

Motivação e liderança

Motivação é um processo que começa com uma deficiência fisiológica ou psicológica ou uma necessidade que ativa um comportamento ou com um impulso orientado para um objetivo ou incentivo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos. É uma força intrínseca (vontade própria interna), ou seja, a ação parte de dentro para fora do indivíduo e não de fora para dentro.

Descobrir os sonhos de outra pessoa pode parecer uma tarefa impossível, mas não é. O segredo está em começar conversando de forma aberta e reservada. Pergunte sobre suas perspectivas profissionais, o que gosta de fazer, como gosta de agir, que projetos gostaria de realizar, ou seja, entreviste novamente o profissional e descubra qual direção ele quer seguir. Compare a motivação com o simples ato de beber um copo com água. Esqueça qualquer artimanha para burlar o processo natural e concentre apenas no essencial. Se alguém deseja beber água, essa é uma motivação, pois a vontade partiu dele e não de uma ordem externa. Se a empresa quer o profissional motivado e produtivo, deve deixá-lo “matar” a sede livremente, ou seja, permita que ele faça aquilo que gosta; é claro que existem limites. Não se pode, por exemplo, permitir tudo. As prioridades da organização devem vir em primeiro lugar, pois representam as necessidades da grande maioria.

Deixe o profissional conduzir algum projeto que o satisfaça e traga benefícios para a organização, mas estabeleça paralelamente outros projetos com metas igualmente definidas. Em resumo, trabalhe com trocas, ou seja, mostre ao profissional o que a organização precisa. No entanto, dê em troca a oportunidade que ele espera. Seguindo esse caminho e fazendo algumas adaptações para cada caso, os profissionais de uma organização com este cenário poderão apresentar uma produtividade maior e trazer ganhos significativos para todos.

Já a liderança diz que a pessoa “A” é um líder (ou tem liderança) quando consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento das pessoas “B, C, D” etc. Em certos casos, é um grupo que influencia outros grupos. Dentro de cada um destes grupos, independentemente da posição formal de seus membros, pode haver maior influência de um ou alguns, em função de competência técnica, ou alianças com colegas.

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações. Resumindo, liderança é o uso da influência para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los a realização dos objetivos.

Estilo de liderança

Existem três tipos de estilo de liderança, sendo: liderança orientada a tarefa, liderança orientada para os indivíduos e liderança bidimensional. Cada estilo engloba diferentes comportamentos que podem ser eficazes, dependendo da situação. A explicação de cada estilo é apresentada a seguir:

- Liderança orientada para a tarefa: compreende os comportamentos classificados dentro do modelo de uso de autoridade. O líder orientado a tarefa apresenta os seguintes comportamentos:

- Focaliza o trabalho do subordinado ou grupo, enfatizando o cumprimento dos prazos, os padrões de qualidade e a economia de custos; e

- Insiste na necessidade de cumprir as metas e superar a concorrência.

- Liderança orientada para os indivíduos: compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso da autoridade. A liderança orientada para os indivíduos acredita que o processo administrativo deve procurar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. O líder orientado para pessoas tende a apresentar os seguintes comportamentos:

- Focaliza o próprio funcionário ou o grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe para atingir os objetivos e metas;

- Ouve e presta atenção;

- É amigável;

- Proporciona o apoio aos funcionários.

- Liderança bidimensional: compreende a tarefa e os indivíduos, uma vez que são os limites de um mesmo território. Essa é a visão da liderança bidimensional, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento. Essa ideia proporcionou grande avanço para o estudo da liderança.

Eficácia do estilo do líder

A eficácia do estilo de liderança depende de seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado, seja ele indivíduo ou grupo. Se o influenciado se mostrar satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar desempenho satisfatório, o estilo é eficaz. A eficácia do estilo do líder pode apresentar duas características, sendo:

- Líder que não se preocupa com tarefas e muito menos com as pessoas (Administração precária): é o tipo de líder que possui permanência na empresa apenas para receber o salário, não se esforça para fazer o serviço; e

- Líder orientado simultaneamente para as pessoas e para as tarefas (Administração de gerência por equipe): é o tipo de líder que é comprometido com a empresa, que resulta em estar no “mesmo barco” ou colocar a “mão na massa” que por sua vez, produz um ambiente de relacionamento de confiança e respeito.

Relações interpessoais: grupos x equipes

As relações interpessoais refletem na personalidade, inteligência, atitudes, percepção que um ser humano tem, ou seja, aspectos culturais e físicos imediatamente perceptíveis da singularidade dos “outros”, como vestimentas; estatura; cor da pele, cabelos e olhos entre outros.

No que se refere ao comportamento das pessoas, vale destacar que existem alguns tipos de poderes, sendo:

- Poder coercitivo: é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição ou penalidade que ele quer evitar.

- Poder de recompensa: é o poder que se apoia na esperança de alguma recompensa, incentivo, elogio ou reconhecimento que o liderado espera obter do líder.

- Poder legitimado: é o poder que decorre do cargo ou posição ocupada pelo indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional. Em uma organização formal, o supervisor de primeira linha é percebido como alguém que tem mais poder do que os operários, o gerente tem mais poder do que o supervisor e o diretor tem mais poder do que o gerente. É a nivelação hierárquica que define e estabelece os escalões de autoridade dentro da organização.

- Poder de competência: é o poder baseado na especialidade, no talento, na competência, na experiência ou no conhecimento técnico da pessoa. É também chamado de poder de perícia. Os liderados percebem o líder como pessoa que possui competências que excedem os seus próprios conceitos e habilidades e de quem dependem para obter conhecimento.

- Poder de referência: é o poder baseado na atuação e no apelo. O líder que é admirado por certos traços de personalidade desejáveis possui poder referencial. É um poder popularmente conhecido como carisma. O poder de referência emana da admiração e do desejo de se parecer com o líder.

Clima e cultura organizacional

O clima organizacional está ligado a moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização. O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da companhia, metas operacionais, regulamentos internos, além de atitudes e comportamento social que são encorajados ou sancionados através dos fatores sociais. Ele resulta de um complexo envolvimento de componentes relacionados com aspectos formais e informais da estrutura organizacional, dos sistemas de controle, das regras e regulamentos interpessoais existentes na organização.

As organizações formais têm certas propriedades objetivas: determinado tipo de divisão do trabalho, um fluxo específico de trabalho, uma hierarquia e estrutura salarial. A respeito desta e das outras propriedades objetivas, os integrantes da organização desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos.

O salário, por exemplo, é uma quantidade absoluta. As pessoas emprestam ao salário significados relativos, por meio de comparações. O salário transforma-se em valor igual, maior ou menor do que os outros recebem. Nessa comparação, as pessoas avaliam não apenas o salário em si que recebem, mas também a competência e a carga de trabalho que percebem em si e nos outros. Alguém pode concluir que está trabalhando mais e ganhando menos que outras pessoas, ou que os salários e a carga de trabalho estão distribuídos equitativamente dentro da organização. Como consequência da comparação, uma pessoa ou grupo em particular pode julgar com justiça ou injustiça, e sentir-se, respectivamente, satisfeita ou frustrada. Esses sentimentos, por sua vez, resultarão em comportamentos de cooperação, indiferença em relação à administração e à organização.

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalho, salários, comportamento dos supervisores, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos é chamado de clima organizacional. O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho. Para estudar o clima, é necessário entender se a organização e suas práticas administrativas favorecem ou não o interesse e o rendimento das pessoas.

Já a cultura organizacional alguns autores dizem que "uma organização não tem uma cultura: uma organização é, em si mesma, uma cultura. É por isso que elas são terrivelmente difíceis de se mudar". A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como nas manifestações, como símbolos e histórias. Em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma do seu corpo físico.

Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve com seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, dentro de uma forma aceita e estável de relacionamentos sociais típicos de cada organização.

Toda organização tem normas informais de conduta. Essas normas de conduta constituem uma legislação de usos e costumes que definem o comportamento correto. As normas de conduta podem coincidir ou conflitar com a legislação oficial da organização. As pessoas muitas vezes criam códigos próprios que ratificam ou anulam os regulamentos oficiais.

As normas de conduta podem definir vários aspectos da vida nas organizações, tais como:

- Qualidade e quantidade da produção.
- Disposição para colaborar ou não com a administração.
- Comportamento ético.
- Forma correta de se vestir.
- O horário em que vamos realmente trabalhar.

Tipo de grupos (formais e informais)

Existem dois tipos de grupos, sendo:

- 1) Grupos formais; e
- 2) Grupos informais.

1) Grupos formais: são aqueles criados pela administração para equipar qualquer unidade de trabalho. O conjunto de gerentes é um desses grupos formais. A cada gerente também está ligado um grupo formal, sua equipe de funcionários, colaboradores ou auxiliares. Cada gerente com sua equipe constitui um grupo de trabalho. Há muitos tipos de grupos formais nas organizações, são eles: grupos funcionais permanentes, grupos de administração e grupos temporários.

Grupos funcionais permanentes: equipes de departamentos estáveis, como pessoas que trabalham na empresa e que possui um cargo efetivo.

Grupos de administração: os grupos de administração são formados pelas pessoas que ocupam cargos de gestor ou que tem qualquer espécie de responsabilidade sobre o trabalho de outras pessoas. Mesmo que não trabalhem juntas, estas pessoas formam um grupo. Em geral este grupo é chamado de administração. É comum as organizações promoverem reuniões de seus grupos de gerentes para a confraternização, transmissão de informações, análise dos problemas e tomadas de decisões.

Grupos temporários: são designados para cumprir uma tarefa. Os grupos temporários são usualmente formados com pessoas que pertencem a grupos funcionais permanentes. Essas pessoas, muitas vezes, desempenham dois papéis simultaneamente, ou seja; como integrantes de equipes funcionais permanentes e grupos temporários de projetos. Encerrado o projeto, as pessoas retornam suas atividades normais nos grupos permanentes.

2) Grupos informais: os grupos informais não têm supervisores, mas é possível que tenha líderes ou “animadores” que podem ser diferentes de uma ocasião para a outra sendo este líder escolhido pelo grupo.

Os grupos informais são criados pela vontade de seus próprios integrantes, ao contrário dos grupos formais que são criados por decisões externas. Embora existam grupos exclusivamente informais fora das organizações, dentro delas não há grupos exclusivamente formais. Sempre há grupos informais dentro dos grupos formais. As possibilidades são muitas. Um grupo informal pode ser apenas uma parte de um grupo formal, ou abrangê-lo por inteiro; pode haver vários grupos informais dentro de um mesmo grupo formal e uma pessoa pode pertencer a diversos grupos informais. As possibilidades dependem de alguns fatores que serão analisados adiante. São eles:

- Grupo de interesse; e
- Grupo de amizade

Grupos de interesse: os grupos de interesse podem ser formados independentemente de relações de amizade entre seus integrantes. Como exemplo, pode-se observar a formação de grupos de interesse para votar ou debater assuntos que afetam os integrantes de um grupo. Em um congresso, líderes e representantes de diferentes partidos adversários e que não compartilham as mesmas posições, podem ter interesse em comum que os fazem juntar em bancadas.

Grupos de amizade: surgem porque os integrantes descobrem que tem interesses profissionais comuns, ou alguma espécie de afinidade, ou porque a proximidade física facilita a interação e a convivência é agradável, ou há uma tarefa que exige mais de uma pessoa e alguém consegue um grupo de colegas para executá-la. Sentimentos como amizade, identidade e afinidade definem características de grupos de amizade.

Material elaborado com base nas seguintes bibliografias:

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2010

REIS, A M V; BECKER JR., L C; TONET, H. **Desenvolvimento de equipes.** FGV, 2009.