDES, K. A. S. ; SILVA, P. H. **A relação entre liderança e motivação: Estudo de caso em um concessionária da cidade de Montes Claros / MG.** FUNORTE: FACULDADES INTEGRADAS DO NORTE DE MINAS 2011.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante 2004.

LOTZ, E. G. ; GRAMMS, L. C. **Coaching e mentoring: Livro Eletrônico.** Curitiba: Inter Saberes 2004. 2. Mb; PDF.

MARINS, L. ; MUSSAK, E. **Motivação: Do querer ao fazer.** Livro Eletrônico. Campinas, SP: Papirus 7 Mares 2013. 1.713 Kb; PDF.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas 2009.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. 2. ed. São Paulo: Ibrasa 1982.

AUTOCRACIA. Disponível em: <https://www.significados.com.br/Autocracia> > Acesso em 19 ago. 17.

CONCEITOS DE LIDERANÇA QUE TODOS DEVEM CONHECER. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conceitos-de-lideranca-que-todos-devem-conhecer> > Acesso em 10 out. 17.

DEMOCRACIA. Disponível em: <https://pt.wikiquote.org/wiki/Democracia> >. Acesso em 20 ago. 17.

ENTENDA A TEORIA DA PIRÂMIDE DE MASLOW. Disponível em: <https://meusuccesso.com/artigos/vendas/entenda-a-teoria-da-piramide-de-maslow> >. Acesso em 10 out. 17.

O QUE É MOTIVAÇÃO, CONHEÇA O CONCEITO E AS PRINCIPAIS TEORIAS. Disponível em: <http://www.esoterikha.com/coaching-pnl/o-que-e-motivacao-conceito-e-principais-teorias-da-motivacao-definicao.php> >. Acesso em 28 set. 17.

PERSPICAZ. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/perspicaz> >. Acesso em 28 set. 17.

QUALIDADES QUE TODO BOM LÍDER DEVE TER. Disponível em: <http://www.infomoney.com.br/carreira/gestao-e-lideranca/noticia/3204345/qualidades-que-todo-bom-lider-deve-ter> > Acesso em 5 ago. 17.

MARQUES, M. D. **Liderança**: A importância de um líder dentro de uma organização. Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS / MG 2010. Disponível em: <http://br.monografias.com/trabalhos3/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao/lideranca-importancia-lider-dentro-organizacao.shtml#introduoa> >. Acesso em 28 set. 17.