

O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE: A ÁRDUA TAREFA DE MOTIVAR E MANTER-SE MOTIVADO

Lenice Ap.Melo Alvim Gomes
UFSJ
admlenicegomes@lcon.br

Pablo Luiz Martins
UFSJ
pablo@ufsj.edu.br

Cristiano Denison Gomes
UFSJ
cristianogomes.ufsj@hotmail.com

RESUMO

Liderança e motivação possuem várias definições e teorias, mas todas tem o mesmo objetivo: provocar uma consciência crítica e dar uma explicação científica sobre a influencia que um tem sobre outro. A proposta deste artigo é mostrar os resultados de uma pesquisa realizada com pessoas que ocupam cargos relacionados à liderança, com objetivo de analisar quais influências que podem ter relação com o estado de motivação do líder: problemas na vida social e familiar, reconhecimento, valorização, respeito e compreensão, falha na comunicação, insatisfação no trabalho, insuficiente habilidade de liderança, baixa autonomia, empenho da equipe, dentre outros.

Palavras-chave: Liderança, Motivação e Equipe.

1. INTRODUÇÃO

O tema liderança, atualmente muito enfatizado no meio organizacional, é objeto de estudo de muitos pesquisadores, pois ao passar do tempo, percebeu-se a importância fundamental do líder na organização. A valorização do ser humano em sua individualidade, a preocupação com seu estado motivacional como fator preponderante à produtividade, começa a mudar o quadro que durou por longos anos da nossa história, onde a exploração do homem pelo homem foi uma realidade. A pessoa passa a fazer parte da empresa, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo. Com isso, também evoluiu o papel do líder, que deixa de ser o temido “chefe”, e passa a ser um facilitador das relações de trabalho, tornando-se um Gestor de Pessoas.

Não obstante a essa realidade, faz-se necessário um estudo da liderança no ângulo contrário ao que a maioria dos estudos publicados diz a respeito da do papel do líder na organização.

É preciso entender e avaliar a pressão existente em cargos de gerência, em relação ao clima organizacional, principalmente no que se refere à motivação dos liderados. Para tanto, parte-se da afirmativa de que o gestor também é um ser humano, que tem expectativas, sonhos, problemas, enfim, ele também pode precisar de apoio.

Objetiva-se confirmar a necessidade de voltarmos o pensamento para os aspectos motivacionais do líder, que traz sobre si a responsabilidade de cuidar da motivação dos seus liderados. Assim, pode-se dizer que um líder que não está motivado, dificilmente motivará alguém.

O papel do líder na organização é identificar os aspectos que possam motivar os seus liderados, assumindo assim a importante função de Gestor de Pessoas. No entanto, deve-se atentar ao fato de que para motivar, é preciso estar motivado. E desempenhar esse papel diariamente, é um trabalho árduo. Não há como identificar aspectos que motivem os outros antes de descobrir o que motiva a si mesmo.

Um assunto amplo, por se tratar de seres humanos completamente diferentes, mas que possuem essencialmente, o desejo de satisfazer-se, de crescer, de ser respeitado, elogiado, reconhecido.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O líder é uma referência para os seus liderados e sua atitude perante eles, influencia no comportamento da equipe. HUNTER (2004, p. 25), diz que *“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.”*

CHIAVENATO (2005, p. 184), diz que:

“A liderança é um tipo de influência entre pessoas: uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional. A influência é um conceito ligado ao conceito de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem as mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. O poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre uma ou outras. Poder é a capacidade de exercer influência, embora isso não signifique que essa influência realmente seja exercida. Em outras palavras, o poder é o potencial influenciador que pode ou não ser efetivamente realizado. Por outro lado, a autoridade é o poder legítimo, ou seja, o poder que tem uma pessoa em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional”.

O processo de liderança já foi por muito tempo considerado como habilidade que nascia com o indivíduo. Porém, os estudos e as práticas de liderança nos mostram o contrário. CHIAVENATO (2005, p. 201) diz: *“A liderança não é uma habilidade privativa de alguns poucos superdotados. Ela tem de ser aprendida e incorporada ao comportamento do gerente para fazer parte de seu cotidiano”.*

Assim, a liderança pode e deve ser aprendida. É claro que existem algumas pessoas que apresentam características de liderança desde pequenas, mas essa habilidade precisa ser bem orientada para produzir resultados satisfatórios. Promover as pessoas sem critério, apenas por ser um bom funcionário pode trazer resultados desastrosos. O fato de ser um bom vendedor não significa que será um bom gerente. *“Muitas vezes promovemos pessoas antes da hora, pelo potencial que elas tem, sem oferecer treinamento e coaching em liderança”* (CHIAVENATO (2005, p. 201).

Ser líder não é ter um cargo de chefia, como muitas pessoas ousam pensar. Para ser líder, é necessário ter habilidades e competências para liderar.

O líder-chefe consegue os resultados certos do jeito errado e isso acaba passando despercebido pelos gestores. E quando estes se dão conta da situação dos resultados desastrosos para as pessoas na empresa, pode ser tarde demais. DRYSDALE (2009, p.44) afirma: *“Quem tem um cargo de chefia e não sabe liderar não vai alcançar resultados no longo prazo. (...) o que difere o chefe do líder é que o primeiro dá as ordens e o segundo (...) serve de exemplo para toda a equipe”.*

O papel do líder na organização, entre outras coisas, deve ser trabalhar como facilitador das relações de trabalho na empresa, atuando com justiça e ensinando com o seu exemplo.

O relacionamento do líder com sua equipe é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais. O que o líder faz e a forma como age, determina se o resultado será o esperado ou desastroso.

Em relação a motivação, sabe-se que as pessoas executam alguma ação, porque tem um motivo para tal, o motivo para a ação. Motivo, cada um tem o seu, pois todos são diferentes.

“Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem na necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias, geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra”.

GIL (2007, p. 203)

“De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação, pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) e pode também ser gerado internamente por processos mentais do indivíduo”.

CHIAVENATO (1989, p.99):

Percebe-se uma divergência entre os autores GIL e CHIAVENATO: o primeiro não acredita que necessariamente uma pessoa possa motivar outra. Já o outro, acredita que a motivação pode vir do indivíduo e também do ambiente.

As organizações já se conscientizaram de que é indispensável ter equipes motivadas e comprometidas com os objetivos organizacionais. Porém, é papel do líder identificar a melhor maneira de conseguir ter um clima organizacional favorável e transformar o ambiente da empresa.

A expressão “Líder desmotivado” é pouco utilizada e até mesmo assustadora. Afinal, como imaginar um líder desmotivado se ele tem a função de sustentar a motivação da equipe? Pois bem, por esse princípio, já é possível identificar a importância de se preocupar mesmo com o estado motivacional do líder, pois se ele ficar desmotivado, as consequências para a empresa podem ser catastróficas. Segundo ABREU (2006),

“Uma das mais fortes tentações que um líder tem em sua jornada é a vontade de desistir. Quantas vezes isso já não deve ter passado pela sua cabeça? Creio que todos os líderes, de fato, vivem este tipo de experiência. Podem até não declarar publicamente mas, lá no seu íntimo, isso já deve ter sido uma opção pensada.”

A imensa responsabilidade e os atributos de liderança nos deixa engessados muitas vezes ao definirmos a figura do líder. Esquecemos que ele é um ser humano, suscetível as mesmas situações de que qualquer ser humano pode vivenciar. Conforme ARNOLD; PLAS (1994, p. 198), *“Achamos que os líderes realmente bons não são sucessíveis a esse tipo de vulnerabilidade humana. Essa é uma das razões pelas quais achamos que são bons.”*

As pessoas esquecem de que o líder também tem vida pessoal e social e que isso implica em expectativas, frustrações, problemas, tragédias, enfim, uma pessoa normal, e não um super-herói. Às vezes o próprio líder se esquece disso e tenta não se dar o direito de transparecer, de deixar escapar a sua característica humana mais temida: a fraqueza.

Para muitos, o líder deve motivar-se e que deve motivar os outros. Porém, como se pode esperar de uma pessoa desmotivada, que ela motive alguém? Por isso a necessidade de voltarmos o olhar para a figura do líder. Ele precisa também de incentivos, de estímulos externos. ARNOLD e PLAS (1994, p. 217) tem um comentário interessante a respeito disso:

“Uma abordagem à melhoria de qualidade orientada para a pessoa, permite que os líderes operem com todas suas faculdades. Ela demonstra que pode ter mais lucro e vidas melhores se os líderes puderem ser inteiros, se puderem funcionar como coração e consciência na organização e não apenas como sua cabeça, olhos e ouvidos”.

Um bom trabalho de equipe começa antes do líder. Se este tiver apoio e autonomia, despertará nas pessoas o ideal da organização.

“A liderança não é a arte perfeita retratada nos programas de mestrado e nos artigos das revistas especializadas. Atrás dos números e da teoria organizacional existe a história real: a administração é uma luta que envolve medos, dúvidas, alegrias, vitórias, derrotas e inumeráveis erros. Envolve os sentimentos e o intelecto. Envolve as fraquezas e qualidades de uma pessoa”.
ARNOLD e PLAS (1994, p. 207)

Para falar sobre liderança e motivação é necessário entender o que há por traz dessas palavras. Sem esse entendimento, são apenas duas belas palavras. Assim, pode-se inferir de forma consciente da importância de ambas em um contexto organizacional.

Mas, enfim, o que o líder tem a ver com a motivação? CHIAVENATO (1989) diz que a motivação é um aspecto cognitivo, ou seja, aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente em que vivem bem como seus valores pessoais e necessidades.

A preocupação das empresas com a motivação dos seus colaboradores é grande, mas não simplesmente porque ela se preocupa com o bem-estar deles, mas principalmente porque a motivação é um fator que influencia diretamente a produtividade e, conseqüentemente o lucro. À frente disso está o líder, seja qual for o cargo de liderança que ele ocupar.

Manter a motivação é uma virtude, enquanto se vê algum sentido naquilo que se está fazendo. Segundo SILVA (200X), *“Um líder só é perdido pela empresa quando ele não tem mais espaço de crescimento. Sente-se desmotivado, sem utilizar todos os potenciais ou pelo menos parte dele, não se sente reconhecido”.*

3. MÉTODO E RESULTADOS

Tendo em vista o objetivo do trabalho, foi feito um estudo de natureza exploratória. A pesquisa foi realizada através de um questionário na internet em um *blog* criado para esta finalidade. Foi feito levantamento bibliográfico e a pesquisa, confrontando o problema proposto para que se pudesse conseguir atingir os objetivos.

Participaram do estudo 94 líderes de todo o Brasil. Pessoas que trabalham em instituição pública ou privada, independente do cargo que ocupam desde que exerçam alguma

atividade voltada para a liderança, sendo responsável por uma ou mais pessoas no ambiente de trabalho.

Dos participantes, 74% eram do estado de Minas Gerais. Tem em sua maioria idade entre 20 e 30 anos (48% da amostra). Desta amostra, 55% são homens, 43% são solteiros, 27% tem Pós Graduação/MBA Completo, 76% trabalham em instituições privadas e 32% são Gerentes. No item tempo de empresa, houve empate entre duas variáveis: de 2 a 5 anos (36% da amostra) e acima de 11 anos (também 36% da amostra). Sobre a faixa salarial, 45% disseram ter um salário acima de R\$ 2.001,00. Em relação ao número de liderados, 29% alegou ter até 10 liderados.

Para elaboração do questionário, foi realizada uma intensa pesquisa a respeito da liderança e motivação, chegando-se a 30 afirmativas, que foram divididas na tabulação em 3 grupos, conforme tabela abaixo:

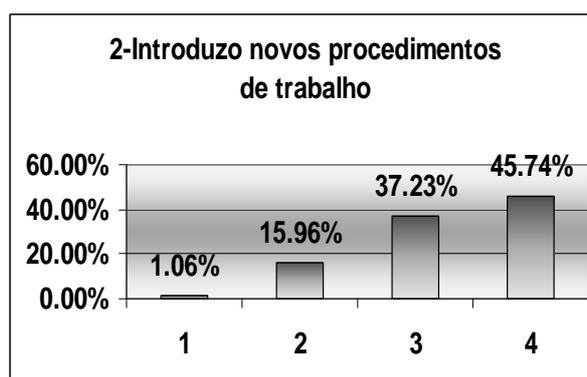
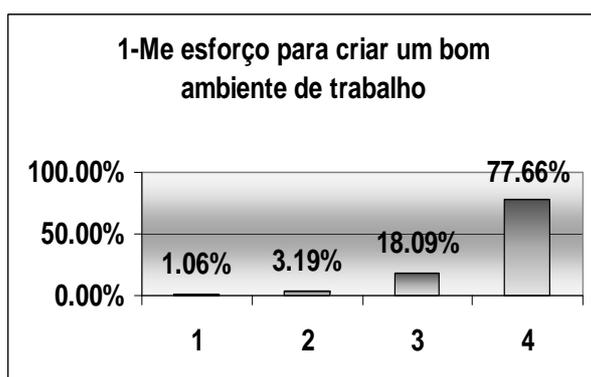
Grupo	Objetivo	Questões
1	Perfil de liderança; habilidades e competências para liderar.	01 à 10
2	Estado motivacional.	11 à 20
3	Desafios/ dificuldades de liderança	21 à 30

Foi utilizada a escala *Likert*, contendo o nível de 1 a 4, onde o respondente deveria escolher conforme sua percepção de verdade, considerando 1 como nível mais baixo e, por conseguinte, o nível 4 como mais alto.

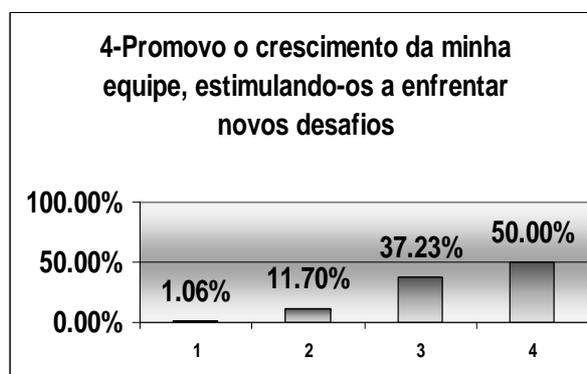
No questionário havia 30 questões afirmativas divididas em três grupos. Considera-se: 1-NUNCA 2-ÀS VEZES 3- QUASE SEMPRE 4-SEMPRE

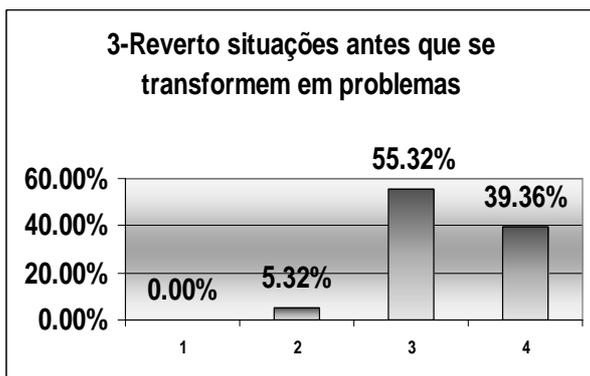
GRUPO 1: questões de 1 a 10: Perfil de liderança; habilidades e competências para liderar.

Da amostra, 77,66% diz SEMPRE se esforçar para criar um bom ambiente e 45,74% afirma SEMPRE introduzir novos procedimentos de trabalho.



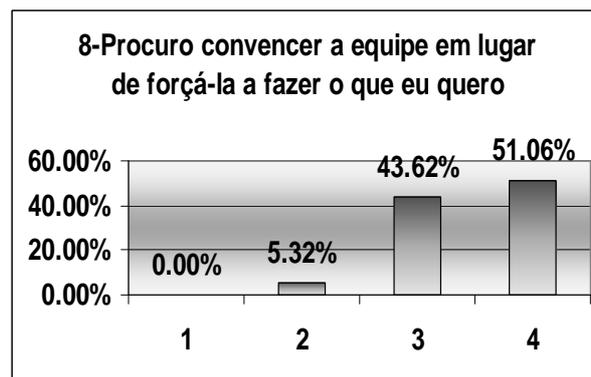
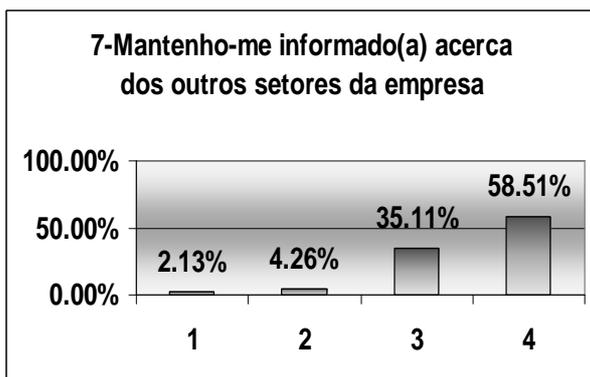
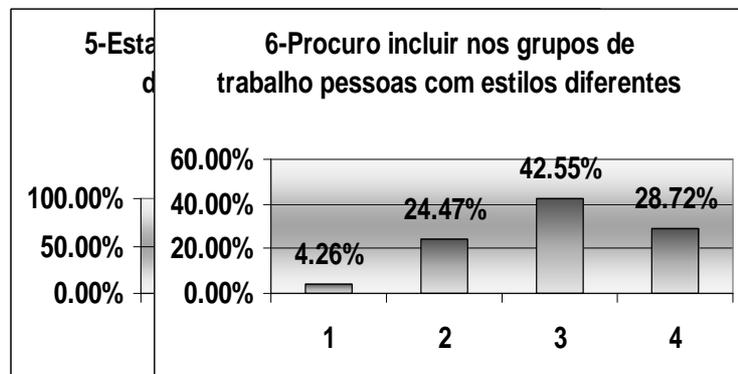
A maior parte da amostra, 55,32% diz que QUASE SEMPRE consegue reverter situações antes de se transformarem em problemas e 50% SEMPRE promove seus liderados estimulando-os a enfrentar novos desafios.



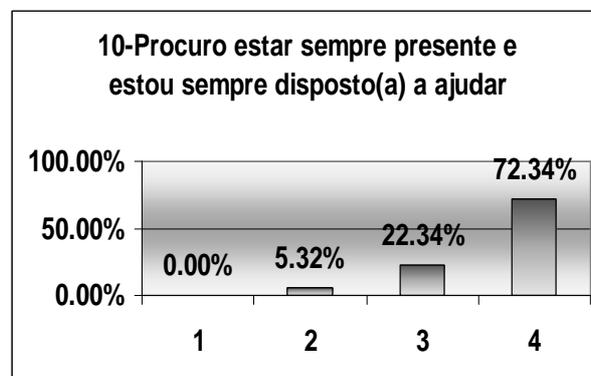
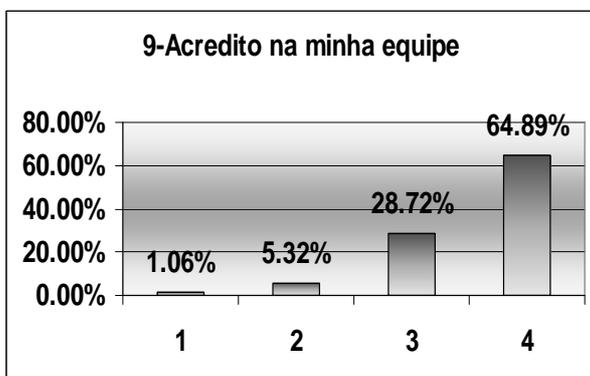


A maior parte dos respondentes, 58,51%, diz que SEMPRE procura manter-se informado acerca dos outros setores da empresa, e 51,06% diz que prefere SEMPRE convencer a equipe em lugar de forçá-la a fazer o que se quer.

A maioria, 51,06% afirma SEMPRE definir metas claras e possíveis, e 42,55% diz QUASE SEMPRE incluir pessoas diferentes no ambiente de trabalho

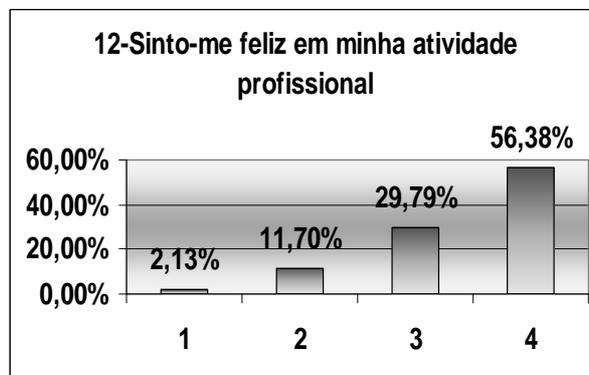
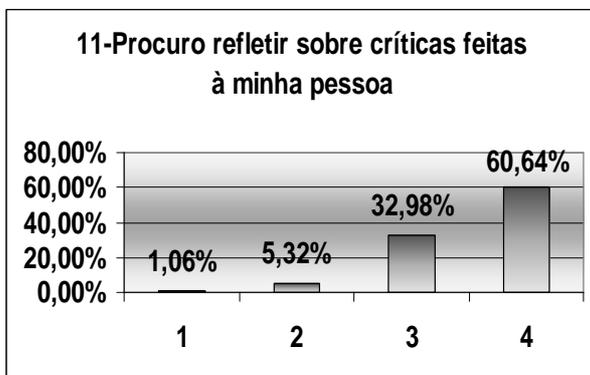


Da amostra, 64,89% disseram que SEMPRE acredita na sua equipe e 72,34% disse estar SEMPRE presente e disponível a ajudar.

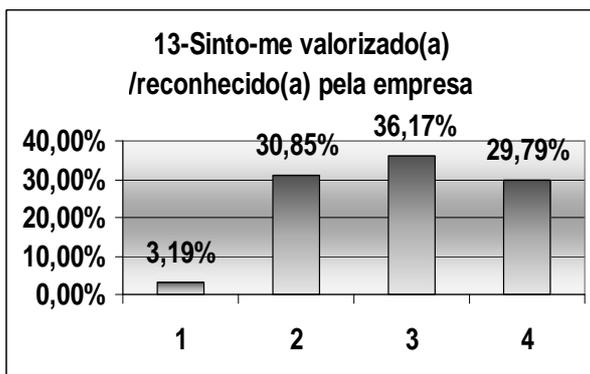


GRUPO 2: Questões de 11 a 20: Estado motivacional do líder

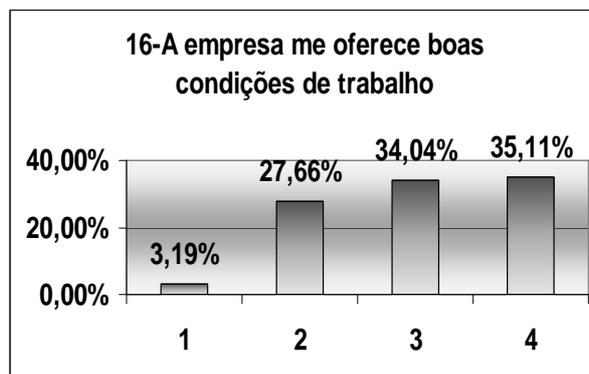
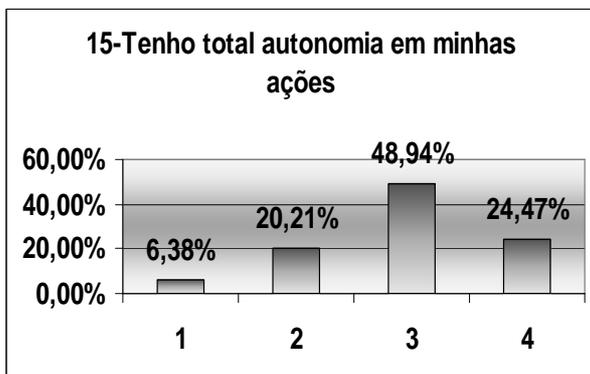
Em relação a críticas 60,64% disse SEMPRE refletir sobre elas. A maioria, 56,38%, disse sentir-se SEMPRE feliz no trabalho.



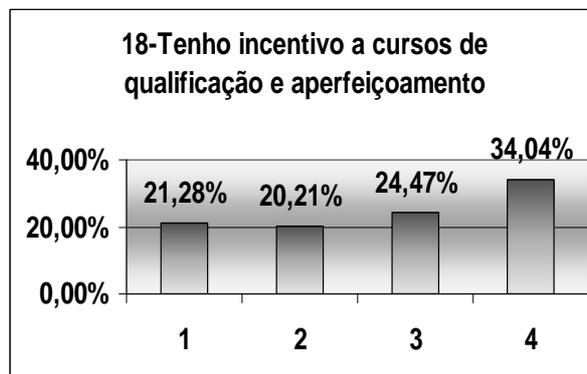
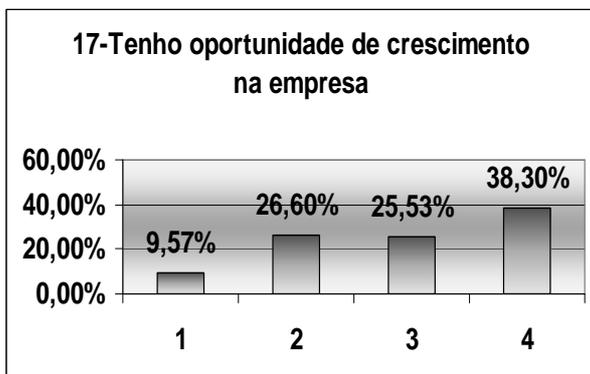
Porém, apesar de a maioria sentir-se feliz o que se vê no gráfico a seguir é que 36,17% QUASE SEMPRE se sente valorizado, e 39,36% julga sua remuneração QUASE SEMPRE satisfatória, o que indica uma necessidade de sentir-se mais valorizado e melhor remunerado.



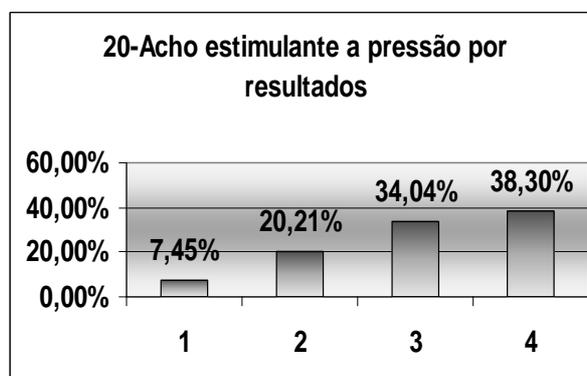
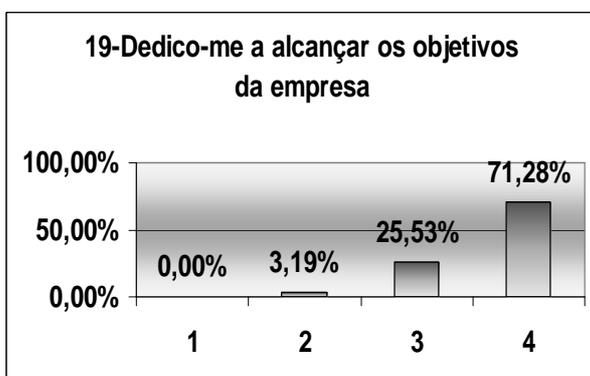
A maior parte da amostra, 48,94% diz QUASE SEMPRE ter autonomia para tomar decisões e 35,11% diz que a empresa SEMPRE oferece boas condições de trabalho, o que demonstra pouca autonomia para tomar decisões e que o percentual de pessoas satisfeitas com as condições de trabalho é baixo.



As oportunidades de crescimento são SEMPRE boas para 38,30%, e para 34,04% SEMPRE existe incentivo a cursos de aperfeiçoamento.



A maioria, 71,28% afirma SEMPRE se dedicar a alcançar os objetivos da empresa e 38,30% afirma SEMPRE achar estimulante a pressão por resultados.

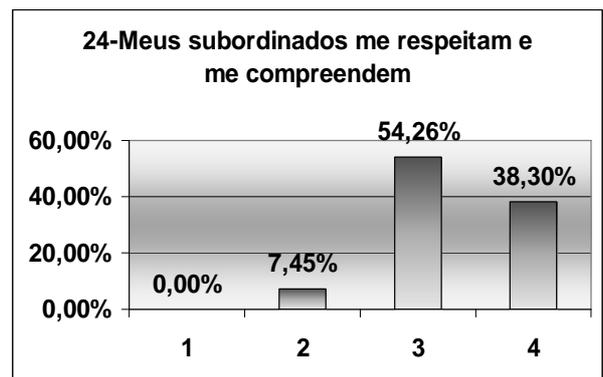
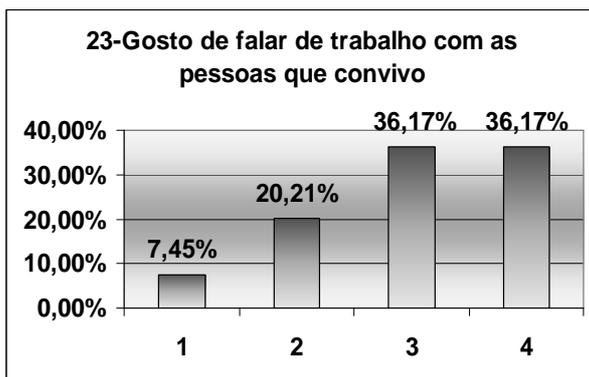


GRUPO 3: Questões de 21 a 30: Desafios/ dificuldades de liderança

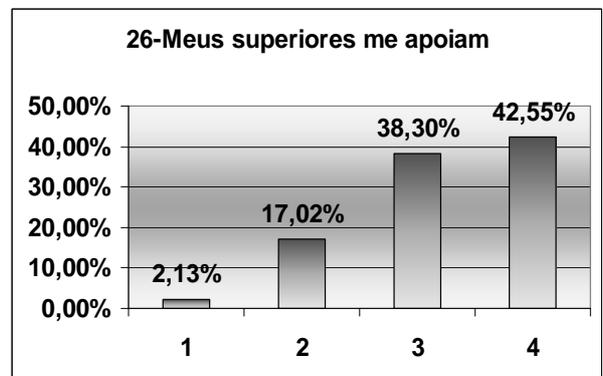
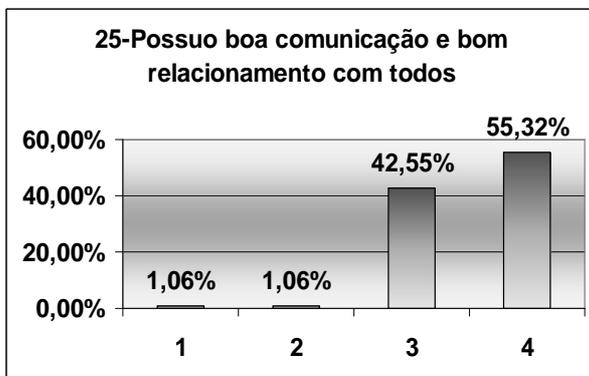
Para 30,85% da amostra a vida pessoal e social ÀS VEZES interfere no trabalho. A maior parte, 46,81% afirmam que QUASE SEMPRE se sente feliz em sua vida pessoal e social.



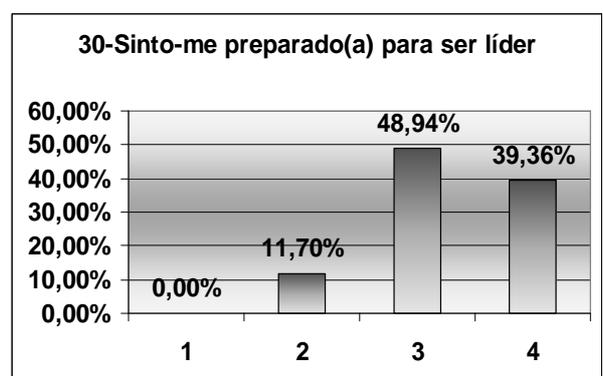
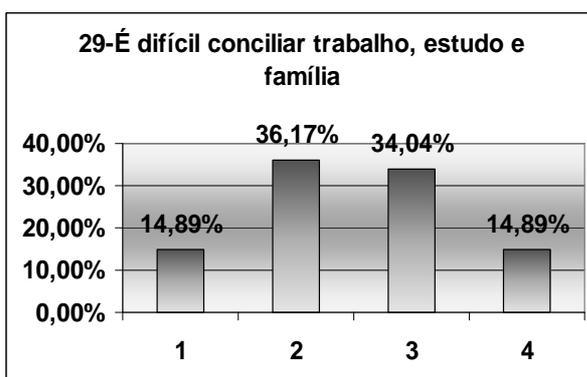
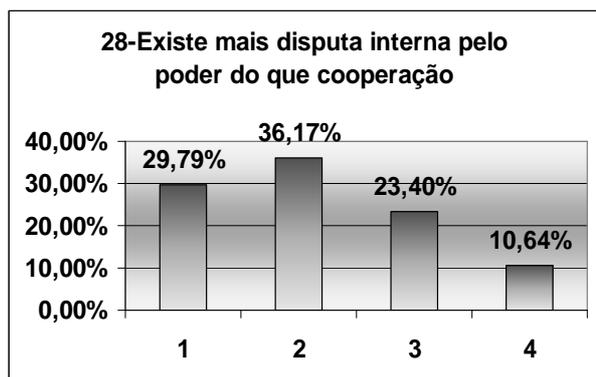
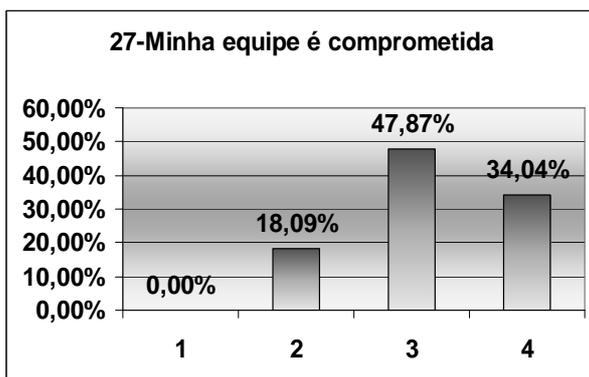
A maioria, SEMPRE ou QUASE SEMPRE gostam de falar de trabalho com as pessoas (36,17% níveis 3 e 4), e 54,26% diz que QUASE SEMPRE existe respeito e compreensão por parte dos subordinados.



Existe SEMPRE uma boa comunicação com todos para 55,32%. A maioria, 42,55% diz que os superiores SEMPRE apóiam suas decisões.



Em relação ao comprometimento da equipe, 47,87% diz que QUASE SEMPRE ele existe. Disputa interna pelo poder 36,17% acredita acontecer ÀS VEZES.



Sobre a dificuldade de conciliar trabalho, estudo e família, 36,17% dos respondentes diz que ÀS VEZES é difícil. A maioria, 48,94% ainda não se sente preparado para ser líder.

Em relação à questão 30 (Sinto-me preparado (a) para ser líder), foi perguntado o motivo de sentir-se ou não preparado para liderar.

Foram selecionadas algumas respostas em dois grupos, conforme abaixo:

Preparados	Não preparados
A experiência e o gosto pelo que faço aliadas as minhas capacitações me reforçam esta idéia. A liderança é sentida a partir do momento que você percebe que outras pessoas seguem seus ensinamentos/exemplos.	Em grupos no qual sou inserido como direcionador, me sinto preparado, mas como trabalho com pesquisas, ainda preciso de maior titulação para ser legitimado com líder. Por esse motivo, ainda não me sinto completamente preparado para liderar.
Acredito ter uma liderança natural. Gosto de ser líder, e mesmo quando tento não ser, acabo sendo. Acredito também que para estar 100% preparada devo investir mais em conhecimento, treinamento...	Atualmente trabalho em uma empresa, onde tenho pouca autonomia, (...) o proprietário um senhor de 82 anos, (..).Gostaria de criar, inovar, atualizar, acompanhar o mercado, fazer a diferença, mas me sinto engessado e por isso as vezes fico desanimado com meu trabalho.
A partir do momento que eu me dediquei pra isso na minha formação acadêmica, creio estar preparado para liderar.	Ainda me faltam alguns critérios que julgo essenciais a um líder. Além disso, existem limitações diversas, sejam do ponto de vista da estrutura, sejam do ponto de vista da questão política que envolve o setor público.
Considero-me apto a ser um líder, pois consigo exercer certa autoridade para comandar e/ou coordenar minha equipe de trabalho. Minhas ações e palavras exercem influência sobre o comportamento da equipe sem que para isso eu necessite usar meu "poder" como superior a eles.	Apesar de sempre procurar estabelecer um bom convívio pessoal no ambiente de trabalho e buscar motivar meu grupo de trabalho mais direto (alunos, no caso), considero que sou ainda muito inexperiente em diversas áreas de atuação na universidade. Essa inexperiência gera certa insegurança quando penso em ocupar cargos mais elevados que envolvam o gerenciamento de um grande número de pessoas.
Eu me sinto preparado porque tenho conhecimentos teóricos e práticos para exercer a liderança no meu local de trabalho. Tenho equilíbrio emocional, tenho boa argumentação, paciência, espírito de cooperação e prática em trabalho em equipe.	Creio que ainda devo me conhecer melhor, meus limites e fraquezas.
Lógico que estamos sempre nos aperfeiçoando, mas acredito que estar cinco anos a frente de uma equipe me preparou para ser líder.	Falta-me conhecimento e uma boa referência para servir de exemplo no meu atual emprego.

Sinto-me preparado, pois tenho qualidades adequadas para ser um líder sou persistente e não desisto.	Não me sinto completamente capaz de assumir o papel de líder, devido a falta de apoio da empresa para os cargos de chefia e coordenação, visto que as pessoas se tornam líderes por indicação e não por mérito (...).
--	---

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

4. CONCLUSÃO

O líder motivado e motivador é fundamental na organização. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe.

Liderança é uma capacidade que pode nascer com a pessoa ou ser desenvolvida por ela, dependendo da sua necessidade. É uma habilidade muito procurada pelas empresas, porém, o que se espera delas é ser praticamente um “super-herói”, o que é um erro, não só porque super-heróis não existem, mas principalmente porque se trata de um ser humano conduzindo outros seres humanos.

Pode-se dizer que o objetivo foi alcançado, pois os dados da pesquisa demonstraram que em geral os líderes sentem-se motivados, o que é um resultado muito bom, pois demonstra que as empresas estão escolhendo, treinando, dando suporte e remunerando bem os seus líderes. Por outro lado, o grande objetivo da pesquisa era identificar os desmotivados, os que se sentem desvalorizados e despreparados para liderar. Foi muito produtivo também e a partir dos dados da pesquisa foi possível nortear o referencial teórico. De forma geral, os respondentes foram bem receptivos a essa pretensão de criar uma nova teoria, um novo foco no estudo da liderança.

5. REFERÊNCIAS

ABREU, Ednilson Correia. **O líder e a vontade de desistir**. 2006. Disponível em: <<<http://www.institutojetro.com/lendoartigo.asp?t=16&a=92>>>, Acesso: 14 jan. 2009

ARNOLD, Willian W.; PLAS, Jeanne M. **Liderança orientada para pessoas: o toque humano como fator de produtividade e lucro**. São Paulo: E. Atlas, 1994. 228 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas-Transformando um executivo em um excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro: E. Elsevier, 2005. 355 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa: Pessoas, organizações, sistemas**. São Paulo: E. Atlas, 1989. 207 p.

DRYSDALE, Rodrigo. **Como lidar com chefes tóxicos**. *Você S/A*, v. 7, n. 133, p. 40-49, jul. 2009. Entrevista concedida a F. Bottoni.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: E. Atlas, 2007. 307 p.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: E. Sextante, 2004. 139 p.

SILVA, Regina. **O papel do RH na formação de líderes.** 200X. Disponível em:<<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/100205-papel_rh_regina.shtm>>, Acesso: 31 dez. 2008.