

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA COMO ESTÍMULO À MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO NA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA X

Daniele Aparecida de Souza, graduanda em Administração

Instituto de Ensino Superior "Presidente Tancredo de Almeida Neves" – IPTAN

Endereço eletrônico: daniellesvm@hotmail.com

RESUMO

O líder exerce uma função de destaque dentro das empresas no contexto atual, uma vez que com as constantes inovações tecnológicas e a alta competitividade do mercado. Uma de suas atribuições de maior importância é manter seus liderados motivados, tem em vista que os sujeitos quando motivados tendem a produzir melhores resultados. Desta forma, é objetivo deste trabalho conceituar os termos líder e liderança, definir motivação e apresentar as teorias motivacionais e sua aplicabilidade nas empresas, para que possamos montar o referencial teórico necessário para realizarmos a segunda parte da pesquisa. A metodologia empregada foi de abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados optamos pela revisão bibliográfica. Através dessa pesquisa foi possível perceber que o líder é aquele que por meio de suas ações consegue motivar sua equipe, sejam através de seu exemplo ou pela delegação de funções e estímulos direcionados aos seus liderados. A motivação, no entanto, é algo inato do ser humano e não pode ser desenvolvida, deste modo a função do líder é fazer com os membros de sua equipe permaneçam motivados ao longo de suas atribuições.

Palavras chave: líder, liderança, motivação.

INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças tecnológicas e com a alta competitividade dos mercados a figura do líder tem ganhado destaque. O líder é o responsável não só por coordenar as ações de um grupo, mas, sobretudo por manter seus liderados motivados no ambiente de trabalho. A motivação pode ser entendida como a força capaz de fazer com que os seres humanos se interessem por determinados objetivos.

Considerando a importância do líder nas empresas, este artigo nos leva a questionar “quais são as ações do líder, que na perspectiva dos liderados estimulam a motivação dos mesmos na Instituição financeira X?”

Analisarmos quais as ações do líder que estimulam a motivação de seus liderados na perspectiva dos mesmos torna-se importante, uma vez que apesar de haver muitas pesquisas na área de motivação e liderança poucas são as que tratam do assunto sob a ótica dos liderados. Além disso, acreditamos que a presente pesquisa pode colaborar para uma reflexão sobre assunto na medida em que, demonstrará aquilo que é válido para os liderados, no sentido de motivá-los.

Esta pesquisa possui como objetivo geral analisar quais as ações do líder que na perspectiva dos liderados estimulam sua motivação na Instituição financeira X. De forma mais específica pretendemos também conceituar os termos líder e liderança, apresentando seus tipos; diferenciar líder de chefe e evidenciar a importância do líder dentro do ambiente organizacional; definir motivação, caracterizando o ciclo motivacional do indivíduo e apresentar as teorias motivacionais e sua aplicabilidades nas empresas.

A presente pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira realizamos uma revisão bibliográfica sobre o tema em livros, periódicos, sites especializados e artigos científicos, que apresentamos neste artigo. Posteriormente, realizaremos um estudo de caso na Instituição financeira X, como instrumento de coleta de dados optamos pelos questionários que foram aplicados aos liderados, com o objetivo de identificarmos quais as ações do líder que na perspectiva dos liderados influenciam em sua motivação para o trabalho.

A seguir, no referencial teórico, apresentamos os conceitos de líder e liderança e suas tipologias, a diferenciação entre chefe e líder, o conceito de motivação, as teorias motivacionais e sua aplicabilidade nas empresas.

O conceito de liderança

O conceito de liderança é bastante valorizado nos dias atuais, a atuação dos líderes nas empresas tem se destacado tendo em vista às constantes evoluções nas tecnologias e a globalização que faz com que o mercado se torne cada vez mais competitiva.

O tema da liderança vem sendo discutido há muitos anos, de acordo com Filho (2010, p.03.) “Liderança é um tema que vem sendo discutido desde os mais remotos tempos pelo homem. “Ser líder, formar líderes, parece ser um desafio constante do homem e das organizações”

A liderança é necessária em todos os ambientes, sobretudo nos ambientes corporativos. É necessário que a pessoa designada a liderar consiga influenciar os membros da equipe. Assim, na visão de House; Podsakoff, (1994, p. 46) *apud* Silva; Simões; Janesch, (2010, p. 03) “Liderança é um Processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Nessa mesma linha de raciocínio encontramos Maximiano (2000, p. 326) que afirma que liderança é o processo de influenciar os demais, no entanto, o autor vai além ao dizer que é possível que sejamos influenciados por pessoas com as quais não temos proximidade física. Segundo o autor supracitado:

Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas. Proximidade física ou atemporal não é importante nessa definição. Um cientista pode ser influenciado por um colega de profissão que nunca viu ou mesmo que viveu em outra época. Da mesma forma, líderes religiosos são capazes de influenciar adeptos que estão muito longe e que têm pouquíssima chance de vê-los pessoalmente.

Para Montana e Charnov (2000, p.76) o líder é aquele que através de suas ações consegue motivar os demais sujeitos a alcançarem os resultados determinados .

As relações entre os líderes e os liderados devem ser pautadas no respeito e na cordialidade para que seja possível alcançar as metas pré-estabelecidas.

Para Chiavenato (1994, p.147) liderança é um tipo de influência intencional que determinadas pessoas exercem sobre as outras.

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. "[...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Ou seja, a liderança pode ser caracterizada pela influência de pessoas, em determinado grupo social, tornando-se possível por meio da comunicação.

Para Bergamini (1994, p. 31), o líder pode ser entendido como uma pessoa que é identificada:

:

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo.

Ou seja, o líder é uma pessoa que é capaz de coordenar as ações dentro de um grupo delegando funções e dando o melhor de si para que os objetivos sejam alcançados; é uma pessoa que consegue enxergar além.

Existem, no entanto, diversos tipos de líderes e lideranças, as quais destacaremos no ponto seguinte.

Tipos de Liderança

Tendo em vista os diversos contextos socioeconômicos, culturais e regionais das empresas é comum que existam diversos tipos de liderança.

De acordo com Chiavenato (1994, p.68) existem três tipos de liderança: liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal. Elas podem ser entendidas do seguinte modo:

- Liderança autocrática

Neste tipo de liderança o líder foca apenas nas tarefas a serem cumpridas, determinando as ações que cada membro da equipe deve executar para que as metas sejam alcançadas. De acordo com Faria (1991, p.97):

A liderança autocrática baseia-se na força direta ou em alguma forma de coação, sendo o medo o principal componente que mantém o controle dos liderados. O seu mecanismo é baseado no desejo que possuem algumas pessoas bem dotadas de inteligência e outras qualidades de galgar a posição de homem forte, de chefe, de herói e até de príncipe.

O líder tem como característica principal o fato de ser dominador e pessoal em suas críticas e elogios.

- Liderança democrática

Neste tipo de liderança todos os membros são ouvidos nas tomadas de decisão. A divisão das tarefas e a formação dos grupos de trabalho são realizados pelos membros da equipe. De acordo com Faria (1991, p.99) a autoridade do líder é consentida pelos liderados no modelo democrático:

A autoridade é essencialmente consentida na liderança democrática, o que vale a dizer que o poder do líder é sempre indireto, resulta do grau de apoio que recebe dos companheiros, isto é, a sua missão é unir e estimular, não precisando dispor de

qualquer força coercitiva, pois foi escolhido como sendo o que tem mais condições para conduzir com êxito.

O líder tem como característica principal o fato de ser objetivo e limitar-se aos fatos para tecer suas críticas e elogios.

- Liderança liberal ou *laissez-faire*

A liderança liberal é aquela em que o líder distribui as tarefas que cada membro do grupo deve cumprir e não tem qualquer controle da situação. Neste tipo de liderança é comum que as tarefas sejam mal executadas, uma vez que não há supervisão do trabalho.

Podemos encontrar outros tipos de liderança, como: carismática, populista, paternalista e situacional.

De acordo com Faria (1991, p.98) na liderança carismática o líder possui uma personalidade marcante:

A liderança carismática fundamenta-se na atuação de um líder com uma personalidade marcante, capaz de levar o grupo a supor que ele tem poderes excepcionais, muitas vezes inexplicáveis, todavia aparentes na forma pela qual fala ou age, induzindo os seus seguidores a terem uma confiança ilógica na sua capacidade de enfrentar e resolver os problemas. Alguns se dizem representantes dos deuses e outros tentam convencer de que possuem poderes sobrenaturais, conseguindo impressionar os incautos.

Ou seja, o líder carismático é aquele que muitas vezes é considerado uma farsa, uma vez que faz com que as pessoas acreditem que ele é capaz de resolver todos os problemas. O líder populista é aquele que promete o que não é capaz de cumprir, faz com que os seus seguidores busquem por um objetivo inalcançável. A liderança paternalista pode ser entendida como aquela que oferece proteção constante, ou seja, oferece proteção constante aos membros do grupo. A liderança situacional é aquela em que o líder é escolhido de acordo com as exigências que se colocam em cada situação.

Os conceitos de chefe e líder, embora muitas vezes sejam tidos como sinônimos não o são, no ponto seguinte traremos a diferenciação entre líder e chefe.

Diferenciação entre líder e chefe

Chefe e líder são dois conceitos diferentes. Enquanto a chefia preocupasse em encontrar os erros para punir a liderança procura as qualidades do funcionário para elogiar. De acordo com Krause (1999, p.3) enquanto o “o chefe busca quase o tempo todo surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada”. Ainda segundo o referido autor (1999, p. 04) O líder “tenta surpreender o colaborador fazendo alguma coisa correta. E aí ele aproveita para elevar a auto-estima da pessoa dando parabéns.” De acordo com Faria (1991, p.35) o líder é seguido de forma espontânea pelos demais membros da equipe, uma vez que ela tem a capacidade de unir o grupo. O chefe por sua vez precisa fazer uso do autoritarismo para que suas ordens sejam seguidas.

Para os líderes coordenar um grupo é algo natural, é como se eles tivessem nascido, enquanto para o chefes é algo que necessita de atenção constante.

Para Berg (1999, p.12), os chefes se preocupam mais com as tarefas a serem realizadas em curto prazo e com os resultados financeiros enquanto os líderes se atentam para o cumprimento da missão empresarial sem deixar de lado os anseios do grupo.

Os líderes são responsáveis pelo desenvolvimento das competências pessoais de seus liderados. De acordo com Shinyashiki (apud Chiavenato, 1999, p.561), os líderes não tem muita semelhança com os chefes, uma vez que os líderes criam novos líderes e os chefes subordinados, líderes desenvolvem na equipe o prazer pelo o processo de trabalhos enquanto os chefes despertam o medo. Para ser chefe basta estar no cargo, mas para ser líder é necessário estudo, bom senso e treinamento.

Dentro das empresas uma das funções mais importantes de um líder é manter seus liderados sempre motivados, no ponto seguinte conceituaremos o termo motivação.

Definição de motivação

A motivação tem sido encarada nas últimas décadas como um fator decisivo para a obtenção de melhores resultados dentro de uma empresa.

Motivação é o processo pelo qual o comportamento humano é estimulado por alguma razão. (FERREIRA, 1983, p.27). É a disposição para se realizar algo e esta atrelada ao fato de essa ação gerar satisfação no indivíduo. (ROBBINS, 2004, p. 46). Para Minicucci (1995, p.13) a motivação pode ser entendida como a força responsável para que o sujeito consiga alcançar determinado objetivo. Hollenbeck e Wagner III (1999, p.147) vão além ao afirmarem que a motivação possui um caráter individual e é mutável, ou seja, é necessário que ela seja constantemente alimentada.

Bergamini (1994, p.115) corrobora a afirmação de Hollenbeck e Wagner III (1999, p.147) ao salientar que embora os conceitos de liderança e motivação estejam atrelados em uma relação de causa e efeito, não é função do líder motivar os membros de sua equipe, uma vez que a motivação é algo intrínseco do ser humano e sim mantê-los motivados, baseado 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”. Seguindo essa mesma linha de raciocínio Vergara (2005, p.54) afirma “A motivação é intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros a isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não.”

Desse modo, Chiavenato (1994, p.98) afirma que uma das responsabilidades centrais de um líder manter seus liderados motivados, exercendo a função de dinamizador e impulsionar deste comportamento, proporcionando um ambiente que possibilite a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais.

Na área da administração de empresas existem teorias que buscam elucidar o que leva o indivíduo a se motivar, dentre elas destacaremos três que são mais utilizadas na área e comentaremos a seguir.

Teorias Motivacionais e sua aplicabilidade nas empresas

Na área da administração de empresas existem teorias que buscam elucidar o que leva o indivíduo a se motivar.

As teorias das décadas de 1940, 1950 e 1960 (Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria X e Teoria Y de McGregor, e Teoria dos dois fatores e de Herzberg) representam as bases sobre as quais as atuais teorias sobre a motivação (teoria ERG, de Alderfer, teoria das necessidades, de McClelland, teoria da avaliação cognitiva, teoria da fixação dos objetivos, teoria do reforço, teoria do planejamento do trabalho, teoria da equidade e teoria da expectativa) foram construídas. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS, 2004).

As teorias motivacionais estão divididas em: teorias de conteúdo que dizem respeito ao “que” motiva e teorias de processo que dizem respeito a “como” o comportamento humano é motivado. (BOWDITCH; BUONO, 2002, p.15). As teorias de conteúdo referem-se com as necessidades do indivíduo, como por exemplo, a necessidade de beber água para satisfazer a sede, já às teorias de processo procuram examinar a forma pela qual o comportamento é ativado.

Essas teorias são importantes para a gestão de empresas uma vez que elas influenciam as decisões relacionadas ao comportamento no trabalho, uma vez que ajudam a explicar o porquê de um aumento salarial ser considerado um estímulo para algumas pessoas e para outras não ou o porquê de uma promoção ser interessante para algumas pessoas e não interessar a outras. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p.158).

A seguir falaremos brevemente de três teorias que são mais usadas na administração de empresas, que são a teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, e a teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, consideradas teorias de conteúdo. E a teoria das expectativas, de Vroom, que é uma teoria de processo. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p.160)

- Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades parte da ideia de que as necessidades humanas tem origem biológica, ou seja, as razões que implicam nessas necessidades partem do próprio indivíduo e podem ser conscientes ou inconscientes. (WAGNER III E HOLLENBECK, 2006, p.176)

Essas necessidades estariam elencadas de forma hierárquica, de modo que as necessidades inferiores seriam as fisiológicas e as de segurança e as necessidades superiores seriam as sociais, de estima e autorrealização (GONDIM; SILVA, 2004, p.87).

De acordo com essa teoria as necessidades inferiores devem ser satisfeitas antes das necessidades sociais, de estima e autorrealização, ou seja, é necessário que os indivíduos realizem uma “escalada” hierárquica para que possam atingir a auto realização.

- Teoria de dois fatores, de Herzberg

De acordo com Bergamini (1987, p.123) a pesquisa de Herzog, fez uso das entrevistas como instrumento de coleta de dados que tinha como objetivo identificar um momento em que o sujeito entrevistado havia se sentido muito bem ou muito mal em relação ao seu trabalho atual ou anteriores. A partir dos resultados obtidos com a pesquisa, Herzberg conclui que alguns fatores apesar de proporcionarem alto nível de satisfação sua ausência não representa o mesmo nível de insatisfação, denominados como fatores motivacionais. Os fatores em que a ausência representava um alto nível de insatisfação, mas que sua presença não representavam níveis elevados de satisfação foram denominados por fatores higiênicos. Herzberg conclui deste modo, que o contrário de insatisfação não é satisfação e sim nenhuma satisfação e vice versa.

Com isso Herzberg percebeu que as pessoas poderiam ser divididas em dois grupos: as que “procuram por motivação”, ou seja, aquelas que almejam por realização, crescimento e reconhecimento. Para essas pessoas os fatores ambientais não representam dificuldade. E o grupo de pessoas que

“buscam por manutenção”, estas pessoas estão preocupadas com fatores como: pagamento, colegas de trabalho, vantagens adicionais e a competência da supervisão. Para essas pessoas os fatores ambientais tem grande importância. (BOWDITCH e BUONO, 2002, p.124)

Com isso o pesquisador demonstrou que os funcionários se motivam por aquilo que eles fazem para si mesmos, ou seja, quando ganham reconhecimento ou quando assumem responsabilidades. (BERGAMINI, 1987, p.39).

- Teoria das Expectativas, de Vroom

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006, p.124) para a teoria das expectativas o processo de motivação deve ser explicado a partir dos objetivos e das opções de cada sujeito e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos.

Para Lanza (2012, p.38) a teoria das expectativas “[...] considera que o comportamento e o desempenho do indivíduo são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento escolhido é o que se traduz em mais valia para o indivíduo.”

Ou seja, para a teoria da motivação dois fatores são primordiais; os desejos e a expectativa, uma vez que esses fatores determinarão a motivação do indivíduo, ou seja, a motivação será nula quando o fato de atingir determinado resultado for indiferente para o sujeito ou quando não existir nenhuma expectativa em conquistar tal objetivo.

Considerações finais

O líder está presente em todas as organizações, embora algumas vezes seu cargo não seja institucionalizado. O líder é aquele que por meio de suas ações consegue motivar sua equipe, sejam através de seu exemplo ou pela delegação de funções e estímulos direcionados aos seus liderados.

A motivação, no entanto, é algo inato do ser humano e não pode ser desenvolvida, deste modo a função do líder é fazer com os membros de sua equipe permaneçam motivados ao longo de suas atribuições.

Existem diversas teorias na área da administração de empresas que tem como objetivo explicar aquilo que leva o ser humano a se motivar, dentre elas destacamos três nesse artigo: a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, que se fundamenta na ideia de que as necessidades humanas tem origem biológica e estão dispostas de forma hierárquica. A teoria de dois fatores de Herzberg que defende a ideia de que os indivíduos podem ser divididos em dois grupos: os que procuram por motivação e aqueles que buscam por manutenção. Por fim, a teoria das expectativas, de Vroom pautada na ideia de que processo de motivação pode ser explicado a partir dos objetivos, das opções de cada sujeito e da expectativa em atingir tais objetivos.

Com o objetivo de responder ao problema desta pesquisa, este artigo buscou conceituar os termos líder, liderança e motivação com o intuito de fornecer uma base teórica para que a segunda fase desta pesquisa seja realizada, que será o momento em que iremos a campo para analisarmos quais as ações da líder na instituição financeira X mais contribuem para a motivação de seus liderados na perspectiva dos mesmos.

Espera-se com a realização desta pesquisa que o interesse dos estudiosos da área cresça e que novos estudos relacionados a liderança e motivação sejam realizados, com o objetivo de contribuir para uma maior disseminação do tema, ou seja, fazendo com que um maior número de pesquisas na área sejam realizados.

Referências:

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERG, Ernesto Artur. **Manual do chefe em apuros: como lidar e resolver seus problemas no dia-a-dia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São. Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

FARIA, A. N. **Chefia e liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro. EDC- Ed. Didática e Científica, 1991.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1983.

GONDIM, S.M.G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. *In*: ZANELLI, J.C.; BORGESANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2004

KRAUSE, D. G. **A força de um líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

LANZA, Cristiana Drummond de Andrade . **A motivação dos trabalhadores de uma instituição hospitalar pública**. Dissertação de Mestrado. Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo, 2012

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 5. ed., revista e ampliada. 4ª tiragem. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, São Paulo: Ed.2004.

MINICUCCI, A. Motivação. *In*: MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo. Atlas, 1995.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, São Paulo: Ed.2004.

SILVA, E. R.; SIMÕES, E. R.; JANESCH, Z. M. **A importância da liderança na atualidade**. XVIII Simpósio de Iniciação Científica. Centro Universitário Filadélfia- UNIFIL, 2010. Disponível em: <http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2011/6/320_315_publipg.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2015.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Trad. Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre, Bookman, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

ZANELLI, A. BORGES-ANDRADE, L., BASTOS & cols. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**, São Paulo, Ed. Artmed, 2004.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. Motivação e sistemas de trabalho de alto desempenho. *In*: WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo. Saraiva, 1999.