

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A busca do essencial

Capítulo 18

Motivação, Liderança e Trabalho em Grupo



SUMÁRIO

18.1 Introdução

18.2 Motivação

18.3 Liderança

18.4 Inteligências múltiplas e inteligência emocional

18.5 Trabalho em grupo

18.6 Cultura brasileira



INTRODUÇÃO

- Motivação, liderança e trabalho em grupo são conceitos interligados, estudados pela escola de relações humanas desde 1930.
- Nos dias de hoje, tem-se discutido muito sobre os novos papéis dos líderes nas organizações, sobre os grupos como célula de produção e sobre as motivações do homem contemporâneo.
- As tendências apontam para a diminuição das hierarquias de poder e para o aumento de autonomia e responsabilidades dos grupos.
- No mundo globalizado, eficiência, rapidez e inovação têm sido consideradas indispensáveis.
- As habilidades e competências humanas fortalecem-se como diferencial dentro de uma organização.
- Desenvolver esses potenciais tem sido considerado essencial.



MOTIVAÇÃO

- A necessidade provoca um estado de tensão, isto é, uma predisposição à ação.
- Se o indivíduo tiver uma boa percepção de si mesmo, discriminará o que provoca essa tensão e terá condições de agir de modo a satisfazer suas necessidades e, conseqüentemente, poderá relaxar.
- Infelizmente, nem tudo aquilo de que o homem precisa, aparece de forma clara em sua mente, e, muitas vezes, as informações são confusas, traduzidas de sentimentos de alegria ou tristeza, satisfação, desejo ou ansiedade.
- A motivação humana envolve, além das necessidades fisiológicas, os sentimentos, os desejos e os valores dentro de uma cultura.



MOTIVAÇÃO

- Diversos autores formularam teorias para explicar a motivação humana.
- Abraham Maslow (1954) descreveu as necessidades humanas, classificando-as hierarquicamente como degraus de uma pirâmide (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização):
 - ✓ As necessidades fisiológicas, devem ser satisfeitas para que se atinjam as outras sucessivamente.
 - ✓ As necessidades não satisfeitas são aquelas que ocupam o foco da motivação.
 - ✓ As necessidades se sobrepõem mutuamente e aquelas mais básicas podem não estar plenamente satisfeitas antes da busca pela satisfação de outras.
- Frederick Herzberg, influenciado por Maslow, formulou a teoria dos dois fatores:
 - ✓ fatores higiênico: os quais, se ausentes, seriam capazes de gerar insatisfação (envolvem as circunstâncias de trabalho – baixos salários, chefe autoritário).
 - ✓ fatores motivacionais: aqueles relativos a níveis mais elevados da pirâmide, que geram reconhecimento e autorrealização, (advêm do próprio conteúdo do trabalho - aumento de responsabilidades, trabalho desafiador e interessante).



MOTIVAÇÃO

- Uma pessoa motivada possui o “querer fazer”; ela gosta do que faz e pode querer mais trabalho, porque este lhe traz realização e satisfaz suas necessidades de crescimento.
- Herzberg defende que não bastam incentivos financeiros e políticas de compensação para que haja motivação porque, em primeiro lugar, o trabalho deve ser interessante.
- De acordo com as pesquisas realizadas por Elton Mayo nas décadas de 1930 e 1940, os grupos informais, o estilo de liderança e o tipo de comunicação estabelecida entre chefia e funcionários são também relevantes.
- Uma descoberta feita por Freud, pai da psicanálise, é a existência do inconsciente, que armazena memórias reprimidas, forças instintivas e potenciais desconhecidos, dando ao indivíduo motivações que a razão desconhece.
- O autoconhecimento é a melhor forma de aprender a lidar com as motivações inconscientes.
- A compreensão da motivação humana depende do referencial adotado, o qual vem evoluindo e se consolidando ao longo do tempo.



LIDERANÇA

- O líder de um time é aquele capaz de coordenar esforços para a obtenção de um objetivo comum.
- O bom líder é aquele que consegue despertar o que há de melhor no outro, conciliando os interesses individuais e particulares à realização de tarefas em prol de objetivos comuns.
- Ao líder escolhido é delegado poder, mas também assumi responsabilidades, como facilitar a existência de condições propícias à realização do trabalho que estimulem a motivação.
- Para McGregor, a liderança não é propriedade do indivíduo, mas sim um relacionamento complexo entre variáveis.
- O autor defende que o líder deve levar em conta as necessidades dos liderados, a natureza e a estrutura da organização em si, e os ambientes econômico, social e político.



LIDERANÇA

- Livingston (2003) destaca a importância da liderança positiva.
- Expectativas positivas geram resultados positivos, e as baixas expectativas tendem a diminuir os resultados.
- Já expectativas negativa diminuem o desempenho devido à diminuição da autoestima e pelo sentimento de incapacidade de realização
- Outro fator de destaque para o líder no mundo contemporâneo é a inteligência emocional:
 - ✓ capacidade de perceber as próprias emoções e as dos outros, de entender seus significados sobre as relações e lidar com elas.



LIDERANÇA

- O QI é o que comumente entendemos por inteligência, mas existem, múltiplas formas de sua expressão (musical, espacial ou interpessoal)
- Não basta um QI elevado para se obter êxito no trabalho gerencial; mais do que isso, são necessárias habilidades interpessoais para a liderança.
- A liderança democrática é aquela que dá poder sem criar anarquia e casa interesses e necessidades pessoais com o propósito do grupo.
- Em alguns casos, a liderança democrática é recomendada; em outros, é necessária maior cobrança e rigidez.
- Os estilos de liderança têm influência direta sobre o ambiente de trabalho de uma organização e afetam os resultados obtidos.



INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- O QI, coeficiente de inteligência, mede a inteligência tradicionalmente reconhecida como aquela habilidade intelectual que costuma levar aos elevados desempenhos acadêmicos, referindo-se à habilidade de raciocínio lógico.
- Gardner defende que há outros tipos de inteligência no ser humano.
- As inteligências múltiplas indicadas por Gardner são todas combinadas entre si, e todo ser humano possui cada uma delas, em maior ou menor grau de desenvolvimento.
- As sete dimensões enumeradas pelo autor e seus respectivos exemplos, são:
 - ✓ linguística: poetas;
 - ✓ lógico-matemática: cientistas;
 - ✓ espacial: marinheiros, engenheiros, cirurgiões, escultores ou pintores;
 - ✓ musical: compositores, cantores;
 - ✓ corporal-cinestésica: dançarinos;
 - ✓ pessoal e intrapessoal: chave do autoconhecimento e da habilidade para trabalho em grupo, base para todas as profissões.



INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS E INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

- É a inteligência emocional que explica o porquê dos diferentes desempenhos na vida de pessoas com o mesmo QI.
- A inteligência emocional se manifesta na capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações, controlar impulsos e adiar satisfações, criar empatia e saber esperar, isto é, regular o próprio estado de espírito.
- A busca pelo desenvolvimento da inteligência emocional envolve a utilização das emoções em favor próprio.
- A inteligência emocional baseia-se em:
 - ✓ Autoconhecimento
 - ✓ Autorregulação
 - ✓ Motivação
 - ✓ Empatia
 - ✓ Habilidades interpessoais
- O autoconhecimento é a chave para o sucesso no trabalho, pois permite a adoção de objetivos significativos e o estabelecimento de relacionamentos tranquilos.



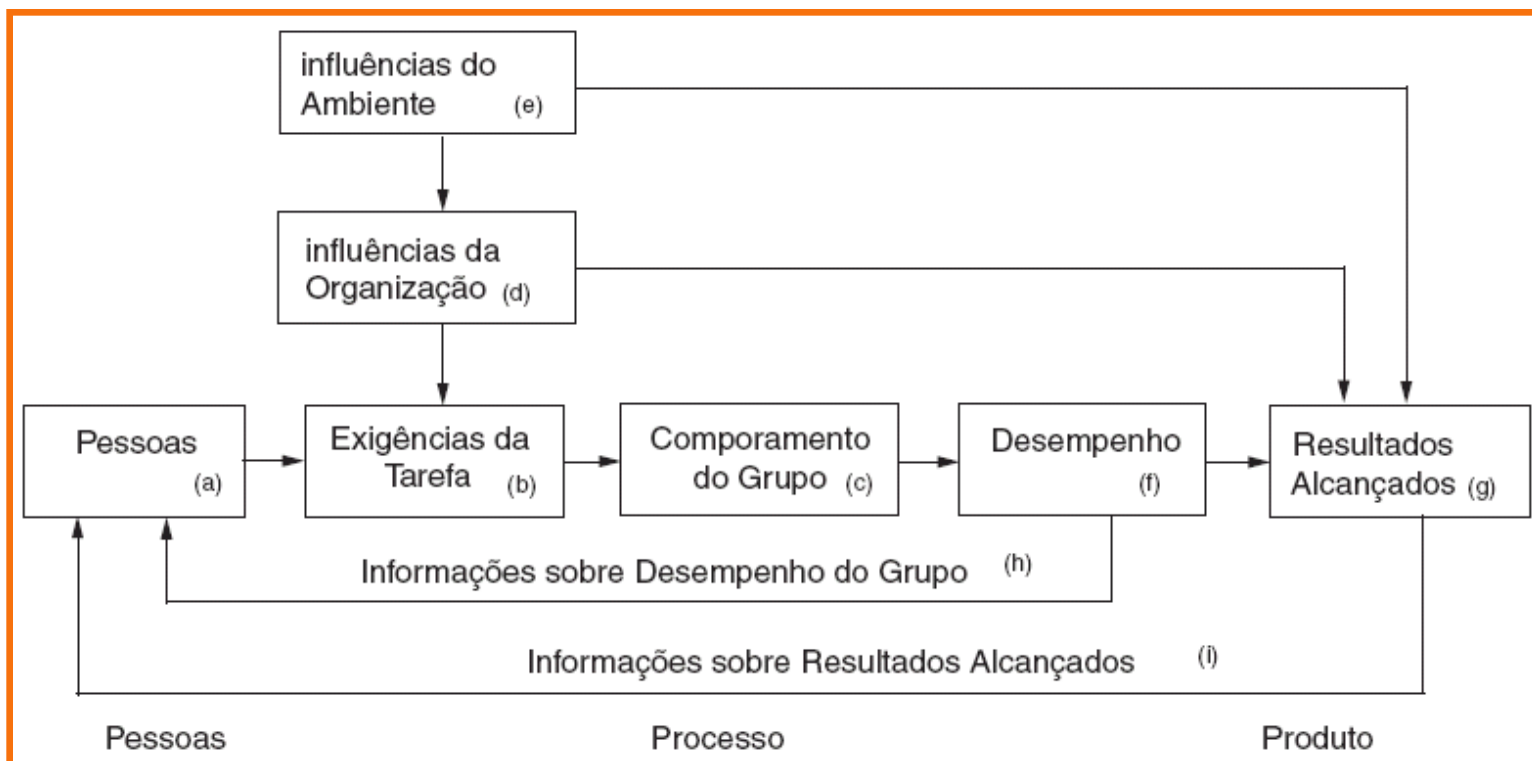
TRABALHO EM GRUPO

- O grupo de trabalho pode ser entendido como um conjunto de pessoas que interagem, com objetivos comuns a serem alcançados, representando, umas para as outras, fontes de estímulo e reação.
- O grupo ideal de trabalho é aquele em que os objetivos externos correspondem ao que o grupo deseja.
- O que constitui essencialmente um grupo, em um todo dinâmico, é a interdependência da sorte dos seus membros e a consciência de que têm algo significativamente importante em comum.
- Um problema fundamental em qualquer grupo humano é a possibilidade de o indivíduo satisfazer suas próprias necessidades sem comprometer a vida do grupo.
- Não se pode entender o comportamento do grupo e seu desempenho sem considerarmos as influências das personalidades dos indivíduos que o compõem, das tarefas que o grupo deve realizar e do contexto maior no qual o grupo está inserido, desde a organização até as influências externas a ela.



TRABALHO EM GRUPO

Modelo para estudo do grupo de trabalho

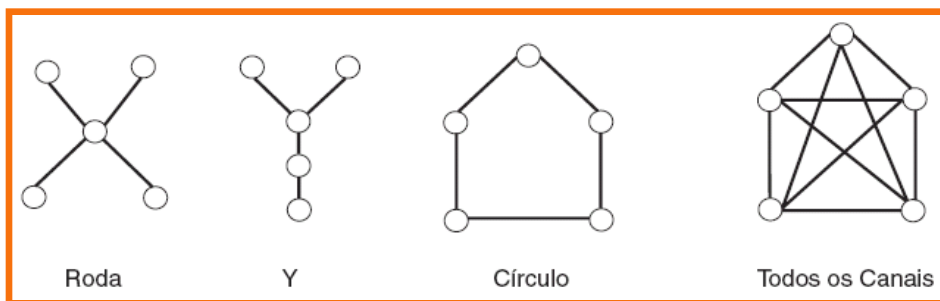


TRABALHO EM GRUPO

Redes de Comunicação e a Solução Grupal de Problemas

- Em grupo a troca de informações torna-se essencial.
- Em uma organização é necessário planejar procedimentos de comunicação para assegurar a troca adequada de informações.
- A partir de experimentos chegou-se a algumas conclusões sobre o efeito de estruturas impostas de comunicação sobre o desempenho do grupo:
 - ✓ para problemas simples, há superioridade da rede centralizada (roda e Y), o oposto ocorrendo com problemas complexos;
 - ✓ o número de mensagens é maior na rede descentralizada (círculo, todos os canais);
 - ✓ a satisfação é maior na rede descentralizada;
 - ✓ a satisfação das pessoas que ocupam posições mais centrais é maior do que daqueles que ocupam posições menos centrais.

Redes de comunicação



TRABALHO EM GRUPO

Redes de Comunicação e a Solução Grupal de Problemas

- O tipo de rede estabelecida para comunicação grupal depende do tipo de tarefa e do tipo de informação que deve circular.
- Hoje, a comunicação foi facilitada e dinamizada pelos meios virtuais, que facilitam a troca de informações.
- Apesar disso, o contato pessoal continua sendo importante.

Os grupos:

- ✓ têm mais probabilidade de chegar à resposta correta;
- ✓ são usualmente superiores aos indivíduos quanto à proporção de soluções corretas (qualidade);
- ✓ frequentemente chegam mais cedo a uma resposta ou critério de aprendizagem.



TRABALHO EM GRUPO

Comparação entre o Desempenho Individual e o Grupal

- A comparação entre o desempenho individual e o grupal só faz sentido quando ambos podem completar a mesma tarefa. Há três fatores principais que diferenciam a produtividade do indivíduo no grupo de trabalho:
 - ✓ recursos,
 - ✓ motivação social, e
 - ✓ influência social.

- As principais conclusões sobre a influência da presença de terceiros na atuação individual são as seguintes:
 - ✓ há um aumento do nível de excitação geral do indivíduo que pode facilitar ou inibir o desempenho, em função do grau de aprendizado quanto à tarefa;
 - ✓ há, usualmente, tendência para julgamentos mais moderados;
 - ✓ os processos cognitivos mais complexos (formação de conceitos e outros análogos) são, provavelmente inibidos;
 - ✓ os estímulos sociais podem competir com os estímulos da tarefa (distração), o que é problemático quando a tarefa exige atenção concentrada;
 - ✓ pode haver competição e aprendizagem com terceiros.



TRABALHO EM GRUPO

Os Grupos Hoje: Equipes Virtuosas, Equipes Autogeridas e Grupos Emocionalmente Inteligentes

- Uma vertente mais humanista fala da importância do grupo no sentido da cooperação e do estabelecimento de ambiente de confiança (grupos emocionalmente inteligentes).
- Outra fala da alta competitividade dentro do grupo a ser estimulada, para que surjam as grandes ideias a partir do conflito (equipes virtuosas e equipes autogeridas).
- Atualmente o grande dilema nas organizações é como lidar com a diversidade em busca do máximo de criatividade, inovação e motivação.
- Nas formas vanguardistas de gestão dos grupos, a tendência é o aumento de responsabilidade interna e de poder de decisão da equipe.



CULTURA BRASILEIRA

- Apesar da busca dos pesquisadores por características culturais compartilhadas da América Latina, o Brasil tem peculiaridades que o tornam um país único.
- Estudar a cultura organizacional brasileira é importante para se compreender os mecanismos que podem favorecer ou dificultar a atuação do profissional.
- Nas palavras de Caldas e Wood Jr. (2007: p. 110):

“Somos plurais, paradoxais e ambíguos. Somos, ao mesmo tempo, tremendamente plásticos e permeáveis a influências externas. Enfim, possuímos um universo organizacional que pode, e deve, ser pensado a partir de nossas características como povo e nação.”
- Caldas e Wood Jr. sintetizaram os principais aspectos da cultura brasileira em personalismo, ambiguidade, distância do poder, plasticidade e formalismo, características detalhadas a seguir:
 - ✓ personalismo
 - ✓ ambiguidade ou jeitinho brasileiro
 - ✓ distância do poder
 - ✓ plasticidade
 - ✓ formalismo



CULTURA BRASILEIRA

Especificidades do Ambiente Empresarial Brasileiro

Institucionais	Culturais	Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo grau de institucionalização: dos organismos de controle e coordenação • Baixa intensidade de competição: com a presença de monopólios e oligopólios e setores cartelizados • Regulamentação precária da atividade empresarial: excesso de regulamentação em alguns casos, falta de regulamentação em outros • Comunicação imperfeita no mercado • Relações conflituosas entre clientes e fornecedores: dificultando alianças e parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalismo: o indivíduo acima da comunidade • Ambiguidade: nada é o que parece ser; quando é, pode também ser algo mais • Alta distância do poder: relações sociais marcadas pela herança escravocrata • Plasticidade e permeabilidade: abertura e fascinação com o estrangeiro • Formalismo e “faz-de-conta”: convivência entre o “mundo de direito” e o “mundo de fato”, mediada pela ambiguidade e pelos comportamentos de fachada 	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia: pouco focada em função de pouca tradição no tratamento da questão e das condições ambientais instáveis • Estrutura: presença ainda importante de estruturas hierárquicas pesadas e de formas primitivas de organização do trabalho • Estilo gerencial: marcado pelo autoritarismo, alta distância do poder e centralização das decisões • Sistemas de informação: ainda incipientes, com retenção da informação no topo • Sistemas de apoio: pouco desenvolvidos

