

**UNIVERSIDADE ESTADUAL VALE DO ACARAÚ – UVA**  
**PRÓ-REITORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**Curso de Especialização em Administração Judiciária**

**Célia Maria Pontes**

**O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

**Fortaleza / 2008**

**CÉLIA MARIA PONTES**

**O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Administração Judiciária.

Orientador: Prof. Ms. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

**Fortaleza – 2008**

Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú como requisito parcial para obtenção do título de especialista Administração Judiciária.

---

Célia Maria Pontes

Monografia aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1° Examinador: \_\_\_\_\_

Prof. Ms. Carlos Alberto de Oliveira Leitão

2° Examinador: \_\_\_\_\_

3° Examinador: \_\_\_\_\_

---

Prof. Ms. Pedro Carvalho de Oliveira Neto  
Coordenador (a) do Curso

Dedico este trabalho aos meus filhos,  
minha vida, por compreenderem as  
minhas ausências no decorrer do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, neste momento tão importante da minha vida.

Ao professor Carlos Leitão, pela contribuição decisiva para o desenvolvimento da minha monografia, por sua dedicação e empenho na minha orientação.

Aos colegas do curso, que torceram para que meu objetivo fosse alcançado.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho conseguisse atingir os seus objetivos.

## RESUMO

As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e constantes mudanças, surgindo daí a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia, garantindo a sua sobrevivência e sucesso num mercado cada vez mais globalizado e competitivo. O presente trabalho apresenta a liderança como um dos fatores fundamentais para o sucesso das organizações, enfatizando sobretudo o importante papel que esta exerce sobre a motivação humana para o trabalho. E como as pessoas são a mola mostra de todas as organizações, sem as quais todos os demais sistemas não fariam sequer sentido, este estudo das relações de poder e motivação adquire especial relevância, pretendendo lançar luz sobre o assunto e sobretudo estimular outros estudos e pesquisas nessa área instigante do comportamento humano.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....                                 | 07 |
| 21 AS ORGANIZAÇÕES.....                           | 09 |
| 2.1 Conceitos e ambiente das organizações.....    | 09 |
| 2.2 Organizações e suas influências.....          | 11 |
| 3 A LIDERANÇA.....                                | 15 |
| 3.1 Conceito de liderança .....                   | 15 |
| 3.2 Estilos e teorias sobre liderança .....       | 23 |
| 4 O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES..... | 32 |
| 4.1 O novo papel do líder nas organizações.....   | 32 |
| 4.2 O líder e a motivação.....                    | 35 |
| 4.3 Forças motivacionais.....                     | 42 |
| 4.3.1 Motivação para a realização.....            | 42 |
| 4.3.2 Motivação por afiliação.....                | 43 |
| 4.3.3 Motivação para a competência.....           | 43 |
| 4.3.4 Motivação para o poder.....                 | 43 |
| 4.4 Tipos de necessidades.....                    | 44 |
| 4.4.1 A Hierarquia de Necessidade de Maslow.....  | 44 |
| 4.4.2 Os Fatores de Herzberg.....                 | 46 |
| 4.4.3 Fatores intrínsecos.....                    | 47 |
| 4.4.4 Fatores extrínsecos.....                    | 48 |
| 4.4.5 Modelo ERC de Aldefer.....                  | 48 |
| 4.5 O Processo de motivação nas organizações..... | 49 |
| 5 CONCLUSÃO.....                                  | 55 |
| 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                 | 58 |

## 1 INTRODUÇÃO

Numa época de constante mudança tecnológica e transformações crescentes, a liderança nas organizações se torna um processo cada vez mais crucial, na medida em que representa o elemento propulsor muitas dessas mudanças.

Devido às constantes mudanças e à disputa acirrada de mercado, é exigido cada vez mais dos profissionais que ocupam cargos de liderança. Assim, como sói acontecer, os velhos paradigmas também vêm se renovando em uma velocidade muito grande, trazendo novas teorias e conceitos administrativo-gerenciais que aos poucos estão sendo consolidados como fundamentos válidos.

Segundo estes novos paradigmas, o papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuir para a motivação da equipe, o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de respeito e credibilidade.

A liderança não pode mais ser exercida a partir de uma posição no jogo de uma hierarquia de comando e controle. O líder moderno tem que saber lidar com as pessoas, pois é através das pessoas que são realizadas as ações e conseqüentemente os resultados são ou não atingidos, uma vez que são elas que fazem as coisas acontecer dentro e fora da empresa. Torna-se portanto imperativo cuidar da sua motivação, que deve abranger desde a satisfação pessoal até melhoria das condições de trabalho, tanto no sentido do ambiente quanto do conteúdo do trabalho em si.

Atualmente, muitas organizações preocupam-se com o nível de motivação de seus empregados, não simplesmente pelo fato de desejarem sua felicidade, mas pelo que isto representa em termos de resultados para a própria organização.

A competitividade e a lucratividade das organizações atualmente não estão mais sendo decididas por máquinas ou pela tecnologia ou mesmo pela capacidade de produção e flexibilidade de processos, mas pelas pessoas que trabalham nessas organizações. Deste modo, a questão da motivação se tornou de suma importância para as organizações conhecerem meios de manter seus funcionários motivados e comprometidos a executarem seu trabalho e conseqüentemente alavancarem o sucesso e os lucros da organização.

Como melhorar a produtividade e a satisfação dos funcionários é um dos temas que muito vem sendo discutido no mundo atual, em que o aperfeiçoamento, o desenvolvimento de talentos internos e o comprometimento das pessoas são essenciais para garantir o cumprimento da missão organizacional em uma sociedade globalizada. O objetivo deste trabalho é mostrar a relação existente entre liderança e motivação, expondo as principais e mais atualizadas teorias existentes sobre o assunto na literatura especializada.

O presente trabalho se justifica na medida em que se reconhece que o grande desafio para o administrador na realidade atual é criar um clima propício ao desempenho de seus subordinados, especialmente no que diz respeito às necessidades de satisfação, auto-estima e realização.

O que se espera é que este estudo, apesar de despretensioso e restrito à pesquisa bibliográfica, possa contribuir para o surgimento de outros trabalhos sobre o tema, aprofundando-o de modo que este possa de fato revelar todo seu potencial como ferramenta para a administração das organizações, tanto aquelas com fins lavativos como as voltadas para o cumprimento de necessidades essenciais da sociedade, como é o caso do Poder Judiciário.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES

### 2.1 Conceitos e ambiente das organizações

A origem da palavra organização vem do grego e significa “ferramenta ou instrumento”. Podemos observar que raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmo.

As organizações estão por toda parte. Estão presentes desde a primeira existência do homem que vive em sociedade, pelo simples fato de se organizar para a realização de algo. E presentes tanto na sociedade como na vida particular.

As realizações da sociedade moderna só aconteceram porque as pessoas em grupo se envolvem em projetos comuns ou pretendem atingir metas. Portanto, as organizações existem porque um grupo de pessoas se reuniu para atingir um objetivo único. E as pessoas são os principais recursos que as organizações utilizam para realizar seus objetivos.

Para Chiavenato (1997, p.264) a palavra organização tem diversos significados em administração:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;
3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa.

Gibson (1981, p.38) refere-se às organizações como “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”. Além disso, criam ambientes, pois têm influência sobre comportamentos, desenvolvem a sociedade e interagem com outras organizações.

O principal grupo social das organizações é o secundário, isso nas organizações formais, onde as pessoas têm relações regidas por regulamentos explícitos, utilizando-se de recursos, divisão de trabalho e processos de transformação. As organizações formais são burocracias, justamente por se basearem em regulamentos, com direitos e obrigações. Frequentemente as organizações exageram na tentativa de regulamentar tudo o que for possível a respeito do comportamento humano.

Existem três características fundamentais da burocracia, segundo Maximiano (2000, p.117):

- Formalidade – que são as normas;
- Impessoalidade – a autoridade está ligada aos cargos que ocupam e não às pessoas;
- Profissionalismo – os funcionários buscam uma carreira.

Mas dentro de toda a organização formal, existe a informal, que segue características dos grupos primários (família, amigos, vizinhos), e estão envolvidos diretamente com a cultura e o clima organizacional.

Para Chiavenato (1997, p.117), Mary Follett é um dos principais ícones dos chamados “psicólogos da organização”, e a mesma apresenta os seguintes aspectos da organização:

- Constitui o resultado de uma série de intransigências que levam em conta um número infinito de possibilidades em torno de uma situação específica ou única;
- É uma força viva, móvel, fluida;
- Representa pessoas que reagem e respondem a estímulos que não podem ser definidos com precisão.

Sendo assim, todos os problemas de uma organização, onde quer que ocorram, constituem problemas de relações humanas. A filosofia da organização para Follett pode ser resumida em dois aspectos básicos: interpenetração de autoridade ao invés de superioridade e controle sobre fatos mais do que sobre

peças, marcando assim a importância dos indivíduos, seus relacionamentos e sentimentos, como fator importante para o bom funcionamento da organização.

Uma visão interessante do processo de sobrevivência das organizações é o apresentado por Morgan (1996, p.69), onde as organizações, como organismos da natureza, dependem para sobreviver, da habilidade de adquirir adequado suprimento de recursos necessários ao sustento da existência. Nesse esforço, tais organizações enfrentam a competição com outras organizações e, uma vez que comumente exista escassez de recursos, somente os mais adaptados sobrevivem.

A natureza, o número e a distribuição de organizações em qualquer tempo dependem da disponibilidade de recursos, bem como da competição dentro e entre diferentes espécies de organizações. O ambiente é, assim, o fator crítico na determinação de quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, selecionando os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos.

## **2.2 Organizações e suas influências**

As organizações são tão antigas quanto à história do homem. Através dos séculos as pessoas se reuniram para alcançar determinados objetivos, primeiro em família, depois em tribos e, posteriormente, em unidades políticas mais sofisticadas.

A construção das pirâmides, templos e navios, a criação de governos, comércio e as próprias guerras, são provas de que as organizações já ensaiavam a sua atual estrutura, baseada apenas no conceito de que se houvesse uma “organização” entre os indivíduos, os objetivos seriam realizados. Embora esse esforço conjunto para se alcançar algo não tivesse nome formal, a idéia de “se organizar” espalhava-se por todas as antigas civilizações.

A Igreja Católica Romana, segundo J. D. Money (apud CHIAVENATO, 1997, p.24), “deveria ser considerada como a organização mais eficiente de todos os tempos”. A sua organização hierárquica mostrava-se simples e eficiente, pois a organização mundial opera sob o comando de um só indivíduo, o Papa, cuja autoridade lhe foi delegada de forma imediata por uma autoridade divina superior.

Assim como a Igreja Católica, a organização militar serviu como referência na compreensão das organizações em geral, primeiro porque possuía um princípio de unidade de comando pelo qual cada subordinado só poderia ter apenas um superior. Segundo, porque nela surgiu a escala hierárquica, através de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade de cada indivíduo.

Com a amplitude que as guerras tomaram, para tornar viáveis as batalhas por todo o continente, o controle continuou centralizado, mas houve uma descentralização da execução.

Outra contribuição da organização militar foi o princípio de direção, onde se pressupunha que cada soldado deveria saber exatamente o que se esperava dele e o que deveria fazer.

A partir de 1776, a invenção da máquina a vapor por James Watt e a sua posterior aplicação à produção, segundo Chiavenato (1997, p.26), fez nascer uma nova concepção de trabalho que modificou completamente a estrutura comercial e social da época, provocando mudanças de ordem econômica, política e social, e transformando o século XVIII em um dos mais importantes da história da humanidade.

A Revolução Industrial, como é chamado esse período, iniciou-se na Inglaterra e rapidamente se difundiu por todo o mundo civilizado. A principal mudança foi a passagem do capitalismo comercial para o industrial, assinalando a passagem da Idade Moderna para a Contemporânea.

A produção manual é substituída pela industrial, a ferramenta pela máquina, que contribuiu para consolidar o capitalismo como modo de produção dominante. Esse momento revolucionário, de passagem da energia humana para motriz, é o ponto culminante de uma evolução tecnológica, social e econômica, que vinha se processando na Europa desde a Baixa Idade Média.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Baixa Idade Média - é o período da Idade Média que se estende do século XII ao século XV.

Com as novas atividades advindas da Revolução Industrial, as empresas industriais precisavam coordenar a mão-de-obra empregada que, ao invés de pequenos grupos de aprendizes e artesãos dirigidos por mestres habilitados, passou a ser um batalhão de operários da nova classe proletária que se criou a partir deste processo.

Ao invés de instrumentos rudimentares de trabalho manual, o problema era o de operar máquinas, cuja complexidade aumentava. Os produtos passaram a ser elaborados em operações parciais que se sucediam, cada uma delas entregue a um grupo de operários especializados em tarefas específicas, que na maioria das vezes não sabiam ou ignoravam a finalidade da peça ou da tarefa que estavam executando. Simplesmente a faziam. Essa nova situação contribuiu para apagar da mente do operário o sentimento de estar produzindo e contribuindo para o bem da sociedade.

Os empresários estavam preocupados em produzir sempre mais e pelo menor custo, e acabaram deixando de lado a gestão do pessoal e a coordenação do esforço produtivo. Assim, a Revolução Industrial, apesar de ter provocado mudanças profundas na estrutura empresarial e econômica da época, não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração das empresas então utilizados.

Com essa atitude de gerenciamento precária e despreocupada da época, além dos baixos salários pagos aos operários, criou-se um profundo descontentamento entre a relação empresário e operários, resultando em movimentos organizacionais por parte dos trabalhadores e a formação de associações.

Foi com essa invenção e proliferação das máquinas durante a Revolução Industrial, tanto na Europa quanto na América do Norte, que os conceitos de organização se tornaram mecanizados. Foi necessário que as organizações se adaptassem às exigências das máquinas, aumentando a tendência à burocratização.

De qualquer maneira, a Revolução Industrial foi um importante marco na estruturação das organizações, principalmente pelo início de um novo tipo de relações entre operários e empresários, o que permitiu uma evolução gradativa das relações sociais até chegar ao estágio verificado nos dias de hoje.

## **3 A LIDERANÇA**

### **3.1 Conceito de liderança**

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa.

Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Até a década de 60, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir. O bom chefe era aquele que tinha o pessoal na palma da mão, ou seja, o total controle dos seus funcionários dentro da empresa. Contudo, as empresas, a partir da década de 70, passaram a necessitar mais de contribuições intelectuais de seus funcionários. Principalmente no fim dos anos 80, com a evolução da concorrência, criou-se a necessidade de ter nas empresas funcionários mais dedicados. O novo bom chefe, agora chamado de líder, é aquele que consegue estimular os funcionários, “vender” os objetivos à equipe, e favorecer um bom clima no ambiente de trabalho.

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que nos ocorrem quando pensamos em liderança. É comum, também, sermos tentados a entender que liderar é tarefa aquelas pessoas com QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais. Contudo, observa-se que atualmente o conceito de liderança é colocado da seguinte forma: “Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”. (HUNTER, 2004, p.105).

Levando em consideração a colocação acima, isso significa exercer liderança por meio de persuasão (convencimento, sensibilidade, conhecimento e

carisma), e não de poder. Quando costumeiramente usamos o poder, estamos obrigando as pessoas a fazerem a nossa vontade, por conta da posição que nós ocupamos. Mas, se por algum momento usamos a persuasão, as pessoas irão fazer o que queremos de boa vontade. Para entendermos a liderança é preciso conhecer de onde emana o poder e a sua legitimidade. Alberoni relata em seu livro a seguinte informação sobre legitimidade:

O sociólogo Max Weber sustenta que existem três tipos de poder legítimo: O tradicional, em que vemos o líder do tipo patriarcal, o cacique; o carismático, onde vemos o líder popular, político e demagogo; e o legal, em que o poder deriva do respeito aos procedimentos indicados pela lei – o mais importante do mundo moderno. (ALBERONI, 2004, p 26).

Cumpra aqui ressaltar que a liderança está longe de ser o único fator a influenciar o desempenho de grupos de trabalho, mas que, dependendo do tipo de líder, podem resultar equipes motivadas, comprometidas, vencedoras, ou equipes que apenas cumprem suas obrigações, obtendo determinado resultado, mas não atuam com satisfação. Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

A liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas.

Para a liderança se faz necessário também ter sensibilidade, dedicação à equipe e intuição do coletivo. O líder deve ser antes de tudo um gestor de pessoas. Como tal, ele precisa agir de acordo com seu discurso, uma vez que deve servir de exemplo para as pessoas sob sua subordinação.

Quando o profissional executor de atividades técnicas passa a assumir um papel de liderança, a equipe espera que ele tenha objetivos claros e estratégias adequadas para conduzir as ações em direção aos resultados organizacionais. Entretanto, é importante ressaltar que a condução das ações passa primeiro pela condução das pessoas.

Cada pessoa é um ser humano único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades, atitudes e conhecimentos diferentes dos demais. Por isso, é preciso conhecer as ferramentas de gestão de pessoas que poderão auxiliar o líder na tomada de decisões em relação ao aproveitamento e valorização dos talentos que integram as equipes de trabalho. A principal ferramenta da gestão de pessoas é o aprendizado contínuo, que direciona o líder para o aprendizado organizacional, ou seja, é preciso que ele desenvolva a capacidade de promover educação/desenvolvimento com serviço de alta qualidade e dar abertura para a transmissão de informações, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, de maneira a permitir a participação dos colaboradores na tomada de decisões, atuando como educador, negociador, incentivador e coordenador.

O líder deve observar freqüentemente o comportamento pessoal e profissional de seus colaboradores, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos de cada indivíduo, direcionando-os para a busca de melhorias contínuas, tanto no aspecto técnico quanto no comportamental. Precisa ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, para que superem hoje o que fizeram ontem e para que despertem para novos desafios a cada dia.

A liderança despreparada cria conflitos desnecessários, estimula jogos de poder e, principalmente, desmotiva a equipe. Se os líderes não tiverem consciência dos desafios enfrentados por suas equipes, a empresa se transforma em um navio sem rumo.

Como a liderança é hoje um dos condutores das organizações ao alcance da excelência e da sua própria superação, fato que atrai um grande número de conjecturas sobre modelos e aplicações utilizados para identificar, desenvolver e avaliar o potencial dos executivos e pessoas-chave dentro das empresas, bem como o desempenho das equipes de trabalho, encontrar líderes eficazes parece ter se tornado vital para o sucesso das organizações.

É sabido que a busca de resultados tangíveis sempre foi um dos grandes motores do funcionamento das organizações. A descoberta da necessidade de reconhecimento, segurança e sentido de pertinência por parte dos empregados promoveu a primeira grande mudança na forma de conduzir a organização e os seus empregados. Como consequência, mudaram também os parâmetros que definiam um bom chefe e começou a delinear-se a concepção do moderno conceito de liderança.

Definir liderança é uma tarefa difícil, tendo em vista os diversos enfoques encontrados na literatura disponível sobre o assunto.

Bergamini (1997, p.88) descreve a existência de três abordagens no conceito de "liderança":

a) Preocupação com o que o líder é: alguns autores associam liderança com características pessoais, como carisma e firmeza. É o caso de Wess Roberts (apud BERGAMINI, 1997, p.90), que, ao delinear o perfil de Átila, o huno, como o de um exímio líder, estabelece os seguintes atributos da liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Esta abordagem é bastante restrita, pois pressupõe que a liderança seja um dom nato.

b) Preocupação com aquilo que o líder faz: um segundo grupo de pesquisadores, como Namiki, Gomes e Zeferino (apud BERGAMINI, 1997) concentrou seus esforços na investigação de diferentes estilos de liderança. Procurou-se, neste momento, estabelecer a correlação entre o comportamento do líder - independentemente de suas características pessoais - e a eficácia da

liderança. Foram descritos dois estilos básicos, o autoritário e o democrático. Entre estes dois extremos foram sendo encaixados os demais estilos de liderança.

c) Teorias situacionais: tanto os autores que buscaram delinear o perfil do líder quanto os autores que procuraram estabelecer o estilo ideal de liderança omitiram em suas pesquisas a análise do ambiente que cerca a relação líder/subordinado. Eles procuraram identificar um perfil/estilo ideal para o líder, que seria o mais indicado em qualquer situação. Um terceiro grupo de autores começou a trabalhar com duas outras variáveis determinantes da eficácia do líder: as características do liderado e as circunstâncias ambientais da organização. Não existiria, por conseguinte, um perfil ideal de líder, nem um estilo ideal de liderança, mas um estilo mais adequado à situação existente. Os autores adeptos desta corrente contestam a idéia de que a liderança é um dom nato. Para eles, os administradores podem e devem ser treinados para serem líderes.

Bergamini (1997, p.103) aponta ainda dois aspectos comuns às definições de liderança:

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, isto é, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre seus seguidores.

O que é relevante considerar, no estudo da liderança, é sua relação com o aspecto de motivação dos trabalhadores. Talvez o termo “influênciação” utilizado por Bergamini não reflita exatamente o que as modernas concepções acerca de liderança têm proposto. Bennis e Nannus (1988, p.15), ao discorrerem sobre a questão, propõem que líderes são aqueles que “delegam poder aos empregados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar”.

Ramos (1989, p.146), ao modelar a nova organização como uma interação de homens parentéticos, apresenta o líder como “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos,

passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais”. Em outras palavras, um agente de motivação.

Max De Pree (1989, p.34) refere-se ao líder como um servidor da organização e das pessoas que trabalham com ele.

Todas estas concepções possuem um traço em comum: o líder deve proporcionar ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. Em outras palavras, não cabe ao líder influenciar o liderado a alcançar um dado objetivo. A motivação para o alcance do objetivo deve ser intrínseca ao trabalhador. Ao líder, cabe o papel de facilitador.

A própria Bergamini (1997, p.105), ao analisar a relação entre liderança e motivação, constata que “esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”. A autora salienta, entretanto, que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas cabe ao líder manter seus liderados motivados. Esta proposta baseia-se na premissa de que “quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheios de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de um rico manancial de motivação”.

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. Muitas vezes, ele precisa saber criar um ambiente no qual o trabalhador possa despertar o seu potencial motivacional. É certo que esta tarefa é muito mais difícil do que apenas manter o trabalhador motivado. Por isso, todo esforço no sentido de não desmotivar um trabalhador é fundamental no processo de liderança.

Assim, é possível dizer que ao líder cabem dois papéis fundamentais:

a) Auxiliar na alavancagem da energia motivacional nos liderados. Não se trata aqui de incentivar os trabalhadores ao alcance do objetivo proposto. O papel do líder é, antes de tudo, desenvolver um ambiente de trabalho no qual o trabalhador possa acionar sua motivação intrínseca. Conforme foi proposto anteriormente, isto

pode ser conseguido através de três ações conjuntas: despertar no funcionário o sentido do trabalho, estimular sua participação e proporcionar-lhe educação.

b) Manter a energia motivacional dos liderados. Se, por um lado, é impossível motivar alguém, por outro lado é muito fácil desmotivar uma pessoa. O líder, através fundamentalmente de uma comunicação correta e de um adequado esforço de reconhecimento, precisa estar constantemente preocupado em manter a motivação do seu liderado.

A partir das análises feitas, é possível, então, conceituar liderança como a capacidade de acionar e manter a motivação dos trabalhadores para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Pode-se, assim, conceber o líder como o administrador empenhado em promover o crescimento de seus subordinados rumo à participação e à criatividade, utilizando-se, para tanto, da delegação e tornando-se, assim, nas palavras de Max De Pree (1989, p.46), um servidor.

Ser líder não é ser o “chefe” ou o “gerente”, é muito diferente disto. Para continuar líder de qualquer tipo de grupo, a pessoa deve ter conhecimento e habilidade necessária para poder guiar o grupo no cumprimento de suas tarefas.

Segundo Tourinho (1981, p.58) chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”. Para os que compõem o grupo, liderança pode ser sinônimo de prestígio, de manutenção de determinado posto, de realização de atividades importantes para o grupo ou de uma relação emocional entre o líder e o grupo. Paralelamente a isso, pode estar associado o cargo que a pessoa exerce ou não; decerto deve-se verificar o grau de influência que essa pessoa exerce sobre os demais e como isso se dá, ou seja, qual a forma sob a qual a liderança é exercida. Certamente, não há um consenso acerca de um único sentido para o termo líder. O que é incontestável é que o termo seja aceitável para todos os interessados em liderança.

A palavra liderança é usada não só para designar quem comanda (chefe) como para quem guia (líder). Na prática, há enormes diferenças nos tipos de

liderança. Às vezes o chefe não lidera e sim tem um poder autoritário sobre os liderados. Já o líder é a pessoa que tem influência sobre os membros do grupo ou equipe.

Um outro ponto fundamental mencionado por Tourinho (1981, p.64) e que se constata na prática, é a dificuldade de anuência da chefia com a liderança, pois o chefe tem a obrigação de defender os interesses da empresa, já o líder volta-se ao desejo intenso de alcançar um objetivo, um alvo, um fim para o seu grupo.

O líder da tarefa de um grupo é muito atraente, porque possui as perícias ou características a que o grupo dá alto valor, mas ele não é altamente acessível. [...] O líder-emocional é altamente acessível, porque os outros sentem que ele é uma pessoa à qual podem queixar-se, lamuriar-se, demonstrar afeição, ou, por quaisquer outros modos, demonstrar seus sentimentos; mais atraente do que outros membros do grupo, embora não tanto quanto o líder da tarefa. (SHEPHERD, 1969, p. 83)

De acordo com Max De Pree (1989, p. 65) o líder tem que ficar atento, uma vez que “entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão a inabilidade desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe”.

O líder é a pessoa que ajuda o grupo a atingir suas metas; possibilita a satisfação das necessidades dos membros. Por exemplo, na relação familiar essa liderança pode ser o pai, a mãe, o irmão mais velho ou um parente próximo, visto que a liderança propriamente dita significa o poder de influência sobre as pessoas.

Para tanto, será observada a afetividade, o carisma, até mesmo o poder financeiro que a pessoa exerce sobre os demais parentes. Mas será sempre aquela pessoa que está à frente na família, chefiando, encaminhando, dirigindo-a, dando-lhe uma direção.

No entendimento de Katzenbach & Smith (2001, p.81) as equipes são beneficiadas pela liderança múltipla na qual o papel de comando muda dentro do

grupo conforme a necessidade. O líder adapta-se à organização, contudo deve ser capaz de impulsionar os seus gerenciados, com habilidade, respeito, deferência e ainda, estimulá-los para que todos sigam num grupo coeso.

Entretanto, Max De Pree (1989, p.72) suscita ainda dentre outras atribuições do líder de equipe, algumas habilidades de processo positivo como interagir com idéias e estímulos a discussões, saber e ter argumentações, bem como saber ouvir para uma melhor comunicação; incentivar os membros dos grupos que são mais tímidos a participar mais e os mais falantes a não exceder os limites, criando um clima natural no qual os membros sintam-se à vontade para que se expressem com sinceridade opondo seus pontos de vista. Em suma, o líder deve utilizar de consenso para chegar a uma conclusão sobre determinado assunto sobre o qual a equipe esteja discutindo.

O papel do líder neste milênio é muito mais de um mentor, guia e orientador do que propriamente o de um chefe. Não devemos confundir liderança com chefia, pois existem grandes diferenças comportamentais entre liderança e chefia. São elas:

- O chefe conduz, o líder aconselha;
- O chefe inspira medo, o líder entusiasmo;
- O chefe diz “EU”, o líder diz “NÓS”;
- O chefe se preocupa com as coisas, o líder com as pessoas;
- O chefe colhe os louros, o líder os distribuir;
- O chefe enxerga o hoje, o líder contempla o amanhã. (BAGGIO, 2007, on line)

### **3.2 Estilos e teorias sobre liderança**

Uma liderança ideal é algo difícil de ser definido, tendo em vista que um estilo adotado por um líder pode ser extremamente eficaz em determinada situação e, num outro momento, o mesmo estilo poderá ser totalmente inadequado. Por exemplo, um líder de presença marcante, de idéias definidas, o tipo conhecido como “personalidade forte”, pode ser um agente impulsionador para uma equipe composta de pessoas mais dependentes e que possuem uma tarefa a ser cumprida num curto

espaço de tempo. Por outro lado, este estilo de liderança poderia causar a desmotivação em pessoas mais maduras, que se realizam ao efetuar suas atividades com autonomia.

Na verdade, esta dificuldade em definir um estilo ideal de liderança não nos impede de analisar e discorrer sobre as muitas formas de liderar, bem como sobre os resultados alcançados por estas ou sobre seus “efeitos colaterais”.

A controvérsia entre os que defendem que uma pessoa já nasce com determinados traços de personalidade para liderar e os que acreditam que a habilidade de liderança é algo adquirido, através das experiências de vida, já não causa tanta polêmica, pois na prática, percebemos que pessoa alguma lidera sempre, em qualquer situação, como já comentamos anteriormente. Logo, a teoria dos traços de personalidade não encontra muita sustentação.

É comum, entretanto, encontrar pessoas defendendo que o líder já nasce pronto. Na maioria das vezes, estas pessoas percebem que os líderes possuem características pessoais que lhes proporcionam esta habilidade, mas cientificamente não podemos afirmar que eles já nasceram com estas características.

Segundo Chiavenato (2002, p.137) a teoria mais conhecida que explica a liderança por meio de estilos de comportamentos, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder refere-se aos estilos de liderança “autocrática” e a “democrática”.

O líder autocrático é mais conhecido como “chefe”. Seria aquele condutor que define o que e como deve ser feito. Podemos supor que se é ele quem define tudo, este acredita ser a sua opinião sempre a mais correta e ainda serem seus subordinados pouco merecedores de confiança. Fica nítido que a atenção principal deste líder está voltada para as tarefas e não para as relações humanas de seu grupo. Baseia seu poder geralmente na posição (cargo) que ocupa.

Já o líder democrático busca compartilhar suas decisões e atividades com os outros membros do grupo. Podemos dizer que ele possui outra visão do ser

humano e de si. Caso acredite que todos devam participar do planejamento e execução da tarefa, podemos supor que não acredita ser o dono da verdade e que todos possuem condições de agir com autonomia e responsabilidade. Sua atenção está voltada principalmente para as relações interpessoais e vê seu poder baseado na credibilidade que o grupo lhe atribui.

Esta teoria, que divide a liderança em autocrática e democrática, é antiga e simplista. No entanto, podemos perceber que a maioria das outras são embasadas nesta classificação.

Quando saímos da teoria, podemos observar que raramente um líder possui apenas um estilo, que seja sempre autocrático ou sempre democrático. Ou ainda que, embora seja predominantemente democrático, não possa também possuir uma grande atenção para a tarefa.

Esta “mescla” de estilos na mesma pessoa pode ser extremamente benéfica. Como já dissemos anteriormente, a defesa de apenas um estilo como sendo o mais adequado é praticamente impossível, já que existem inúmeras situações pelas quais um grupo pode estar passando e que exigirá uma forma ou outra de liderança. Fatores como a maturidade dos membros do grupo, o relacionamento grupal, as crenças e valores pessoais, as diferentes tarefas que serão cumpridas e os prazos para execução, entre outros, deverão certamente influenciar no comportamento do líder.

Diante desta constatação e após exaustivos estudos nos mais diversos segmentos da sociedade, uma equipe de psicólogos, coordenada por Paul Hersey (Universidade de Ohio), sistematizou a teoria da liderança situacional. Com este raciocínio, podemos analisar as diferentes situações com que nos defrontamos diariamente e conseqüentemente, os estilos mais adequados para lidar com cada uma delas.

Podemos, por exemplo, verificar o grau de motivação, o comprometimento e o preparo técnico da equipe que lideramos.

Suponhamos, a partir disto, quatro situações diferentes:

1) Numa equipe extremamente motivada, comprometida em alcançar o sucesso e bem preparada tecnicamente, podemos supor que a atenção do líder deverá estar voltada apenas para a definição de objetivos e verificação dos resultados.

2) Numa outra situação, podemos nos deparar com uma equipe formada por pessoas altamente capacitadas, porém não demonstrando motivação e comprometimento com os resultados. Neste caso, o líder não se preocupará com aspectos técnicos na execução das tarefas, mas estará voltado para o incentivo e estímulo dos participantes.

3) Pensemos numa outra situação, inversa da descrita acima: uma equipe motivada e comprometida, porém incompetente para a realização das tarefas exigidas. Neste caso, o foco principal do líder deveria ser a capacitação técnica dos demais, através de treinamento.

4) Por fim, vamos imaginar um grupo de pessoas desmotivadas, descomprometidas e incompetentes. Aí, a atenção do líder necessitaria estar voltada para todos os aspectos discutidos nas situações anteriores.

Assim, fica clara a necessidade do líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, “diagnosticando” sua equipe, para que possa definir deliberadamente como irá atuar.

Não podemos esquecer que, em qualquer situação em que uma equipe possa estar, o líder nunca deverá perder de vista suas funções básicas de gerenciador, com atenção concentrada nos objetivos e resultados.

Por fim, seria fundamental lembrar que uma mesma equipe, assim como cada indivíduo, passa por diferentes graus de maturidade, ao longo de sua existência. Isto é importante para que não rotulemos as equipes de maduras ou imaturas. E convém lembrar: a responsabilidade de tornar uma equipe cada vez mais madura é fundamentalmente do líder.

De acordo com Hersey e Blanchard (1986, p.187) a chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e

comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a idéia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos.

Segundo esta perspectiva, a liderança é algo que já nasce com a pessoa, é algo que lhe está intrínseco, é possuir uma série de características (tais como a sociabilidade, a fluência verbal, a inteligência, a iniciativa, a sensibilidade às necessidades das outras pessoas, a autoconfiança) que os distinguem de imediato dos não líderes.

Dado que a liderança é uma questão de traços, a melhor maneira de avaliar a capacidade de uma pessoa ser um líder é através de questionários e testes de personalidade e de aptidões. A grande dificuldade em aplicar esta Teoria era isolar um conjunto finito de traços e características bem definidas possuídas por todos os líderes e seguidamente assegurar que estas características não estavam presentes nos não líderes. Assim, nos anos cinquenta, chegou-se à conclusão de que a definição de traços e características comuns dos líderes não era suficiente para definir o que é liderança. Daí, os investigadores começaram a procurar nos comportamentos em grupo uma resposta para a verdadeira definição de liderança.

De acordo com a teoria Situacional de Fiedler, é muito difícil para um gestor alterar o estilo de gestão com o qual teve sucesso. Assim, como os estilos são relativamente inflexíveis e já que nenhum estilo é apropriado para todas as situações, a performance eficaz num grupo só pode ser atingida tentando adaptar o gestor à situação ou mudar a situação de modo a encaixá-la no estilo do gestor. Fiedler mediu o estilo de liderança numa escala que indicava “o grau no qual um homem descrevia favorável ou desfavoravelmente o seu co-trabalhador” (least preferred co-worker - LPC). Os líderes que classificavam o colaborador menos preferido de uma forma muito negativa obtêm uma classificação baixa na escala LPC (eram líderes com um estilo orientado para o controle das tarefas e menos preocupado com as relações humanas). Os líderes que classificavam de uma maneira mais positiva o seu co-colaborador menos preferido, obtinham uma

pontuação elevada na escala LPC (o seu estilo tende a ser permissivo e orientado para as relações humanas).

O modelo de Fiedler teve o mérito de iniciar o debate sobre a idéia de liderança situacional, mas suas proposições são muito questionadas por outros pesquisadores. As críticas dirigem-se principalmente ao fato de que seus questionários para medir o estilo do líder avaliam atitudes e não comportamentos reais, que podem ser diferentes. O líder que está sendo estudado pode dizer uma coisa e fazer outra. Além disso, outras características da situação, como as competências dos subordinados e a própria competência do líder são negligenciadas. Porém, manteve-se do modelo de Fiedler a idéia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo à situação. Esta idéia foi decisiva no desenvolvimento subsequente dos estudos sobre a liderança.

A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1986, p.190) reside na tentativa de assegurar a possibilidade de escolha efetiva de um comportamento do líder adaptado à situação. O fator de contexto utilizado para determinar a escolha é a maturidade dos subordinados, avaliada em termos de grau de capacidade e interesse em fazer um bom trabalho. Este modelo recomenda um estilo de liderança dinâmico e flexível, pois consoante o grau de motivação e experiência dos subordinados, o estilo do líder deve corresponder àquele a ser utilizado.

Assim, na fase inicial há o estilo dedicado (elevado esforço de iniciação de estrutura, mas baixo empenho na consideração - os empregados devem ser familiarizados com as tarefas, regras e procedimentos de organização).

Na fase seguinte vem o estilo integrado (em que há um elevado empenho nos dois parâmetros) - os empregados já estão familiarizados, mas ainda não estão capacitados para funcionar sem estrutura.

Numa terceira fase, o estilo é relacionado (alta consideração, mas pouco esforço de iniciação de estrutura) - os empregados têm mais habilitações e aumenta a motivação, procurando alcançar maiores responsabilidades. À medida que os

seguidores se tornam mais confiantes, com mais experiência, melhor direcionada, o líder começa a reduzir o grau de apoio e encorajamento.

Um dos pontos fortes nessa teoria é o reconhecimento da competência e motivação como elementos importantes do processo de liderança e a constatação de que a maturidade é dinâmica. Um problema dessa proposição está na idéia de que as pessoas imaturas devem ser tratadas com o “uso forte” da autoridade, criando-se a possibilidade de que essas pessoas não cheguem a se desenvolver.

A Teoria Situacional de Tannenbaum e Schmidt propõe três critérios para avaliar a situação:

I – O gerente: a forma como o líder se comporta é influenciada principalmente por sua formação, conhecimento, valores e experiência. Uma pessoa que valorize a iniciativa e a liberdade, por exemplo, tende a dar prioridade aos comportamentos democráticos.

II – Os funcionários: as características dos funcionários influenciam a escolha e a eficácia do estilo de liderança. Para Tannenbaum e Schmidt, o dirigente deveria proporcionar maior participação e liberdade de escolha para os funcionários quando estes apresentassem as seguintes características, entre outras: capacidade de identificar os objetivos da organização, desejo de assumir responsabilidade e tomar decisões, experiência para resolver o problema eficientemente, expectativa de participar e intensa necessidade de independência.

III – A situação: o clima da organização, o grupo de trabalho, a natureza da tarefa e a pressão do tempo caracterizam a situação na qual os estilos funcionam com maior ou menor eficácia.

As teorias de Traços de Personalidade são mais antigas a respeito da liderança. Um traço é uma qualidade ou característica distintiva da personalidade. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas. Assim, o líder apresenta características marcantes de personalidade por meio das quais pode influenciar o comportamento das demais pessoas. Essas teorias foram influenciadas pela teoria do “grande homem”, defendida por Carlyle (2001) para explicar que o progresso do mundo foi produto das realizações pessoais de alguns homens que dominam a

história da humanidade. Essa teoria especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como:

- Traços físicos: energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Um líder deve inspirar confiança, ser inteligente e decisivo para ter condições de liderar com sucesso.

Os estudos de Liderança da Ohio State University, iniciados em 1945, tentaram identificar várias dimensões do comportamento de líder. A equipe de pesquisa definiu liderança da seguinte maneira: "Comportamento de um indivíduo quando dirige as atividades de um grupo para a realização de um objetivo".

Os pesquisadores limitaram a descrição do comportamento de líder a duas dimensões: Estrutura Inicial e Consideração. A primeira refere-se ao comportamento do líder ao delinear a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho, bem como ao tentar estabelecer padrões bem definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação. Já a segunda dimensão sugere comportamento, que indica amizade, confiança mútua, afeto na relação entre o líder e os membros de sua equipe.

Através do estudo do comportamento de líder, a equipe de Ohio State verificou que as duas dimensões anteriormente referidas são distintas. Uma não depende da outra. Assim, o comportamento de líder, para esta escola, pode ser descrito como uma combinação das duas dimensões.

A Rede Administrativa de Hersey e Blanchard (1986, p.194), ao discutir conceitos de liderança da Ohio State University, de Michigan e da Dinâmica de

Grupo, concentram-se em dois conceitos teóricos; um deles acentua a realização de tarefa e o outro foca o desenvolvimento de relações pessoais. Estes conceitos foram, segundo os autores, popularizados por Robert Blake e Jane Mouton, em sua Rede Administrativa.

Neste modelo, são localizados cinco tipos diferentes de liderança, desenvolvidos em cima dos quadrantes identificados pelos estudos da Ohio State University. São eles:

- Empobrecido: esforço mínimo para que se realize o trabalho para se manter na organização;
- “Country” Clube: atenção para as relações entre as pessoas se dá de forma amistosa e agradável dentro da organização;
- Tarefa: eficiência de operações resulta numa interferência mínima de elementos humanos;
- Meio Termo: equilíbrio entre a necessidade de realização do trabalho e a manutenção do moral das pessoas em nível satisfatório; e,
- Equipe: trabalho com pessoas interessadas num objetivo comum, havendo relações de confiança e respeito.

A diferença básica entre os modelos da Ohio State e Rede Administrativa centra-se no fato de que este tende a ser um modelo de atitude que mede as predisposições de um administrador, enquanto que a primeira aborda o aspecto comportamental que examina como as ações do líder são percebidas por outros.

## 4 O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.1 O novo papel do líder nas organizações

Peters (1989) questionou o valor das escolas de negócio e ressaltou a importância da liderança no cenário de incerteza e mudanças que vivemos atualmente. Bem como ressaltou que as escolas tradicionais como Harvard, Stanford e Chicago não ensinam liderança. Segundo ele, o sucesso dos empreendimentos dependerá 99% da capacidade de liderança e apenas 1% de todo o resto que é ensinado nas escolas tradicionais. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”, disse Peters (1989, p.36).

Peters não acredita em ciência da administração. Gestão não é ciência, é talento. Ele crê que se forçadamente nos expusermos a pessoas interessantes, nos expusermos ao caos, certamente ficaremos mais interessantes. Os verdadeiros talentos são, provavelmente, mais encontrados em meio aos não conformistas, discordantes e rebeldes. Nas pessoas que sabem fazer o estranho.

A própria definição de empresário, de empreendedor é aquela pessoa que não segue regras. Líderes cometem erros e não fazem drama por isso. Líderes precisam cometer grandes erros. Líderes recompensam fracassos excelentes e punem sucessos medíocres. Líderes deixam sua marca e fazem o que realmente importa. Verdadeiros líderes têm uma paixão, uma causa e não um negócio. Líderes são entusiastas. Acreditam nas pessoas, nos relacionamentos e sabem que as atividades empresariais são sempre cem por cento vendas e cem por cento política.

Segundo Peters (1989, p. 39-40), liderar é proporcionar às pessoas oportunidades jamais experimentadas. Os líderes não transformam pessoas mas permitem que estas se descubram, se expressem. “O papel da liderança é descobrir e desenvolver novos talentos e, muitas vezes, isso significa confrontar antigos conceitos”. Outro ponto importante é que os líderes precisam inspirar credibilidade.

De acordo com as afirmações de Peters (1989, p.45), podemos identificar vários tipos de líderes. Os primeiros são os visionários, aqueles que recrutam os talentos e que são a pedra fundamental das organizações de sucesso a longo prazo. Os segundos são os negociantes da esperança, os fanáticos por talentos. Já os terceiros são apaixonados por números, pessoas de negócio apaixonadas pelo lucro. Para Peters, toda organização precisa destes três tipos de líderes e nunca tais características são encontradas na mesma pessoa.

Outra importante característica do líder é a de gostar de tecnologia. Qualquer pessoa que não conseguir entender que a Internet mudará tudo nos próximos quinze anos está condenada ao fracasso. Na era da Internet, a imaginação é o único limite. E com a revolução da rede mundial no mundo corporativo, muitas oportunidades foram abertas para os empreendedores. “Ninguém está a mais de 0,6 segundos de outra pessoa”, disse Peters (1989, p.34). Este é um ponto tão importante que devemos incluir na classificação de líderes, um quarto tipo, que são aqueles que acreditam na tecnologia.

Para Peters (1989, p.56), o segredo para ter sucesso não está em ser capaz de se fazer uma lista com cem tarefas e concluí-la. Mas, de ser capaz de fazer e cumprir a lista do não, descartando-se as noventa e oito tarefas secundárias e concentrando todo seu esforço nas duas que realmente fazem diferença. Um líder mantém o foco. Ele conhece bem o perigo do que se pode definir como sobrecarga de iniciativa estratégica. Ele se ocupa com um tema principal, de cada vez, ao invés de lançar simultaneamente várias iniciativas.

Peters (1989, p.64) acredita que as mulheres são, no mundo de hoje, melhores líderes que os homens. As mulheres têm traços pessoais mais adequados à nova realidade. A mulher como líder busca sempre estimular a participação, dividir o poder e a informação, aumentando assim a produtividade e os lucros.

Seu alto grau de sensibilidade, gentileza com funcionários em todos os níveis, utilizando habilidades internas e externas, fazendo uma combinação harmoniosa entre lógica e intuição, emoção e inteligência, habilitam a liderança feminina para a polivalência, tão necessária e desejada nos dias de hoje.

É preciso que os profissionais abandonem seus títulos de chefes de departamento e passem a ser parceiros gestores. Todos os departamentos precisam se transformar em áreas geradoras de lucro.

A liderança grupal é uma característica extremamente importante. Em todo segmento da sociedade se encontrará alguma pessoa que se sobressai em relação aos demais. Essa pessoa certamente exercerá um papel de liderança sobre os outros membros do grupo e/ou equipe, e a liderança pode ser em determinado segmento, ou seja, naquilo que a pessoa mais domina ou exerce mais destaque, por estar à frente das outras pessoas na eficiência do que se propuser a fazer.

Em todos os grupos, existirão indivíduos com uma propensão ou capacidade maior que os demais de exercitar a liderança. Essa propensão ou capacidade pode dever-se tanto a tendências inatas no indivíduo quanto às oportunidades que ele pode aproveitar para exercer o comando de pessoas. (MAXIMIANO, 2000, p. 2)

O líder pode desempenhar seu papel por muito ou pouco tempo, o grupo é quem determinará, também depende da missão a ser cumprida e do tipo de desenvoltura e da experiência que o líder exerce no resultado de suas ações.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos da maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disso, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está

preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem tampouco fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que tripularão as empresas do futuro inclui:

- como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;
- como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Estamos assistindo a uma montagem de uma democracia de mérito, observando as empresas que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

## **4.2 O líder e a motivação**

O novo mundo do trabalho mostra que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; Portanto, muitas das competências exclusivas aos líderes passam a ser responsabilidade de todos. Hoje, e cada dia mais, o sucesso no ambiente de trabalho dependerá dos ambientes propícios à criatividade e inovação. O diferencial competitivo dependerá da imaginação, da capacidade de transferir conhecimentos, de solucionar problemas de forma criativa e inovadora. Nesse sentido, para introduzir maior dose de motivação, é necessário e de grande importância o investimento nos funcionários, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo.

Segundo Bergamini (1997, p.19), antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso no próximo século. E como a transformação das pessoas se dá através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação das pessoas, depois passaram a valorizar o treinamento em nível operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do corpo gerencial.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao “know-how” da empresa de maneira permanente.

Geralmente todos nós fomos aos poucos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passavam a sua vida profissional utilizando um único conjunto de conhecimentos e técnicas e as novas técnicas surgidas só seriam ensinadas à geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, delineando o perfil desejado para atender a sociedade. É preciso entender a visão histórica do *que* é trabalho, para *quê* se trabalha e *por que* se trabalha a fim de fazer uma análise do Comportamento Humano nas Organizações. É preciso ter uma visão macro, para se evitar vieses que venham a distorcer a análise. Portanto entender o Comportamento Humano nas Organizações parte do entendimento do que é o trabalho.

Conclui-se que trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influências oriundas de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos oriundos da Sociologia são fundamentais para explicar esses grupamentos que se constituem em micro-sociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem.

O trabalho, além do aspecto individual de auto-realização, é também fundamental para que se efetivem os processos de estratificação e mobilidade social. Nesse sentido, abordá-lo somente no aspecto trabalhador/trabalho é enveredar em uma visão simplista e ingênua. Assim como vê-lo somente sob a ótica psicológica também o é. É necessário enfatizar que o trabalho pode provocar diferentes graus de motivação no homem, desde ótimo a péssimo. Estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

A relação do homem com o trabalho pode ser de coação (manipulação) ou de comprometimento, dependendo de como se trabalha suas necessidades básicas.

Dessa forma, a relação do homem com o trabalho é permeada por fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador. Esta relação caracteriza e dinamiza o trabalho humano.

Segundo Bergamini (1997, p. 23):

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Tendo em vista que é nas organizações que as pessoas passam a maior parte de seu tempo, é forçoso concluir que trabalhar não pode ser um ato meramente mecânico. Portanto, o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos, e daí decorre a necessidade de que este seja saudável. Para tal, faz-se necessário uma administração centrada no indivíduo. Tornar o indivíduo “maduro” requer quebrar paradigmas internos e externos.

O comportamento humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito (cartesiano) que valoriza partes em detrimento do todo.

O indivíduo entra na empresa e através das “trocãs” sociais vai incorporando valores do grupo e da organização. As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos levam a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamentos e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais. As experiências vivenciadas fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, também fornecem elementos comportamentais importantes para a ação do indivíduo.

Nesse sentido, Araújo (1985) afirma que a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais desde o nascimento, que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade. As pessoas são fundamentalmente diferentes. Uma proposta empresarial que se situa na visão do homem tem notória probabilidade de eliminar conflitos e competição, tendo em vista que irá criar valores como cooperação e comprometimento.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo. Se este gerar insatisfação, surgem os conflitos. A consequência disto é o “stress” individual e organizacional. Esta insatisfação é reduzida a índices baixos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo.

É preciso rever a relação de poder/autoridade considerando que o poder mal utilizado leva à falta de participação na tomada de decisões inerente ao processo de trabalho. O homem age como máquina, sem criatividade.

A forma de expressão do poder não é o único vilão que gera insatisfação; é preciso rever a satisfação do cargo, e a valorização do trabalho. Para que o homem possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é preciso acreditarmos que ele não é apenas a soma do que tem, mas a totalidade do que ainda não tem e do que poderia vir a ter. Dessa forma, o trabalho deve proporcionar o desenvolvimento abrangente do ser humano; além do aspecto profissional deve-se vê-lo numa perspectiva integrada. Se assim ocorrer, o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Esta visão só será completa se, além de social, considerarmos o homem como ser político. (DAVIS e NEWSTROM, 1992)

Para o convívio social o homem traz sua individualidade, suas experiências pessoais. É o fator político que irá mobilizar o indivíduo para o grupal, oportunizando o exercício da cidadania, onde os trabalhadores exerçam seus direitos e responsabilizem-se por seus deveres e atos.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde cada empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Na organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos; portanto, ao surgirem problemas, as causas são prontamente reconhecidas e atacadas. Podemos dizer que na organização com este tipo de cultura, o clima que surge desta sinergia de pessoas felizes torna a organização diferente das demais. Concluindo, as relações sociais e administrativas

que ocorrem nas organizações e a forma como estas relações ocorrem determina a cultura e o clima da organização nos permitindo fazer um diagnóstico de como os indivíduos, os grupos e as organizações se situam.

É fundamental estarmos atentos à forma como o empregado se sente no ambiente do trabalho. Suas atitudes, e como consequência, a forma de agir, serão fruto de sua motivação, de seu interesse. Nesse sentido é preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

Pelo fato de o homem ser um ente social, suas atitudes são fruto de suas relações psicossociais. Ao interagir, vai construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências. Toda ação humana provém de sua atitude diante de um fato.

Segundo Bergamini (1997, p.23):

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconhecem naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. (...) A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

O homem como ser social, ser de relações sociais, está em permanente movimento. Está sempre se transformando, apesar de aparentemente se manter igual. O mundo interno se alimenta de conteúdos do mundo externo, como as relações com o trabalho. Para entendermos esse homem, não podemos nos limitar a falar de papéis sociais, atitudes, percepção. É preciso considerar novos conceitos como: atividade (forma de apropriação do mundo), consciência (forma como se relaciona com o mundo objetivo) e identidade.

Na relação de trabalho, é preciso proximidade das chefias com os funcionários, pois só observar a execução da tarefa, não garante conhecer a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado. A função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrário, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida. Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gerente tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

Atualmente, a imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam caracterizam o ambiente em que a empresa atua. Não se vive mais naquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível. No entanto, a organização empresarial está aí, enfrentando esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas decorrentes.

A visão empresarial requer o exercício da percepção para analisar o negócio na sua dimensão presente, nas suas interações com as variáveis do ambiente, porém, tendo em vista as expectativas do futuro. Tais expectativas demandam obrigatoriamente revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a implantação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano, pois o fator humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial.

Toda essa movimentação da empresa para manter-se atualizada e bem sucedida é resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo.

Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamentalmente na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

Para realizar seus objetivos, uma empresa utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matérias-primas, processos de produção e de vendas, marketing, etc. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, porque representam meios de trabalho. É das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões de como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de tomada de decisões e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos.

### **4.3 Forças motivacionais**

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, da maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

#### **4.3.1 Motivação para a realização**

É um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente de outros fatores que possam acompanhá-las.

Rod Auerbach, treinador, gerente-geral e presidente do time de basquete muitas vezes campeão mundial “Boston”, tinha uma única resposta simples quando lhe perguntavam como motivava seus jogadores. Recorria ao orgulho pela excelência, ao orgulho de fazer parte do maior time do mundo, era o desafio de procurar e a alegria de usar o anel de campeão como símbolo da realização coletiva do grupo. (DAVIS e NENSTRON, 1992, p.48)

### **4.3.2 Motivação por afiliação**

É um impulso para relacionar-se eficazmente com as pessoas. As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos.

### **4.3.3 Motivação para a competência**

É o Impulso para realizarem um trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior (LESSA, 1999). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

Podemos citar como exemplo uma estilista que se sente bem consigo mesma quando recebe o reconhecimento dos outros ao criar um excelente desenho. Entretanto, deixa seu supervisor furioso quando não atende seus prazos e antagoniza-se com seus colegas de trabalho, uma vez que não consegue interagir com eles. Percebe-se que sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

### **4.3.4 Motivação para o poder**

É o impulso para influenciar pessoas e situações. Por sua vez, querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo (CODA, 1905). Existem dois tipos de motivação pelo poder:

- Necessidade de poder institucional – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores.

- Necessidades de poder pessoal – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características têm tendências a ser um líder mal sucedido.

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho, podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

#### **4.4 Tipos de necessidades**

Existem várias formas de classificar as necessidades humanas:

- Necessidades básicas ou primárias – incluem alimento, água, sexo, repouso, ar e uma temperatura agradável. Nasceram dos requisitos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. Variam de intensidade de pessoa para pessoa.
- Necessidades sociais/psicológicas ou secundárias – representam as necessidades da mente e do espírito em lugar das necessidades físicas orgânicas. Desenvolvem-se na medida em que as pessoas amadurecem. Por exemplo: rivalidade, auto-estima, senso de dever, autoconfiança e fazer parte do grupo.

##### **4.4.1 A Hierarquia de Necessidade de Maslow**

Segundo Maslow (apud KOONTZ, 1987, p.140) as necessidades humanas se dividem em cinco níveis. São elas: físicas, de segurança (chamadas de ordem baixa), sociais, estima e auto-realização (chamadas de ordem mais alta).

Necessidades de ordem mais baixa: envolvem a sobrevivência básica. As pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas, mas tão logo estas são satisfeitas, irão querer satisfazer outras necessidades.

Um dos empregados tentava obter segurança usando suas horas extras para escrever longos relatórios sobre controles de linhas analógicas com o objetivo de garantir que fosse considerado um especialista tão importante nesse campo que a companhia não pudesse viver sem ele. O outro reagiu diferentemente, freqüentando uma escola noturna para aprender sobre a teoria da digitação e suas aplicações, o que era tido como uma nova área de produto para a companhia. Sentiu que poderia estar mais seguro tornando-se um grande conhecedor do novo equipamento de controle.

Assim pode ser observado como duas pessoas diferentes reagem também diferentemente sob as mesmas circunstâncias com relação às mesmas necessidades. (DAVIS, 1992, p. 52).

Necessidades de nível mais alto: há três níveis de necessidades de alto nível. O terceiro nível diz respeito ao amor, à participação e ao envolvimento social. O quarto nível inclui aquelas necessidades que abrangem a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal. O quinto nível é constituído pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo aquilo de que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível.

As necessidades de nível mais alto, em particular, nunca estarão completamente satisfeitas, porque as pessoas estão querendo sempre mais.

Os atletas mais bem pagos procuram negociar contratos buscando mais dinheiro; os executivos procuram novos símbolos de status e os exploradores buscam novas e mais exigentes aventuras a serem perseguidas. As implicações disso no campo da administração são as seguintes: a necessidade de satisfação é um problema bem contínuo para as organizações. O fato de se atender uma necessidade particular hoje, não implica que tal necessidade esteja permanentemente resolvida. (DAVIS, 1992, p. 53).

#### 4.4.2 Os Fatores de Herzberg

De acordo com Herzberg (apud AQUINO,1981), há dois fatores diferentes que influenciam a motivação: fatores de manutenção e motivacionais.

Os fatores de manutenção estão relacionados ao contexto do trabalho, porque estão mais ligados ao ambiente que envolve o funcionário. Ele mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmo.

Esses fatores poderosos em criar insatisfação são também chamados de fatores higiênicos, porque são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os empregados.

Os fatores motivacionais de satisfação estão relacionados ao trabalho em si, realização, responsabilidade, crescimento, reconhecimento.

Este modelo reduz de forma aguda o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção.

O modelo favorece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de manutenção que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Ele desfez a visão tradicional, afirmando que certos fatores de trabalho, uma vez satisfeitos, são capazes de despertar nos empregados apenas um sentimento neutro. Estes fatores não podem ser considerados como fortemente motivadores.

Para Herzberg, políticas de benefícios e de pessoal são fatores de manutenção. Os fatores motivacionais, tais como a realização e a responsabilidade, estão diretamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador e o seu crescimento dependem do seu próprio esforço.

Os fatores motivacionais estão centrados em sua maior parte no trabalho; eles estão ligados ao conteúdo do trabalho.

Os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto do trabalho, porque estão ligados ao ambiente que envolve o trabalho.

Os administradores deveriam reconhecer que o modelo evidencia apenas uma tendência geral, uma vez que nenhum fator é totalmente unidimensional em sua influência para um grupo específico de empregador. Conseqüentemente, um gerente deve ainda avaliar particularmente cada resposta do empregado aos diferentes fatores envolvidos.

A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados. (DAVIS, 1992, p. 54)

Apesar das críticas, este modelo fornece uma distribuição entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm potencial de aumentar o esforço do empregado.

#### **4.4.3 Fatores intrínsecos**

São as recompensas internas que a pessoa sente quando desenvolve um trabalho. Existe assim uma ligação entre o trabalho e as recompensas. Segundo Bergamini (1997) é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação.

#### 4.4.4 Fatores extrínsecos

São recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito. Exemplo: planos de aposentadoria, assistência médica, férias.

#### 4.4.5 Modelo ERC de Aldefer

Baseado em modelos anteriores de necessidades, (principalmente de Maslow) e procurando superar as falhas destes modelos, Clayton Aldefer (apud BERGAMINI, 1997) propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta três níveis: existência, relacionamentos e crescimento.

Finalmente, uma vez que os dois primeiros níveis são um tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento são, não somente ilimitadas, mas também, na realidade, despertadas um pouco mais cada vez que algum grau de satisfação for atingido.

Necessidade de existência: fatores fisiológicos e de segurança, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade.

Necessidade de relacionamento: Envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais do empregado no trabalho.

Necessidade de crescimento: Envolvem tanto o desejo de auto-estima, como de auto-realização.

O modelo de ERC não assume com rigor uma progressão de nível para nível. Pelo contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento.

Para Bergamini (1997), enquanto Maslow e Aldefer centram-se nas necessidades internas do empregado, Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para que a satisfação de necessidades aconteça.

Maslow e Herzberg sugerem que nas sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa, estando então motivados, principalmente por necessidades mais altas ou reais fatores de motivação. Aldefer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades do relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Enfim, os modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, será necessário descobrir qual a verdadeira necessidade particular de cada empregado naquele momento.

#### **4.5 O Processo de motivação nas organizações**

Segundo Volpato (1998, p.82), um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante diz respeito ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na organização como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo.

Sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve estar em sintonia com o sistema de valores estabelecido pela cultura da organização. Sabe-se que a cultura organizacional está intimamente ligada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial.

O desenvolvimento do processo motivacional na organização é o elemento chave de uma gestão estratégica e de resultados. Seu grande diferencial se dá por meio do equilíbrio da capacidade produtiva e da motivação dos

trabalhadores. Este, porém não ocorre sem um conjunto claro e expressivo de valores.

Os valores são entendidos como uma crença no que é valioso ou relevante, princípios ou padrões considerados importantes por determinada pessoa ou grupo. Cada organização define seus valores no que considera merecer mais atenção.

Volpato (1998, p.82) afirma que para conhecer quais são os valores numa organização é necessário entender o que baliza as prioridades e caminhos que se desejam seguir na busca de seus objetivos, ou qual a visão de futuro da organização com relação aos seus colaboradores e consigo mesma.

Entende-se que o processo motivacional deve estar em concordância com os valores internos e externos da organização, pois para que haja um consenso na busca de produtividade e conseqüentemente lucratividade, a organização seguida de seus colaboradores internos, precisa estar na busca constante de satisfação de nível operacional e pessoal.

Percebe-se que para solucionar problemas de desmotivação no local de trabalho se pressupõe a adaptação às mudanças ambientais e organizacionais. A resolução de problemas desta ordem requer também uma administração dos recursos humanos de forma estratégica.

Para Volpato (1998, p.83), apesar dos enormes avanços na área comportamental das organizações, trabalhadores ainda se ressentem da falta efetiva de comunicação entre setores, da troca de “feedback” entre chefias e trabalhadores, do planejamento propriamente dito e do excessivo controle nas decisões e ações individuais ou grupais.

É através destes fatores que se pode ter noção de como anda o nível de satisfação e conseqüentemente a motivação dos funcionários dentro da organização. A participação de um profissional motivado é fator determinante da

eficácia, pois ele será o operador de equipamentos, o executor dos procedimentos e o responsável pelo cumprimento das metas.

A percepção da importância das pessoas como tais e não como números dentro da empresa permitirá que a organização redescubra talentos que poderão contribuir positivamente para o bem comum na empresa gerando maior produtividade.

Segundo Volpato (1998, p.83), todos os trabalhadores são fontes sublimadas de inovação dentro do processo produtivo e podem contribuir por meio de seu conhecimento tácito, intervindo no sistema de rotinas e procedimentos, com sugestões ou opiniões, consolidando assim uma maior integração com o seu meio de trabalho, deixando de serem simples executores de tarefas para serem sujeitos da ação, isto é, passando de sujeitos passivos para ativos.

Para que isso aconteça nas organizações, são necessárias mudanças comportamentais em todos os níveis da empresa. Faz-se necessária a criação de um ambiente motivacional para a inovação.

Volpato (1998, p.83) acredita que esse ambiente ultrapassa a simples mudança e requer a adoção de uma nova filosofia de trabalho, fazendo com que o trabalhador, por meio de seu conhecimento e trabalho, sinta-se motivado para inovar. Separar o trabalho manual do intelectual e romper com a visão fordista torna-se uma necessidade fundamental para a criação de um ambiente motivacional à inovação.

Atuando dessa forma, contribui-se para atingir níveis almejados de competitividade e produtividade nas empresas e progressivamente fazer das inovações procedimentos permanentes nas organizações. Deste modo, haverá constante atualização de todos os membros da empresa e estes poderão estar sempre buscando e alcançando a motivação em suas respectivas funções.

Outro elemento de motivação utilizado por empresas preocupadas em criar um ambiente propício à inovação e a criatividade, expressando seus valores

em busca da produtividade, é o cuidadoso alinhamento dos sistemas de recompensa.

De acordo com Volpato (1998, p.85), as organizações centradas nas pessoas não destacam o dinheiro como fator primário de motivação, preferindo salientar as recompensas intrínsecas do prazer, do crescimento, do trabalho em equipe, do desafio e da realização. Para tanto, proporcionam aos trabalhadores oportunidades constantes para que estes se sintam bem em relação às suas conquistas, contando com o reconhecimento de pessoas com quem se importam, como seus colegas e chefes.

Para Carvalho (1995, p.170), o empregado deve sempre sentir a relação entre ele e o produto acabado no sentido do orgulho de dizer “eu fiz parte do processo, eu colaborei neste feito”; isso é muito importante dentro das organizações, um colaborador motivado produz mais e melhor.

A responsabilidade do líder é, por muitas vezes, maior que a capacidade individual de carregá-la. Neste caso, o líder delega. Assim, ele pode dedicar-se a tarefas mais importantes, tendo ao seu lado homens capazes de substituí-lo quando necessário. Esta revisão de literatura sobre a liderança e nossa experiência pessoal em relação a grupos e processos de treinamento possibilitaram a execução desta monografia. Os estudos até então realizados apontam para as seguintes conclusões: todos podem ser líderes; ninguém nasce para obedecer a tudo, a todos, o tempo todo; a liderança democrática é a que melhor expressa essa afirmação. O sucesso de um programa de treinamento, o direito de participação dos subordinados, a ação de delegar e a tomada de decisões, em última análise, é que determinarão a firmeza e legitimidade do líder perante o grupo.

Relacionamos a seguir os 11 principais atributos da liderança, conforme Volpato (1998):

1) Uma percepção aguda do que é justo: Esta é uma grande qualidade de um líder eficaz. A fim de angariar o respeito da equipe, o gerente deve ser sensível ao que é correto e justo. O estilo de liderança segundo o qual todos são tratados de

forma justa e igualitária sempre cria uma sensação de segurança. Isso é extremamente construtivo e um importante fator de nivelamento;

2) Planos definidos: O líder motivado sempre tem objetivos claros e definidos, devidamente fundamentados num plano pré-concebido. Ele planeja o trabalho e depois trabalha para a implementação do plano com a participação de seus subordinados;

3) Perseverança nas decisões: O gerente que vacila no processo decisório mostra que não está seguro, ao passo que um líder eficaz decide depois de ter feito suficientes considerações preliminares sobre o problema. Ele considera mesmo a possibilidade de a decisão que está sendo tomada vir a se revelar errada.

Muitas pessoas que tomam decisões erram algumas vezes. Entretanto, isto não diminui o respeito que os seguidores têm por elas. Sejam realistas: um gerente pode tomar decisões certas, mas um líder eficaz decide e mostra sua convicção e crença na decisão ao manter-se fiel a ela, sabendo, no entanto, reconhecer quando erra. Assim, seu pessoal tem força para sustentar aquela decisão junto com o gerente;

4) O hábito de fazer mais do que aquilo pelo qual se é pago: Um dos ônus da liderança é a disposição para fazer mais do que é exigido do pessoal. O gerente que chega antes dos empregados e que deixa o serviço depois deles é um exemplo deste atributo de liderança;

5) Uma personalidade positiva: As pessoas respeitam tal qualidade. Ela inspira confiança e também constrói e mantém uma equipe com entusiasmo;

6) Empatia: O líder de sucesso deve possuir a capacidade de colocar-se no lugar de cada um dos seus subordinados, de ser capaz de ver o mundo pelo lado das outras pessoas. Ele não precisa concordar com essa visão, mas deve ser capaz de entender como as pessoas se sentem e compreender seus pontos de vista;

7) Domínio dos detalhes: O líder bem sucedido entende e executa cada detalhe do seu trabalho e, é evidente, dispõe de conhecimento e habilidade para dominar as responsabilidades inerentes à sua posição;

8) Disposição para assumir plena responsabilidade: Outro ônus da liderança é assumir responsabilidade pelos erros de seus seguidores. Caso um subalterno cometa um erro, talvez por incompetência, o líder deve considerar que foi ele quem falhou. Se o líder tentar mudar a direção dessa responsabilidade, não

continuará liderando e dará insegurança a seus seguidores. O lema do verdadeiro líder deve ser: “A responsabilidade é minha”;

9) Duplicação: O líder de sucesso está sempre procurando maneiras de espelhar suas habilidades em outras pessoas. Dessa forma ele faz os outros evoluírem e é capaz de “estar em muitos lugares diferentes ao mesmo tempo”. Talvez este seja um dos principais atributos de um líder: ser capaz de desenvolver outros líderes. Pode-se julgar um líder pelo número de pessoas em que ele refletiu os seus talentos e fez evoluir;

10) Uma profunda crença em seus princípios: A expressão “A menos que batalhemos por alguma causa, nos deixaremos levar por qualquer causa” resume bem a importância de se ter uma causa pela qual valha a pena trabalhar. Nada cuja aquisição tenha valor é muito fácil. O líder de sucesso tem a determinação de atingir objetivos, não importando os obstáculos que surjam pelo caminho. Ele acredita no que está fazendo com a determinação de batalhar por sua realização;

11) Auto motivação: O Gerente que não consegue se auto-motivar não tem a menor chance de ser capaz de motivar os outros.

Liderança é portanto o processo de influenciar pessoas no sentido de que estas ajam em prol dos objetivos da instituição. A liderança vem sempre associada à idéia de grandes personalidades da história, carregando consigo inclusive uma dimensão “mágica”. Os líderes na verdade são pessoas comuns capazes de transmitir poder aos liderados. Os líderes criam condições para as pessoas exercerem todo o seu potencial, propiciando-lhes a auto-confiança e emulando-as a perseguirem um ideal. Em suma, os líderes desenvolvem entusiasmo, auto-estima e idéias entre os liderados. Estudos recentes têm demonstrado que ser líder é muito menos uma consequência de qualidades inatas e “mágicas”, e muito mais o produto de persistência e constância no aprendizado de habilidades interpessoais e compreensão do contexto em que se está inserido. As habilidades de liderança podem ser aprendidas através de treinamentos, experiências, desenvolvimento da intuição, persistência e capacidade de aprender com ensaios e erros. O líder também deve encontrar tempo para se dedicar a uma reflexão honesta e contínua sobre sua ação a fim de ser bem-sucedido. E o mais importante: o líder deve assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento de novos líderes capazes de desempenhar papéis de liderança no futuro.

## 5 CONCLUSÃO

As organizações estão inseridas em um contexto social, político, econômico e cultural e, dessa forma, sofrem alterações ao longo do tempo em função das mudanças que ocorrem no ambiente externo. Essas mudanças acabam impactando também a maneira como as pessoas são tratadas no ambiente de trabalho.

Quando falamos em pessoas, não falamos em simples sistemas como financeiro, logístico e outros que as organizações utilizam, mas sim de sistemas complexos chamados de talentos humanos, ocupando um lugar privilegiado nas organizações.

O homem deve ser considerado em sua complexidade como um ser que pensa, reflete, produz idéias novas, sendo capaz também de provocar mudanças, as quais podem ser para melhor ou pior. Tudo dependerá do seu estado de motivação, bem como da forma como ele é tratado dentro da empresa.

As relações de poder são uma constante na vida de qualquer pessoa e devem ser encaradas como parte integrante das relações humanas, variando em intensidade, de acordo com cada situação específica.

Diariamente somos envolvidos ou influenciados, e até mesmo incentivados nessas relações de poder, tanto no trabalho quanto em casa. É importante que todos tenham consciência que a ação e reação causada por esse processo faz parte da sociedade, sendo através dela que descobrimos, almejamos ou realizamos atividades, e é assim que as transformações muitas vezes acontecem.

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação de novos modelos de gestão empresarial.

Dogmas considerados inabaláveis, tais como hierarquia rígida, comando centralizado, distribuição controlada do poder e da autoridade, divisão do trabalho por especialização, individualismo e competitividade interna, estão fragilizados e incapazes de responder às necessidades de integração, de visão adequada dos processos de trabalho, de relações internas mais abertas, de veiculação de informações em todos os níveis e direções.

A má distribuição e utilização do poder dentro das organizações pode gerar desequilíbrios e descaracterizar o líder, causando sentimentos inibidores como medo, ansiedade, submissão, revolta, resistência à mudança, etc.

A convivência com maus líderes torna os liderados desmotivados e potencialmente perigosos para o desempenho da organização, capazes de reagir de maneira incontrolável, configurando muitas vezes um cenário quase impossível de se reverter. Uma vez quebrada a capacidade das pessoas estarem motivadas, o ciclo de ação e reação pode sofrer conseqüências desastrosas e danosas para a organização, visto que a motivação não é algo que possa ser simplesmente imposta, mas decorre de todo um ambiente e condições propícias para gerar esse sentimento.

Para consecução de seus projetos, o empreendedor abre mão da centralização de poder e flexibiliza o seu estilo de liderança, pois é exigido que seus colaboradores sejam capazes de executar várias tarefas, isto é, que sejam polivalentes para que se alcance um objetivo comum.

Quando temos uma organização com objetivos comuns definidos e compartilhados, passa a ser de responsabilidade mútua (líderes e liderados) a manutenção de comportamentos, valores e ideologias adotadas para que a liderança seja reflexo da qualidade das relações interpessoais, procurando desta forma evitar a poluição dos modos de exercer o poder.

Ninguém mais se manterá líder pela doutrina de comandar, mas pela capacidade de envolver e saber usar seus envolvidos, procurando o comprometimento pela consciência do próprio grupo em se sentir importante pelo

meio escolhido.

A motivação está estreitamente relacionada às necessidades humanas. Portanto, cabe ao administrador estar consciente da função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

É muito importante para o profissional se sentir importante para a empresa. O prazer de exercer sua função vem com um elogio, uma promoção, uma homenagem, coisas que fazem o ser humano se sentir bem consigo mesmo e com seu trabalho. E essas são atribuições de um líder e para isso é imprescindível que este entenda o comportamento dos integrantes de sua equipe, tornando-se, desta forma, mais fácil a tarefa de influenciá-los objetivando o alcance das metas organizacionais.

O grande desafio dos atuais administradores é gerenciar toda essa diversidade de idéias, criatividade e pessoas, que são únicas, com diferentes percepções dentro de uma organização que tem como principal objetivo o cumprimento de sua missão, seja ela social, de lucratividade ou mesmo filantrópica. Os impasses sofridos pelas organizações com relação à complexidade do problema da liderança são os mesmos nos mais variados ramos da atividade, estando estritamente vinculados ao processo da motivação humana para o trabalho, área do conhecimento na qual praticamente começamos apenas a ensaiar os primeiros e trôpegos passos.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAIR, A. **Chefiar ou liderar? Seu sucesso depende dessa escolha**. 2.ed. São Paulo: Futura, 2005.
- AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: teoria, crítica e a questão ética nas organizações**. São Paulo: Excellus, 1992.
- ALBERONI, Francesco. **A arte de comandar**. São Paulo: Rocco, 2004.
- AQUINO, Cléber Pinheiro. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1981.
- ARAÚJO, L. M. C. A. A ocupação humana e sua evolução recente na área de São Raimundo Nonato. **Cadernos de Pesquisa**, Série Antropologia, Teresina, v. 3, n. 269, 1985.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.
- CARLYLE, P.C. A inviolabilidade do domicílio e os direitos da personalidade. **O Estado do Paraná**, Curitiba, p.35-38, 26 jun. 2001.
- CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O.C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Gerenciando pessoas**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Ildebrando. **Introdução à teoria geral de administração**. 5.ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1905.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, Jonh W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GIBSON, James L. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: Atlas, 1981.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo**: Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KATZENBACH, J. R.; SMITH, D. K. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho**: Nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOONTZ, Harold et al. **Administração de recursos humanos**: desenvolvimento de administradores. 14.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro: Editora da SAEP, 1999.

LOPES, Guimarães. **Planejamento e estratégica empresariais**. São Paulo: Saraiva, 1980.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PETERS, T.J. **Prosperando no caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

PREE, Max de. **Liderar é uma arte**: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1989.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação de riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.

TOURINHO, N. **Chefia, Liderança e Relações Humanas**. Belém: Fiepa, 1981.

VOLPATO, A.C. **Psicoterapias**: abordagens atuais. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

WHEATLEY, M.J. **Liderança e a nova ciência**: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.