

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Aluna: Maria Helena Lemos Carvalho Pinto

RESUMO: este estudo teve como objetivo principal identificar a influência exercida pela liderança no desempenho dos funcionários. A metodologia utilizada se baseou na revisão de literatura, fundamentada por meio da pesquisa bibliográfica e a pesquisa descritiva. Ao final do estudo foi possível concluir que a liderança exerce grande influência no desempenho dos funcionários, o que foi demonstrado por meio da teoria abordada, utilizando-se de consulta a diversos autores, os quais apontaram a liderança como fator impactante no desempenho da organização e que, conseqüentemente, gera também impacto nos resultados organizacionais. Por meio deste estudo foi possível ainda identificar os conceitos e as características para uma liderança eficaz a ser aplicada nas organizações, demonstrando que um líder exerce um importante papel na condução dos processos organizacionais e que o reconhecimento e admiração depositados ao líder se tratam de fatores os quais facilitam as relações de trabalho e pontos positivos para a promoção da qualidade de vida no trabalho. Dentre as características para uma liderança eficaz foram apresentadas qualidades genéricas que perpassam desde a integridade, firmeza, imparcialidade, zelo, humildade até a confiança. Foi ainda possível analisar as funções de uma liderança para que esta contribua para o melhor desempenho dos funcionários, percebeu-se que o líder deve promover um bom relacionamento com seus funcionários e, com isso, estará contribuindo significativamente para o bom clima organizacional da empresa e para a qualidade de vida e satisfação dos funcionários. Como proposta de ações para uma liderança eficaz, sugeriu-se reunir as características de um boa liderança e as funções mencionadas para que seja possível o exercício de uma liderança eficaz e eficiente.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Desempenho. Motivação.

1 INTRODUÇÃO

A liderança em uma organização deve ter um sistema delineado pela gestão de recursos humanos da empresa, pois o líder deve ter suas funções, valores, bem como seu comportamento dentro das premissas básicas de uma liderança considerada ideal.

O papel do líder deve ser fundamentado, desenhado e analisado pela administração da empresa devido à sua grande importância no contexto geral do bom desempenho da organização.

Marras (2002) afirma que a organização deve fornecer de forma clara como deve ser a direção da liderança e quais são os valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder e, ao mesmo tempo, permitir-lhe a possibilidade de complementar o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa com suas características pessoais.

Walter (2006) conceitua a liderança como a habilidade de transformar seus subordinados em seguidores e parceiros espontâneos e entusiasmados na busca de um objetivo comum.

Um líder organizacional faz com que toda sua equipe seja participativa e delega responsabilidades, sendo estas não somente tarefas e ainda promove recompensas à altura, sendo estas não somente financeiras, mas também psicológicas.

Diante do exposto, levanta-se a seguinte questão: qual o impacto exercido pela liderança no desempenho dos funcionários de uma organização?

O objetivo geral proposto se baseia em identificar a influência exercida pela liderança no desempenho dos funcionários.

Os objetivos específicos se basearão em:

- Identificar conceitos e características para uma liderança eficaz a ser aplicada nas empresas;
- Analisar as funções de uma liderança que contribua para o melhor desempenho dos funcionários;
- Propor ações para uma liderança eficaz que contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Liderança

Marras (2002) destaca um item importante no processo de liderança para que esta seja efetiva na gestão de uma equipe. Na visão do autor um líder deve se basear em duas premissas, criando um estilo de liderança: ter nível de desenvolvimento dos membros da equipe; e, situação a ser enfrentada ou resolvida.

De acordo com Sucesso (2003), a cultura brasileira reverencia o papel da autoridade, em que o líder exerce um importante papel na condução dos processos organizacionais. O reconhecimento e admiração depositados ao líder se tratam de fatores os quais facilitam as relações de trabalho e pontos positivos para a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Welch (1996 *apud* Tichy e Charam, 1997, p. 122) afirma que “os bons líderes empresariais criam uma visão, articulam essa visão, assumem apaixonadamente a sua posse e, de forma incansável, levam-na à sua realização final”.

De acordo com Tichy e Charam (1997), os líderes são receptivos e fazem de tudo dentro de suas empresas para alcançar as pessoas. Não se prendem aos canais formais, pois são indivíduos informais e diretos com as pessoas.

Adair (2000) apresenta, conforme demonstrado no QUADRO 1, algumas qualidades genéricas de um líder:

QUADRO 1 – Qualidades genéricas para se tornar um líder

Entusiasmo	Um chefe deve ter entusiasmo.
Integridade	Tal qualidade faz com que as pessoas acreditem no líder, pois a confiança é essencial em todos os relacionamentos humanos. A integridade significa tanto inteireza pessoal como a adesão a valores externos do líder, principalmente bondade e sinceridade.
Firmeza	Em geral, os líderes são pessoas exigentes, obstinados e persistentes.
Imparcialidade	Líderes eficientes tratam indivíduos diferentemente, porém, de forma igualitária. Não têm colaboradores favoritos e são imparciais ao darem

	recompensas ou penalidade pelo desempenho.
Zelo	A insensibilidade não leva a bons líderes. A liderança envolve o coração, assim como a mente. O líder deve gostar do que faz e importar-se com as pessoas é essencial.
Humildade	Trata-se de uma qualidade própria dos melhores líderes. O líder deve sempre ouvir as pessoas.
Confiança	Trata-se de uma qualidade essencial. As pessoas sentem a sua presença e, com isso, o desenvolvimento da autoconfiança é sempre anterior ao exercício da liderança.

Fonte: Adair, 2000, p. 12.

Silva (2001) apresenta, conforme demonstrado no QUADRO 2, algumas diferenças primárias entre gerentes e líderes:

QUADRO 2 – Diferenças primárias entre gerentes e líderes.

Gerentes	Líderes
<ul style="list-style-type: none"> • Administram as atividades • Dão suporte às condições e pessoas • Confiam nos controles • Têm perspectivas de curto prazo • Aceitam o <i>status quo</i> • Perguntam como e quando • Centram-se nos sistemas e estruturas 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovam suas realizações • Desenvolvem as pessoas • Inspiram confiança • Têm perspectiva de longo prazo • Desafiam o <i>status quo</i> • Perguntam o quê e por quê • Centram-se nas pessoas

Fonte: Silva, 2001, p. 26.

Teixeira (2002) afirma que a liderança exerce grande influência no clima organizacional e, com isso, o líder, no campo do comportamento, deve promover um bom relacionamento com seus subordinados e a melhoria na qualidade do ambiente de trabalho, garantindo a satisfação dos mesmos.

Smith (1996 *apud* Kanter, 1997, p. 21) apresenta um quadro com as funções da liderança:

QUADRO 3 – Funções da liderança.

Funções da liderança
<ul style="list-style-type: none"> • Participar do desenvolvimento dos valores, do propósito, das metas, das estratégias e das posições da organização e comunicar aos funcionários; • Contribuir ativamente para as decisões da empresa, mantendo, ao mesmo tempo, a atenção claramente voltada para os interesses da organização; • Trabalhar diligentemente para que as decisões importantes da empresa sejam tomadas nos momentos certos; • Discordar ou valorizar problemas ou decisões quando achar que os interesses da empresa não estiverem sendo atendidos, mas apoiar entusiasticamente a decisão final a partir do momento em que ela for tomada; • Obter informações necessárias para comunicar os valores, a missão, as metas, as estratégias e as posições da empresa a todos os seus seguidores; • Definir os papéis e gerenciar a organização de forma a respaldar as metas, cumprindo, ao mesmo tempo, as obrigações com os funcionários, clientes e comunidades; • Apoiar e incentivar a propriedade local, o orgulho e a responsabilidade dentro da estrutura das metas e dos objetivos da organização;

- Olhar além da empresa de modo a incentivar o trabalho em equipe e a integração entre os grupos da empresa;
- Incentivar a inovação dentro da organização e compartilhar seus benefícios com os funcionários;
- Criar um ambiente propício à iniciativa, ao crescimento e ao desenvolvimento individuais.

Fonte: Smith (1996 *apud* Kanter, 1997, p. 21)

Já Tannenbaum e Schmidt (1986 *apud* Pardini, 2001) afirmam que o comportamento da liderança é influenciado por forças internas e, dentre estas, pode-se incluir o sistema de valores, a confiabilidade nos colaboradores, a aptidão de liderar e os sentimentos de segurança em situações incertas.

Porter (1996 *apud* Pardini, 2001) afirma que o papel do líder exerce grande influência no processo de socialização da organização, uma vez que se torna responsável pelo processo decisório que diz respeito ao posicionamento estratégico.

2.2 Motivação

Robbins (1998, p. 46) afirma que a motivação é definida como sendo “a vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”. O elemento esforço é uma medida de intensidade. Quando alguém está motivado, se esforça mais. Porém, níveis altos de esforço não têm a probabilidade de levar a resultados favoráveis de desempenho no trabalho a não ser que o esforço esteja canalizado numa direção que beneficie a organização. Portanto, se deve considerar a qualidade do esforço, bem como sua intensidade. O esforço que é direcionado e coerente com as metas da organização é o tipo de esforço que vai se estar buscando. Finalmente, a motivação será tratada como um processo de satisfação de necessidades.

Gil (2001) afirma que o termo motivação tem origem na palavra motivo, com o sentido de causa que está psicologicamente ligada às ações do homem em geral.

De acordo com Gil (2001), ainda que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, porém, nem sempre este objetivo é conhecido pelo indivíduo. Boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia do *iceberg* apresentada por Freud. A unidade básica do comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar etc. A qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Alguns executivos confundem o significado da motivação e oferecem incentivos crendo que estão motivando.

3 METODOLOGIA

O estudo se baseará em uma revisão de literatura, a qual será fundamentada por meio da pesquisa bibliográfica, utilizando-se como fontes de consultas, obras literárias, artigos, periódicos, cuja estrutura típica será fundamentada na composição de texto, discussão e lista de referências bibliográficas. Ou seja, será uma pesquisa baseada em teoria.

A pesquisa bibliográfica tem o intuito de fundamentar as informações coletadas, dando valor científico ao estudo. Por meio desse tipo de pesquisa, será possível embasar o tema por meio de informações sobre a importância da liderança como fator motivacional nas organizações.

Vergara (2004) define a pesquisa bibliográfica como sendo um estudo desenvolvido sistematicamente com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas. Ou seja, trata-se de todo material acessível ao público, em geral, o qual fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa.

Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica se desenvolve por meio de material já elaborado, constituído de livros e artigos. Para este autor, os livros se caracterizam como fontes por excelência e são classificados como de leitura corrente ou de referência.

Será utilizada ainda a pesquisa descritiva, pois se baseia no fato de se buscar informações sobre determinado fenômeno que, neste estudo será identificar na literatura, a importância da liderança como fator motivacional nas organizações.

A pesquisa descritiva é definida por Vergara (2004, p. 42), como sendo o tipo de pesquisa que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

Gil (2008, p. 42) define a pesquisa descritiva da seguinte forma: “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com tudo o que foi pesquisado no referencial teórico sobre o tema pode-se perceber que, em relação à liderança, Marras (2002) destaca que a gestão da equipe é de suma importância no processo da liderança, sendo que um líder deve se basear em premissas como ter nível de desenvolvimento dos membros da equipe e pelo fato de que as situações devem ser enfrentadas e resolvidas. O autor deixa claro ainda que a organização deve direcionar como quer a atuação do líder bem como ter consciência de quais devem ser os valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder e, permitindo-lhe a possibilidade de complementar o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa com suas características pessoais.

O conceito de liderança é dado por Walter (2006), o qual afirma que ser líder é ter a habilidade de transformar seus subordinados em seguidores e parceiros espontâneos e entusiasmados na busca de um objetivo comum.

Já Sucesso (2003) afirma que o líder possui um importante papel na condução dos processos das organizações e que o líder deve ser reconhecido e admirado pelos colaboradores, pois tal situação torna as relações de trabalho mais fáceis e, ao mesmo tempo.

Os autores são unânimes em afirmar a importância da liderança para o processo de desenvolvimento das pessoas onde Sucesso (2003) deixa claro que essas ações promovem também a qualidade de vida no trabalho para os colaboradores.

Na questão da liderança, pode-se citar ainda o posicionamento de Welch (1996 *apud* Tichy e Charam, 1997, p. 122) o qual deixa claro que um bom líder deve ter uma visão que deverá ser criada, articulada e ainda, que o líder deve ter paixão por sua função e, com isso, sentir-se

No que tange ao posicionamento de Tichy e Charam (1997), os líderes devem ser receptivos e fazerem de tudo para estarem próximos aos colaboradores, não se prendendo às formalidades, sendo mais direto com os funcionários.

No que diz respeito às qualidades que um líder deve ter, Adair (2000) lista algumas delas, sendo as de mais destaques, as seguintes: a integridade, a qual gera confiança entre o líder e o funcionário e se trata de uma qualidade *sine qua nom* num relacionamento entre líder e empregado; a imparcialidade, pois os funcionários devem ser tratados de forma igualitária, não deixando transparecer favorecimento à ninguém; a humildade, pois o líder deve se colocar no lugar do outro, ter empatia; confiança, a qual se trata de uma qualidade considerada essencial.

Já Silva (2001) apresenta as diferenças existentes entre ser gerente e ser líder, onde demonstra que um líder tem um pensamento inovador e que deve ser pro ativo em suas ações, não deixando que os problemas aconteçam, se antecipando aos mesmos, assim como se concentram nos relacionamentos interpessoais com seus colaboradores, visando o bem estar e a qualidade de vida no trabalho.

De acordo com o posicionamento de Teixeira (2002), percebe-se que a postura do líder exerce impacto no clima organizacional da empresa, tanto no âmbito comportamental, como nos resultados organizacionais. Ou seja, um bom líder

faz com que a empresa obtenha retornos satisfatórios em relação aos seus objetivos organizacionais.

Com relação às funções que devem ser exercidas pelo líder, Smith (1996 *apud* Kanter, 1997, p. 21) apresenta algumas, tendo como destaque as seguintes: dar o retorno aos funcionários em relação às metas, estratégias e posições organizacionais; fazer parte do processo de tomada de decisão da organização, tendo ainda posicionamento pró ou contra quando necessário; visando sempre os interesses da empresa e, ao mesmo tempo, preservar sua imagem junto aos colaboradores; deixar claro aos funcionários em relação à missão, visão e valores da organização; gerenciar no intuito de cumprir com as metas, bem como suas obrigações com os colaboradores; promover a motivação dos funcionários e a integração entre os mesmos; compartilhar com os benefícios com os funcionários, por fim, criar um ambiente favorável para os funcionários, bem como seu crescimento na organização.

Tanto Tannenbaum e Schmidt (1986 *apud* Pardini, 2001) quanto Porter (1996 *apud* Pardini, 2001) deixam claro que a liderança exerce influência dentro da organização, pois se trata de um elemento de suma importância no processo de tomada de decisões nas organizações.

No que diz respeito à motivação, esta nos remete as falas de Robbins (1998) e de Gil (2001), pois se trata de um esforço que leva à satisfação dos colaboradores da organização e que os move em benefício da mesma, ou seja, funcionários motivados trabalham com mais satisfação e, com isso, promovem o atingimento das metas organizacionais.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para este estudo foi levantada a seguinte qual o impacto exercido pela liderança no desempenho dos funcionários de uma organização? Diante dos resultados do estudo, pode-se responder que a liderança exerce grande influência no desempenho dos funcionários, o que foi demonstrado por meio da

teoria abordada, utilizando-se de consulta a diversos autores, os quais apontaram a liderança como fator impactante no desempenho da organização e que, conseqüentemente, gera também impacto nos resultados organizacionais.

No que diz respeito ao objetivo geral proposto, este foi atingindo, uma vez que foi identificada a influência exercida pela liderança no desempenho dos funcionários.

No que tange aos objetivos específicos, foi possível identificar os conceitos e as características para uma liderança eficaz a ser aplicada nas organizações, demonstrando que um líder exerce um importante papel na condução dos processos organizacionais e que o reconhecimento e admiração depositados ao líder se tratam de fatores os quais facilitam as relações de trabalho e pontos positivos para a promoção da qualidade de vida no trabalho.

Dentre as características para uma liderança eficaz foram apresentadas qualidades genéricas que perpassam desde a integridade, firmeza, imparcialidade, zelo, humildade até a confiança. Ou seja, o chefe deve ser entusiasmado, deve apresentar valores, bondade e sinceridade. Deve ser exigente, obstinado e persistente e, ao mesmo tempo, tratar os funcionários com imparcialidade, de forma igualitária. O líder deve utilizar-se tanto da mente, mas também do coração para lidar com as pessoas, assim como gostar do que faz. Deve sempre ouvir as pessoas e transmitir a confiança, qualidade esta considerada essencial para o seu bom desempenho.

Foi ainda possível atingir o segundo objetivo específico, o qual se baseou em analisar as funções de uma liderança que contribua para o melhor desempenho dos funcionários, percebeu-se que o líder deve promover um bom relacionamento com seus funcionários e, com isso, estará contribuindo significativamente para o bom clima organizacional da empresa e para a qualidade de vida e satisfação dos funcionários.

Dentre as funções propostas, destacam-se a participação do desenvolvimento dos valores, do propósito, das metas, das estratégias e das posições da organização e comunicar aos funcionários, pois isso trata do *feedback*, o que motiva o funcionário; promover contribuições em relação à tomada de decisão da organização e estar envolvido com os interesses da mesma; priorizar as decisões importantes da empresa; ter opinião formada, podendo concordar ou discordar de problemas ou decisões, visando o melhor para a organização; apresentar aos funcionários os objetivos, visão e missão, bem como os resultados atingidos pela organização; definir os papéis e gerenciar a organização de forma a respaldar as metas, cumprindo-as, inclusive suas obrigações com os funcionários, clientes e comunidades; apoiar e incentivar a propriedade local, o orgulho e a responsabilidade dentro da estrutura das metas e dos objetivos da organização; ter uma visão empreendedora e incentivar o trabalho em equipe e a integração entre os grupos da empresa; incentivar a inovação dentro da organização e compartilhar seus benefícios com os funcionários; e, por fim, promover um ambiente que incentive à iniciativa, o crescimento e o desenvolvimento de cada membro de sua equipe.

Com relação ao terceiro e último objetivo específico, o qual se baseou em propor ações para uma liderança eficaz que contribua para o atingimento dos objetivos organizacionais, acredita-se que um líder deve reunir, além das características mencionadas, as funções propostas, pois se tratam de ações de suma importância para que possa exercer sua atividade de forma eficaz e eficiente.

Não se pode esquecer o fator motivação, o qual foi definida como a vontade de agregar esforços às metas da organização, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Quando um funcionário se sente motivado, ele se esforça mais. Trata-se do desejo de se atingir um objetivo, principalmente para satisfazer uma necessidade, a qual faz parte da vida das pessoas e que se consegue através do reconhecimento, ambiente de trabalho harmonioso, com o bom relacionamento entre as pessoas, com a promoção de benefícios e incentivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John. **Como Tornar-se um Líder**. São Paulo: Nobel, 2000.

BOWDITCH James L. BUONO Antony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KANTER, Rosabeth Moss. Liderando a Mudança: uma entrevista com Raymond Smith, CEO da Bell Atlantic. *In*: BENNIS, Warren. **Líderes e Liderança: entrevistas com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e da Europa**. Rio de Janeiro: Harvard Business Review Book, 1997. p. 19-30.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PARDINI, Daniel Jardim. A Personificação da Cultura como Fator Estratégico de Longevidade e Liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem sucedidas. GONÇALVES, Carlos Alberto, GONÇALVES FILHO, Cid, REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia Empresarial: o desafio das organizações**. Belo Horizonte: FUMARC - Fundação Mariana Resende Costa, 2001

ROBBINS, Sthephen P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SUCESSO, Edina de Paula Bom. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

TEIXEIRA, José Emídio. Clima Organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. *In*: BOOG, Gustavo. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

TICHY, Noel. CHARAN, Ram. Agilidade, Simplicidade, Autoconfiança: uma entrevista com Jack Welch. *In*: BENNIS, W. (Org.). **Líderes e lideranças: entrevista com lideranças empresariais e políticas dos Estados Unidos, Japão e Europa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WALTER, Antônio. **Treinamento e Desenvolvimento na Capacitação Profissional: erros, acertos e soluções.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.