



MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA: A RELAÇÃO ENTRE A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES E O SUCESSO DA EMPRESA

Miguel Eugênio Minuzzi Vilanova

Mestrado em Administração – UNIP – Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal de Mato Grosso – Campo Pontes e Lacerda – MT

E-mail: miguelvilanova@gmail.com

Zoraide Santos de Moura

E-mail: zoraides.moura@gmail.com

RESUMO

O estudo sobre a motivação nas empresas e na administração surgiu após a revolução industrial, nas escolas científica e clássica com o conceito de *homo economicus*. E posteriormente nas escolas das relações humanas e escola do comportamento humano, com intuito de humanizar o processo nas fábricas, já que a visão anterior era totalmente mecanicista. Muitas experiências foram e são realizadas até os dias de hoje, para que haja conhecimento e eficiência na liderança e gestão de pessoas. Sendo assim, este artigo traz conceitos sobre motivação e liderança, além de alguns relatos sobre estudos feitos na área e uma relação entre eles. Por fim, realizou-se uma análise sobre a possível ligação entre a satisfação dos colaboradores e o sucesso de uma empresa.

Palavras-Chave: Liderança; Motivação; Relações Humanas; Resultados.

MOTIVATION AND LEADERSHIP: THE RELATIONSHIP BETWEEN THE SATISFACTION OF THE CONTRIBUTORS AND THE SUCCESS OF THE COMPANY

ABSTRACT

The study on motivation in business and administration emerged after the industrial revolution in the scientific and classical schools with the concept of *homo economicus*. And later in the schools of human relations and school of human behavior, in order to humanize the process in the factories, since the previous vision was totally mechanistic. Many experiences have been and are being carried out to this day, so that there is knowledge and efficiency in leadership and people management. Thus, this article brings concepts about motivation and leadership, as well as some reports about studies done in the area and a relationship between them. Finally, we analyze the possible link between employee satisfaction and the success of a company.

Keywords: *Leadership; Human Relations; Motivation; Result.*



INTRODUÇÃO

Com intuito de humanizar o processo mecanicista da teoria clássica de Frederick Taylor e da Teoria normativista de Henri Fayol, que tinha um enfoque exclusivo na produção, George Elton Mayo desenvolve a escola das Relações Humanas, que tem como objetivo tratar os seres humanos (mão de obra) de forma mais complexa, analisando seu comportamento, sentimentos e reações, realizando estudos para mostrar que o ambiente de trabalho é fator preponderante e influenciador dentro das empresas, deixando para trás o foco exclusivo a produtividade, dando lugar a uma visão mais humanizada no que diz respeito à mão de obra.

Além dos estudos de Mayo na área da motivação, neste artigo será abordado vários conceitos elaborados por outros grandes autores e estudiosos que assim como Mayo dedicaram tempo a estudos e pesquisas na área de motivação, além de outros grandes nomes da área de liderança, alguns destes que serão abordados no texto são Abraham Maslow e sua “Pirâmide das Necessidades Humanas”, Kurt Lewin e sua “Teoria dos Tipos de Liderança” e Frederick Herzberg e sua “Teoria dos Dois Fatores”.

Apesar de o estudo da motivação ter iniciado há muitas décadas, hoje em dia ainda se fazem muitas pesquisas sobre o tema, que atualmente é muito popular e visado, afinal as empresas se reinventam a cada dia, buscando métodos que as auxiliem a alcançar o sucesso e o desenvolvimento. É muito comum nos dias de hoje termos empresas interessadas cada vez mais no bem-estar e na motivação de seus colaboradores por acreditarem que estes fatores contribuem para que os objetivos sejam alcançados, o que nos faz presumir que a visão mecanicista tenha ficado no passado, deixando seu lugar vago para a era da gestão de pessoas e resultados.

De modo geral, será feito um breve relato de como o estudo da motivação surgiu nas empresas, explicando como foi feita a experiência de Hawthorne coordenada por Mayo e pioneira no assunto, com intuito de observar o comportamento humano e a produtividade mediante influências no ambiente de trabalho. Serão abordados alguns conceitos de



motivação e liderança, além de fazer uma relação entre ambas, demonstrando a importância e as consequências de tê-las juntas em um mesmo ambiente.

Por fim, será realizada uma análise para verificar a influência do líder para a satisfação dos colaboradores durante a execução de suas tarefas dentro da empresa, verificando se essa possível influência exercida pelo líder pode ajudar e contribuir para o aumento da motivação dos colaboradores em seu local de trabalho.

Posteriormente será verificado se há uma possível relação entre a satisfação dos colaboradores de uma empresa e o sucesso da mesma, examinando pesquisas e dados deixados por pesquisadores da área, para saber se quando a liderança tem foco na motivação, ela traz realmente benefícios para as empresas e a auxiliam na busca pelo sucesso, além de verificar se colaboradores satisfeitos realmente trabalham melhor e produzem muito mais, ocasionando mais produtividade e melhor desempenho da empresa.

O objetivo deste estudo é explicar os conceitos de motivação e liderança e a possível relação entre ambos, com o intuito de mostrar “se” e “como” eles estão interligados dentro das empresas. Provando se a utilização deste método é benéfica e se é uma boa escolha para ser adotada pelas empresas no âmbito comercial em que estamos inseridos atualmente.

Este estudo se justifica pela importância do fator humano nas empresas, sua contribuição e influência dentro destas, seja para o progresso ou para o fracasso. É extremamente importante para as empresas reconhecer este fato e trabalhar tendo ciência que é primordial saber como lidar com a equipe e quais meios podem ser utilizados para administrá-la e ter colaboradores altamente eficazes.

UM BREVE HISTÓRICO SOBRE O ESTUDO DA MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

Conforme relatos e estudos do livro “Teorias Administrativas” do autor Antônio de Lima Ribeiro (2010) antes da Revolução Industrial o tema “Motivação” não fazia parte do vocabulário das empresas, pois nesta época como sabemos, e conforme nos foi relatado durante toda a vida acadêmica, os trabalhadores eram instruídos sobre como e quando deveriam realizar suas tarefas, de forma mecânica e inquestionável, sem chances de opinar e nem sugerir mudanças/melhorias no ambiente de trabalho, eles eram peças mudas e estavam fadados a executar o que lhes era imposto, caso contrário eram sujeitos a punições.



Durante o período das chamadas teorias Clássica e Científica a motivação ganha um pouco de espaço e passa a fazer parte das empresas, porém, com uma concepção de *homo economicus* baseada na remuneração. De acordo com esta concepção o comportamento humano é motivado exclusivamente pelo dinheiro e pelas recompensas salariais, acreditava-se que com a oferta de um bom salário o retorno por parte dos funcionários seria um trabalho feito com excelência.

Porém, no decorrer do processo os empregadores perceberam que os funcionários se preocupavam muito mais em manter-se empregados que com o quanto recebiam pelo trabalho exercido. O que demonstra que o fator econômico é apenas um dos fatores motivacionais existentes.

A motivação humana passa a ser estudada de fato nas empresas e na administração a partir da Escola das Relações Humanas, que surgiu no início do século XX, a partir da experiência de Hawthorne realizada no período de 1927 a 1932 no setor de montagem de relés numa fábrica de equipamentos telefônicos chamada Western Electric Company, localizada em Hawthorne, um bairro de Chicago nos Estados Unidos.

Ribeiro (2010) ainda em seu livro “Teorias Administrativas” descreve que a experiência de Hawthorne foi coordenada por George Elton Mayo e dividida em quatro fases. A primeira fase as operárias que trabalhavam no setor de montagem de relés foram divididas em dois grupos, o de observação e o de controle, o primeiro trabalhava sob luz com intensidade variável e o segundo trabalhava sob luz com intensidade constante. O objetivo da primeira fase era verificar o efeito da iluminação sobre o rendimento das operárias, porém, não foi constatada nenhuma relação direta entre as variáveis, o que se descobriu foi o fator psicológico, pois as operárias aumentavam ou diminuam a produção de acordo com a mudança na intensidade da luz, sendo assim, conclui-se na primeira fase que o fator psicológico prevaleceu sobre o fator fisiológico.

Na segunda fase, após terem descoberto o fator psicológico, a experiência tomou outro rumo e passou a verificar a influência de fatores basicamente fisiológicos, como mudanças de horário e introdução de intervalos de descanso. Nesta fase, mantém-se a divisão dos grupos, a pesquisa foi dividida em doze períodos, onde houve diversas mudanças de horários, pagamento e ritmo de produção no grupo experimental, enquanto no grupo de controle as condições de trabalho continuaram as mesmas.



Nesta segunda fase concluiu-se que as operárias do grupo experimental estavam satisfeitas e gostavam do trabalho, pois para elas a supervisão era mais branda e elas poderiam trabalhar com mais liberdade e menos ansiedade, além de trabalharem sem o medo constante do supervisor.

Na terceira fase, após encontrarem diversas diferenças entre os dois grupos, o estudo passou a ser sobre as relações humanas. Os operários viam a supervisão como vigilante e constrangedora, a empresa era distante de seus colaboradores e não tinha conhecimento sobre as atitudes dos mesmos. Nesta fase foi implantado um programa de entrevistas dentro da empresa, que serviu para aproximar e trazer mais informação à empresa sobre seus colaboradores.

Na quarta fase da experiência foi separado em uma sala um grupo que era entrevistado com frequência, com objetivo de estudar a organização (informal) dos colaboradores e a organização (formal) da empresa.

Ao final da experiência concluiu-se que a integração social e as expectativas pessoais são de suma importância para o desempenho e desenvolvimento da empresa.

Opositora à Escola Clássica de Taylor e à Escola Normativista de Fayol, que tinham foco em mecanização do trabalho e abordagem normativista, a escola das relações humanas vem com intuito de humanizar os princípios e as formas de se administrar uma empresa, porém, seus autores nunca deixaram de destacar os pontos positivos das Escolas de Taylor e Fayol.

A partir da Escola das Relações humanas e do reconhecimento da importância da motivação, muitos estudos já foram realizados e hoje o tema é trabalhado fortemente dentro das empresas por todo o globo terrestre.

Paralela ao fator motivação temos a liderança, que também é um tema amplamente abordado nos dias atuais, pois acredita-se que um bom líder está diretamente ligado ao sucesso, pois é por meio da forma como ele lida com sua equipe e toma as decisões que irá determinar como a empresa vai reagir e trilhar seu caminho no mundo dos negócios, uma vez que quando a equipe está motivada existe a possibilidade de aumento da produtividade, o que pode ocasionar por sua vez em maiores lucros e contribuir para o sucesso e crescimento da empresa.

CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO



Segundo o Dicionário Aurélio a palavra motivação está relacionada ao fato de expor e fundamentar algo, dando motivos para que seja realizado algum tipo de ação. De acordo com Ramos (2009), “a palavra motivação deriva da expressão latina “movere”, que significa mover. A separação da palavra, em Motiv Ação, significa Motivo para a Ação, ou seja, uma inclinação para a ação, que tem origem em um motivo/necessidade”.

Para Lopes (2003) a motivação refere-se a forças de dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento, funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

Segundo Megginson, Mosley, Pietri Junior (1998) motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir objetivos da organização enquanto também atingir os objetivos pessoais.

Ribeiro (2010) diz que o ser humano possui necessidades que motivam o seu comportamento, num processo contínuo e cíclico de surgimento e satisfação de necessidades. À medida que o homem satisfaz uma necessidade, surge outra, e assim por diante.

Um dos autores mais importantes na Teoria da Motivação foi o americano Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), ele desenvolveu vários estudos na área de gestão de negócios. Seu trabalho é muito conhecido pela Hierarquia das Necessidades Humanas, pois ele acreditava na importância de influências internas e externas dentro de um organismo para proporcionar motivação, além de acreditar que elementos sociais e elementos pessoais estão permanentemente interligados.

Maslow apresentou uma teoria motivacional onde as necessidades humanas são divididas em cinco níveis (categorias) gerais e dispostas numa hierarquia desde as necessidades de ordem mais baixa (necessidades fisiológicas) até as necessidades de mais alta ordem (a necessidade de autorrealização). Sendo que estes níveis não precisam ser totalmente preenchidos para que outro seja atendido, pode até mesmo acontecer uma inversão dependendo do indivíduo e o que ele considera mais importante.



Figura 1: Pirâmide das Necessidades Humanas



Fonte: Blog Marcos Mota, disponível em <http://marcosmota.com.br/wp/a-piramide-de-maslow/>

Na figura acima podemos observar as cinco categorias da Hierarquia das Necessidades humanas de Maslow. As necessidades fisiológicas correspondem ao nível mais baixo da pirâmide, são necessidades intrínsecas ao indivíduo, que fazem parte da sua natureza e que pelo menos em parte devem ser atingidas. Como ar, alimento, abrigo, repouso, sexo entre outros. Estas estão ligadas à sobrevivência da pessoa.

As necessidades de segurança são atingidas quando as fisiológicas são parcialmente alcançadas. É a busca da proteção contra a ameaça, corresponde, por exemplo, à segurança dentro do ambiente de trabalho. Não só quanto a questões físicas, como fechaduras, mas também a psicológicas, quanto à permanência do funcionário em uma empresa. O funcionário precisa se sentir seguro no ambiente de trabalho.

As necessidades sociais são amor, afeto, necessidade de participação e amizade por exemplo. Se estas não forem satisfeitas o indivíduo se torna hostil ao grupo, tendo reflexos negativos na empresa de convivência entre funcionários.



As necessidades de autoestima envolvem a autoconfiança, corresponde á necessidade de aprovação social, prestígio, respeito e status. Tem relação com o modo como o indivíduo se vê perante a sociedade. Esta necessidade quando não alcançada faz com que o indivíduo fique desanimado, afetando seu rendimento dentro da empresa.

E por último, as necessidades de autorrealização, são as que estão no topo da hierarquia. Estão ligadas ao autodesenvolvimento profissional e pessoal. São exemplos de autorrealização, cursos universitários, férias e organizações de caridade.

Outro autor importante que escreveu sobre as necessidades humanas foi Clayton Alderfer, com sua Teoria ERC, segundo ele o indivíduo possui três necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. A Existência seria as necessidades materiais básicas, o Relacionamento seria o nosso desejo de manter relacionamentos interpessoais e o Crescimento seria o desejo do desenvolvimento pessoal.

Além de Maslow e Alderfer, outro importante autor que escreveu sobre a teoria da motivação foi Frederick Herzberg, sua teoria é composta/dividida em fatores externos e fatores internos.

Os fatores internos, tais como responsabilidade, reconhecimento e realização, estão intimamente relacionados com a satisfação no trabalho. Também chamados de fatores motivacionais, são intrínsecos às pessoas e estão ligados à natureza do cargo/função. Por estarem ligados diretamente ao trabalho e a função, as pessoas têm controle sobre eles, porém os efeitos causados são muito mais profundos que os provocados pelos fatores externos. (RIBEIRO, 2010, p.89).

Estes fatores internos são de suma importância e podem trazer grandes benefícios, porém deve-se ter atenção aos efeitos que estes podem causar, pois se forem negativos ao invés de positivos podem trazer grandes problemas e causar prejuízos para empresa, interferindo em seu crescimento e desenvolvimento.

Os fatores externos, tais como condições de trabalho, benefícios, salário, ambiente físico, estão relacionados com a insatisfação, quando inexistentes ou inadequados. Também chamados de fatores higiênicos, são extrínsecos à pessoa, ou seja, as pessoas não têm controle sobre eles, pois normalmente são determinados pela empresa. (RIBEIRO, 2010, p.89)

Apesar de serem determinados pela empresa e as pessoas não terem controle sobre os fatores externos, eles podem afetar e muito a motivação do funcionário.

Diante de tantas definições e estudos sobre a motivação, podemos observar que ela é de suma importância e que para os funcionários permanecerem motivados há um conjunto de



ações que devem ser tomadas e várias necessidades que devem ser supridas. Além disso, conseguimos entender que nós não motivamos ninguém, pois a motivação é algo intrínseco à pessoa, porém podemos influenciar em suas ações e decisões.

CONCEITOS DE LIDERANÇA

A liderança é um assunto em evidência no mercado, hoje as empresas não querem mais “gerentes” e “chefes”, as empresas procuram por líderes. Mas o que seria então essa “liderança” que é tão almejada por empresas dos mais diversos portes e ramos de atividade?

É comum às pessoas confundirem “liderança” com “poder”, muitos acreditam que para ser um bom líder é necessário somente o exercício do poder sobre a equipe. Porém, os conceitos de liderança e poder são distintos.

Hunter (2009) em seu livro “O monge e o executivo” define poder como “a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer”.

Hayek (1987) em sua obra “O caminho da servidão” afirma que o poder é sinônimo de submissão, além disso, ele diz que quanto maior o poder, maiores são as possibilidades de corrupção, uma vez que para este autor a finalidade de alguém que exerce poder sobre as demais pessoas dentro de organizações é apenas o acúmulo de riquezas para si.

Sendo assim, então pode-se constatar que o exercício do poder está ligado ao interesse pessoal e não no coletivo, além disso, este poder definido por Hayek remete a alguém que coloca os seus interesses acima dos interesses da empresa, têm a equipe distante de si e detém o controle sobre os colaboradores apenas pelo cargo que exerce e não por ter o poder de influência sobre eles.

Paralelo ao “poder” temos a “liderança”. Bergamini (1994) afirma que “constata-se que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada”.

Comprovando a afirmação acima, temos em seguida alguns conceitos a respeito de liderança que estão de acordo com a afirmação de Bergamini, com ideias bem semelhantes ao que foi citado pela autora.



Para Chiavenato (1999), um renomado autor na área de administração, 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.

Segundo Oliveira (1997), liderar é exercer alguma forma de poder. O poder é a capacidade de influenciar alguém. A liderança é o estilo de se exercitar esse poder. Uma pessoa “exerce liderança” quando influencia o comportamento de outras.

Já Ervilha (2008) afirma que liderar é influenciar e conduzir pessoas nas situações em que é identificado um objetivo claro e definido, que busca os resultados desejados.

Hunter (2004) diz que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. Está claro que o ato de liderar é a capacidade de influenciar as pessoas de forma que elas trabalhem com o objetivo de atingir metas e alcançar resultados juntamente com seu líder.

O autor Gaudêncio (2009) define o líder mostrando dois momentos distintos, onde diz o que é essencialmente característico ao mesmo:

Primeiro: O líder sabe o que quer. Ele tem um sonho. Segundo: 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).

O bom líder sabe exatamente o que quer e aonde quer chegar, ele projeta seus sonhos, cria condições para que se realizem e tem uma capacidade extraordinária de influenciar pessoas e resultados. Traz as pessoas para o seu lado e as faz compartilhar de seus projetos e do seu desejo de realiza-los, causando nelas um efeito muito positivo, tanto para sua carreira como líder como para o desenvolvimento da empresa onde trabalha e/ou administra.

Peter Drucker diz que:

A única definição de líder é alguém que possui seguidores. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes. O líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. Resultados sim! (DRUCKER, Peter Ferdinand. 1996, p.13).

Conforme a afirmação de Drucker, podemos observar que influenciar as pessoas a fazerem aquilo que você quer, pelo fato de elas quererem alcançar o resultado tanto quanto você e não porque te admiram é a característica mais importante para a liderança é algo que



não encontramos em qualquer lugar e muito menos em qualquer pessoa. Além disso, podemos constatar também a partir desta afirmação que um bom líder não é aquela pessoa boazinha, amada e querida por todos, mas sim alguém que possui uma equipe que faz as coisas certas e consegue bons resultados.

Para Ribeiro (2010) a liderança é a característica que se espera do gerente, e que deve ser demonstrada na condução do processo produtivo por meio do envolvimento e do aproveitamento pleno da criatividade do grupo a ele subordinado, de modo a alcançar a satisfação de todos.

Sendo assim, o que se espera é que tenhamos gerentes e supervisores dotados com esta importante característica, a liderança, para que assim suas atribuições sejam desempenhadas da melhor e mais eficaz forma possível, tornando a empresa um local que esteja em constante crescimento e evolução.

De acordo com o psicólogo Kurt Lewin (1890 – 1947), um importante autor no campo de estudos sobre a área de liderança, e que obteve bastante destaque com o resultado de suas pesquisas, existem três tipos de liderança, são elas: a Liderança Autocrática, a Liderança Democrática e a Liderança Liberal.

Liderança Autocrática: É quando o gerente ou o Líder fixa diretrizes e toma decisões sem consultar a equipe. Faz a divisão do trabalho e toma todas as demais decisões da empresa sozinho. Não permite que a equipe opine e nem se envolva nas decisões em nenhum tipo de situação. Dando ênfase apenas nos resultados.

Liderança Democrática: Neste tipo de liderança o gerente ou líder toma decisões juntamente com a equipe, permite que todos contribuam com ideias e opiniões, além de estar sempre tentando se igualar ao grupo. Este tipo de liderança dá ênfase na satisfação das pessoas.

Liderança Liberal: neste tipo de liderança o gerente ou líder deixa que as decisões sejam todas tomadas pelo grupo, sua interferência acontece de forma mínima e rara durante a tomada de decisões.

Diante destas classificações a respeito da liderança, é comum que se questione qual das três formas de liderança é a mais eficaz e qual delas traz os melhores resultados para as empresas, a resposta correta para este questionamento é bem simples, “depende da situação”, outra característica importante para ser um bom líder e que ele deve saber exatamente qual modelo de liderança utilizar para influenciar as pessoas e alcançar os resultados esperados.



Um bom líder conhece sua equipe, familiariza-se com seu negócio e sabe exatamente qual atitude ter nas mais diversas situações, ele saberá quando deve decidir, quando precisa pedir a opinião de seus colaboradores e quando deve confiar que sua equipe tomará a melhor decisão, pois o bom líder é alguém maleável e que sabe se adaptar aos mais diversos tipos de situações, afinal ele conhece seu negócio e está no controle de tudo.

Outro autor que recebeu destaque no campo de estudos da administração foi Douglas McGregor, ele desenvolveu as Teorias X e Y, onde ele demonstrou duas formas para se liderar e administrar uma equipe.

Na Teoria X McGregor (1999) sugere que as metas dos trabalhadores e da organização vivem em conflito e que as pessoas são motivadas por recompensas extrínsecas e pelo temor a punição.

Em outras palavras, a Teoria X caracteriza os trabalhadores como pessoas que se limitam a fazer apenas aquilo que é necessário para subsistir, pessoas que não se importam com a realização pessoal. Sendo assim a motivação era irrelevante, McGregor sugere então que seja feito o uso da autoridade para controlar e direcionar a equipe no alcance do objetivo.

Na Teoria Y McGregor (1999) diz que o homem é motivado para obter domínio sobre seu mundo e experimentar sentimentos de autorrespeito e autorrealização, além de sua busca por gratificações externas.

O que McGregor estava afirmando com esta teoria é que os funcionários são ambiciosos e trabalham não apenas para subsistir e sim porque gostam, além de almejavem crescimento pessoal e profissional, entre outras coisas. Aqui o tipo de liderança é mais branda e deve proporcionar a equipe as condições necessárias para que possam exercer suas atividades.

Os gestores evoluíram muito ao longo dos anos, hoje é possível que seja feita uma comparação entre alguém que exercia este cargo no passado e outro que exerce o mesmo cargo atualmente.

De acordo com Chiavenato (2010) há uma grande diferença nas características e na personalidade de um “líder” do passado para um líder nos dias atuais. Enquanto o gestor no passado exercia autoritarismo, vivia isolado, separado e indiferente, o líder atual é observador, aprende com sua equipe, assimilando tudo que é bom, ele é acessível, próximo e apoia seus colaboradores.



Em seu livro o “O monge e o Executivo” Hunter (2009) faz uma breve descrição sobre as características que um bom líder deve ter, são elas: Paciência (mostrar autocontrole), Bondade (Dar atenção, apreciação e incentivo), Humildade (ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância), Respeito (tratar os outros como pessoas importantes), Abnegação (satisfazer as necessidades dos outros), Perdão (não se ressentir quando for enganado), Honestidade (ser livre de engano), Compromisso (sustentar suas escolhas).

Hunter diz que com essas características o líder põe de lado suas vontades e necessidades, buscando maior bem para os outros, que é uma de suas principais funções.

RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

O ser humano pode ser motivado pelos mais diversos estímulos, alguns buscam objetivos econômicos como salários altos, outros buscam ascendência social, a quem busque a realização de sonhos profissionais, mas todos são motivados por algum tipo de recompensa, seja ela econômica, social ou simbólica.

Levando em consideração os conceitos de liderança e motivação citados acima, pode-se constatar que a motivação está intimamente ligada à liderança, pois se a equipe estiver desmotivada é sinal de que o líder não está fazendo um bom trabalho, tornando-se um gerente como outro qualquer, sem a característica especial que leva ao sucesso, a liderança. Um gerente que não possui liderança dificilmente consegue se manter no mercado, pois as empresas sobrevivem de acordo com seus resultados, sua sobrevivência depende de como sua equipe trabalha e atinge os objetivos a curto e longo prazo.

De acordo com Brito:

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o gestor possa realmente contar com a colaboração irrestrita dos indivíduos. Logo, um dos maiores desafios das organizações é motivar seus trabalhadores, tornando-os compreendidos, canalizando suas energias para atingir objetivos propostos, estimulando-os o suficiente para que sejam bem sucedidos através do trabalho que desenvolvem (BRITO, Daiane Alcântara de. 2011, p.14).

Um outro ponto importante é que para uma liderança de sucesso o primeiro passo é a automotivação, um líder motivado consegue contagiar e motivar sua equipe. Equipe desmotivada é sinônima de fracasso.



É muito fácil ser chefe/gerente, porém ser líder não é uma tarefa para todos, o líder deve deter um conjunto de posturas e atitudes tais como: possuir autoconfiança, ser um agente de mudanças, motivar os empregados e recompensá-los por bons desempenhos, preocupar-se com as necessidades dos empregados e apoiá-los na execução das tarefas, ser carismático, resolver conflitos, entre outras características, a fim de influenciar na motivação dos seus colaboradores.

Segundo Lopes (1980) quando uma empresa possui uma liderança ruim, pode resultar em efeitos negativos em seus colaboradores, sendo assim, qualquer melhora, por menor que seja deverá ter um efeito positivo.

Ter conhecimento sobre as competências de cada pessoa da equipe bem como os pontos fortes e fracos de cada um é fundamental, pois através dessa informação o líder pode montar uma estratégia e saber as condições pelas quais pode motivar sua equipe.

Um ponto muito importante para que a motivação perpetue numa empresa é a confiança, o líder sempre deve buscar a confiança de sua equipe, pois uma equipe que não tem confiança em seu líder trabalhará desmotivada com frequência e provavelmente terá seu rendimento e produtividade afetada.

A pessoa quando está motivada não desiste e nem desanima facilmente quando se depara com algum problema, a pessoa motivada sempre dá o melhor de si com objetivo de alcançar seus sonhos e objetivos.

O bom líder deve entender que ele não deve apenas cobrar sua equipe, mas também deve inspirá-los e mantê-los sempre ao seu lado, juntos no mesmo objetivo. Ele deve ter em mente que está lidando com seres humanos, dotados de sentimentos e que possuem uma vida pessoal que também pode influenciar no rendimento profissional dentro da empresa, por isso, deve trabalhar de uma forma que faça com que as pessoas sintam vontade de fazer aquilo para o qual foram contratadas, e isto não somente por obrigação, mas por quererem obter sempre os melhores resultados.

O ambiente e o clima da empresa também estão fortemente ligados à motivação, quando as pessoas se sentem pressionadas e desvalorizadas, por exemplo, isto afeta no seu resultado e na maioria das vezes isto não é algo positivo, mas sim um obstáculo para o desenvolvimento do colaborador e conseqüentemente do crescimento da empresa.

Em seu livro “100 maneiras de motivar pessoas” Steve Chandler elenca 100 métodos para que os líderes possam contribuir para a motivação de seus colaboradores, entre elas: Dar



feedback constantemente, comunicar-se de forma consciente, conhecer os pontos fortes da equipe, saiba como tranquilizar sua equipe, ouça seus colaboradores, cumpra as pequenas promessas que você faz, reconheça quando o colaborador faz a diferença, preste atenção na sua equipe e saiba recompensar.

Quando existe motivação nas pessoas, o ambiente se torna positivo e o clima é de colaboração e satisfação, pois as pessoas motivadas sentem prazer em trabalhar para alcançar seus objetivos e metas, elas se sentem felizes quando percebem que estão prestes a conquistar aquilo que almejam, e isso tudo contribui para o interesse do colaborador em fazer suas atividades da melhor forma possível.

O PODER DE INFLUÊNCIA DA SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES NO SUCESSO DA EMPRESA

Para Chiavenato (2008) o gestor não realiza seu trabalho sozinho, ele necessita de pessoas que formam uma equipe, e é com a sua equipe que ele executa as tarefas e alcança metas, assim as organizações são formadas por pessoas e dependem delas para se manter.

Sendo assim, um bom líder tem que saber o quanto o fator humano é importante para o sucesso de uma organização, estando consciente deste fato ele terá grandes chances de obter êxito como gestor de qualquer empresa.

Chiavenato (2008) ainda afirma que:

As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando, tomando grande parte de seu tempo e exigindo um amplo esforço, assim com o impacto e importância que a empresa exerce em suas vidas, as pessoas dependem das organizações que fazem parte, para se auto realizar e atingir objetivos pessoais (CHIAVENATO, Idalberto. 2008, p.624).

As pessoas trabalham motivadas por algo ou alguém, ninguém procura uma empresa simplesmente porque deseja trabalhar, mas sim com intuito de alcançar certos objetivos, seja um retorno financeiro, ou uma boa colocação no mercado de trabalho, ou simplesmente para garantir o sustento da família, todos são impulsionados por algo.

Uma vez que as equipes estão formadas dentro da empresa, é hora de o gestor garantir um bom clima organizacional, para instigar o pleno desenvolvimento de seus colaboradores e alcançar bons resultados.

Segundo Franco (2008):



A gestão do desempenho é uma questão de extrema importância na área de RH, para alcançar melhores resultados dos colaboradores necessita desenvolver suas competências em prol da organização. Para uma boa conduta do desempenho dos colaboradores é necessário que o clima organizacional vivenciado esteja harmonioso para assim mantê-los motivados a alcançar sempre melhores resultados (FRANCO, José de Oliveira. 2008, p. 124).

Franco deixa claro então, que para o gestor ter a equipe ao seu lado fazendo o melhor, ele precisa proporcionar um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores sintam-se satisfeitos durante a execução de suas tarefas e sejam influenciados a desenvolver seu trabalho da melhor forma possível.

Nas palavras de Chiavenato:

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, Idalberto. 2006, p. 273)

De acordo com Moreira (2008) a eficiência da organização pode ser elevada criando um clima organizacional harmonioso e que satisfaça as necessidades dos colaboradores da empresa.

Levando em consideração todos estes conceitos, chega-se a conclusão de que o clima organizacional seria a “atmosfera” onde está inserido o ambiente de trabalho, neste temos interesses tanto da parte dos colaboradores como por parte da empresa, ambos buscam seus objetivos e o papel do líder é fazer a junção desses objetivos e garantir que a sua empresa tenha um bom desenvolvimento e alcance o resultado esperado.

Neste sentido, é necessário que seja feito um questionamento “a satisfação de um colaborador é capaz de interferir do seu desempenho dentro da empresa”?

Segundo Robbins (2002), uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

De acordo com Ramos (2009):

Atualmente, a maioria dos gestores tem consciência que a insatisfação dos colaboradores pode ter consequências negativas nas organizações, nomeadamente, a possível saída de colaboradores competentes e importantes para a organização, a



permanência de colaboradores descontentes e que propõem mudanças (o que pode ajudar a organização a melhorar o seu desempenho) ou simplesmente adotam um comportamento passivo e, em casos extremos, colaboradores insatisfeitos que permanecem, mas que enfrentam um forte desinteresse perante o trabalho e a organização no seu todo (RAMOS, Sara Marina Oliveira. 2009, p. 49).

Apesar de os conceitos de motivação e liderança serem distintos, podemos observar a partir das afirmações dos autores acima que a junção destes dois conceitos pode influenciar de maneira muito positiva nas empresas, pois como pode-se constatar os colaboradores satisfeitos e motivados têm um papel muito importante dentro das empresas.

Colaboradores motivados e satisfeitos têm uma melhor produtividade, consequentemente com o aumento de produtividade as empresas conseguem melhores resultados, uma vez que tem seus produtos e serviços feitos em maior número e com melhor qualidade.

De acordo com Barboza (2010) a falta de motivação é a raiz de grandes problemas nas empresas e um dos fatores que causam esta desmotivação é o stress.

Barboza (2010) diz que uma equipe estressada e desmotivada causa “a elevação de custos operacionais, através da queda de produtividade, dos acidentes de trabalho, do desperdício de material, do aumento do absenteísmo, e, principalmente, de gastos com assistência médica”.

Os problemas acima relacionados ainda podem gerar, segundo Barboza (2010), consequências drásticas tais como: greves, sabotagens, acidentes, custos de cuidado com a saúde e indenizações, perda de vitalidade na organização, distúrbios na comunicação, dificuldades na tomada de decisões, deterioração das relações de trabalho, agressão, violência e custos de oportunidade.

Sendo assim, é primordial para o seu sucesso e desenvolvimento, que as empresas consigam manter sua equipe motivada, pois se não obtiver êxito nesta missão, certamente terá grandes chances de fechar suas portas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base em estudos realizados percebeu-se que a escola das relações humanas e a escola do comportamento humano contribuíram muito para o desenvolvimento do estudo da motivação e liderança dentro das empresas.



Hoje, a motivação é uma importante ferramenta para os líderes, a visão mecanicista ficou para trás, sendo assim as empresas em sua maioria oferecem um ambiente de trabalho com melhores condições para os trabalhadores.

Diante destes fatos, pode-se concluir então que para ser um bom líder, a pessoa necessita ter um olhar amplo, que alcance tanto os objetivos da empresa como a satisfação de seus colaboradores, proporcionando assim, um bom ambiente de trabalho e recebendo como recompensa um bom desempenho por parte de seus funcionários.

A competitividade no mercado hoje está em alta, com a globalização e o avanço da tecnologia pode-se comprar coisas ao redor do mundo, é possível, por exemplo, estar no Brasil e realizar a compra de um produto na China.

Neste sentido, as empresas precisam inovar a cada dia e utilizar de meios e métodos para conseguir ser a melhor em seu ramo de atividade, com intuito de manter seus clientes e manter suas vendas em alta. Para isto é necessário produzir de forma eficiente, com baixo custo e sem grandes prejuízos, utilizando-se estratégias para alcançar estes objetivos.

A motivação e a satisfação fazem parte destas estratégias de mercado e influenciam sim nos resultados da empresa, colaboradores mais satisfeitos e motivados contribuem muito para o crescimento das organizações, afinal, o fator humano hoje é o grande diferencial das empresas, pois maquinário e tecnologia, entre outras coisas são fáceis de conseguir, porém uma boa equipe, motivada, satisfeita e disposta a trabalhar pelo desenvolvimento da empresa é algo mais difícil de ser alcançado, por isso um bom gestor é aquele que sabe liderar sua equipe e influenciá-la de forma que ela possua um bom desempenho.

Diante de todas estas considerações, por fim pode-se concluir que uma empresa que possui colaboradores que trabalham motivados e satisfeitos, certamente é uma empresa de sucesso, enquanto uma empresa que não se preocupa com sua equipe e seu clima organizacional inevitavelmente está fadada ao fracasso.

REFERÊNCIAS

BARBOZA, Dayane Alves. **Falta de motivação: Raiz de grandes males organizacionais.** Tese de Pós Graduação. Universidade Candido Mendes. Niterói, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido.** São Paulo: Atlas, 1994.



BRITO, Daiane Alcântara. **Motivando profissionais de uma organização: identificando desafios e estudando métodos de motivação.** Tese de Pós Graduação. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2011.

CHANDLER, Steve. **100 maneiras de motivar pessoas.** Tradução: Myrian Campelo. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro, Campus, 1999.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Ed, p.624. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Elsevier, 2010.

DICIONÁRIO DO AURÉLIO. **Português Online.** Disponível em <https://dicionariodoaurelio.com/motivacao> acesso em 01/12/2018.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século.** 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ERVILHA, Antônio de Jesus Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados.** São Paulo: Nobel, 2008.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: Fundamentos e Processos – Sucesso de Vida.** P. 124. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2008.

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

HAYEK, Friedrich. **O caminho da servidão.** 4ª ed. Rio: Instituto Liberal, 1987.

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

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho.** Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LOPES, Gabriela Alvarenga Colmenero. **Motivação no trabalho.** Tese de Pós Graduação. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2003.



MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração, Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2008.

MOTA, Marcos. **Blog Marcos Mota**. Disponível em: <http://marcosmota.com.br/wp/a-piramide-de-maslow/> Acesso em 05/01/2019.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.

RAMOS, Ana Filipa dos Santos. **A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da galp energia**. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa, 2009.

RAMOS, Sara Marina Oliveira. **Motivação e satisfação dos trabalhadores numa empresa de serviços: a importância do fator humano**. Tese de mestrado. Faculdade de Economia Universidade de Coimbra. Coimbra, 2009.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias Administrativas**. 2ª Ed. Ver. Atual – São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.