

Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios

Odilon Bem Filho; Maria Erilúcia Cruz Macêdo

Resumo: O estudo objetiva refletir sobre a evolução da liderança e sua atuação nos contextos motivacional e organizacional, observando as atividades do líder e sua importância na motivação da equipe. Desse modo, busca-se verificar o aumento da produtividade dos liderados. Para tanto, a pesquisa foi conduzida por meio de um estudo bibliográfico, tendo como fontes artigos, livros e sites. Por meio dos resultados foi identificado que todos os colaboradores afirmam que o líder deve usar mais de um estilo de liderança, visto que de acordo com a personalidade do colaborador, cada pessoa se comporta de maneira diferente, mas completam a afirmação informando que o estilo de liderança predominante na empresa é o democrático. Assumir um cargo de liderança não é tarefa fácil; exige muita competência e dedicação, pois as pressões por resultados são grandes e para atingi-los depende-se das pessoas que compõem a equipe.

Palavras-chave: Colaboradores. Líder. Motivação. Liderança. Organização.

Leadership and Motivation in Companies: Satisfactory Results

Abstract: The study aims to reflect on the evolution of leadership and its performance in motivational and organizational contexts, observing the activities of the leader and its importance in the motivation of the team. In this way, the aim is to verify the increase in the productivity of the team members. To this end, the research was conducted through a bibliographic study, using articles, books and websites as sources. Through the results it was identified that all employees affirm that the leader must use more than one style of leadership, since according to the personality of the employee, each person behaves differently, but complete the statement stating that the style of The predominant leadership in the company is the democratic one. Taking a leadership role is no easy task; it requires a lot of competence and dedication, because the pressures for results are great and to reach them, it depends on the people who make up the team.

Keywords: Collaborators. Leader. Motivation. Leadership. Organization.

¹ Graduação em Administração pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Pós-graduação em Metodologia e Docência do Ensino Superior. Especialização em MBA Marketing, Varejo e Logística pela Universidade Vale do Salgado, UNIVS, Brasil.

² Graduação em Administração de Empresas pela Faculdade Paraíso do Ceará (2009) Especialização em Docência do Ensino Superior. Mestranda em Gestão de Negócios Turísticos (UECE - 2018). eriluciamacedo@gmail.com.

Introdução

A permanência de uma organização no mercado atual é bastante complexa, visto que é um cenário influenciado por diversos fatores e está em constante mudança, o que provoca certa dificuldade ao elaborar uma estratégia. Dessa forma, este trabalho aborda “Liderança e motivação nas empresas: Resultados satisfatórios”. O líder desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, sendo capaz de incentivar e influenciar um grupo de pessoas a alcançarem metas e objetivos. Além disso, tem papel importante na condução da rotina da organização e na inspiração, motivação e condução de seus funcionários.

A influência da liderança pode gerar grandes efeitos e benefícios, sendo um fator muito estudado dentro das empresas. Diversas teorias de liderança surgiram ao longo dos anos com o objetivo de entender, analisar e definir como essa prática funciona. As teorias oferecem um embasamento teórico para que haja mais compreensão, visto que apresentam as principais circunstâncias e características que conduzem um indivíduo a ser um gestor autêntico. É fundamental que o líder tenha capacidade de influenciar pessoas de diferentes culturas e classes sociais para um mesmo objetivo. As práticas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem a seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos (MAXIMIANO, 2010).

O desenvolvimento de liderança faz com que se tenha uma gestão de pessoas excepcionais, além de auxiliar a atingir os objetivos organizacionais, resultando em um diferencial competitivo. Com isso, o presente trabalho trata-se de um estudo de caso com o intuito de obter e analisar informações sobre as lideranças, ou seja, uma concepção geral das práticas, perfis e comportamentos desses líderes. Por meio da pesquisa de algumas práticas encontradas, objetiva-se propor ações que auxiliem no desenvolvimento das lideranças. Os gestores devem desempenhar seu papel da melhor maneira, contribuindo para uma participação efetiva dos liderados. Hunter, James C. (2004, p. 60) versa que “Quem quiser ser Líder deve ser primeiro servidor, se você quiser liderar, deve servir”.

O presente artigo apresenta-se de forma relevante à apropriação de conhecimento e no que diz respeito à atuação do líder nas empresas e sua forma de motivar, mostra-se como fio condutor de informações e orientações adequadas para os líderes na construção de estratégias e melhor convívio dentro das organizações.

Revisão de Literatura

Evolução dos Estudos sobre Liderança

Os estudos sobre liderança percorrem um caminho fascinante ao longo dos tempos, que possibilitam melhorias, inovações e novas técnicas para aprimorar o desenvolvimento dos estudos da liderança no mundo atual. As novas teorias de liderança têm avançado ao longo de décadas com o intuito de formar pessoas com poder de coordenar grupos que visam obter resultados positivos.

As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores. O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos: pessoal, familiar, organizacional e social. (MAXIMIANO, 2006, p. 9)

A trajetória do estudo da liderança possui apenas quatro estágios fundamentais para esse processo, sendo eles relacionados ao período realizado. Vale ressaltar que a abordagem é concernente ao traço pessoal, que esteve presente até o ano de 1940, já a abordagem que corresponde ao estilo de liderança se manteve forte e presente até final dos anos 1960. A abordagem contingencial, que aconteceu entre os anos 1960 e 1980; e a abordagem da nova liderança, que teve mais influência a partir dos anos 1980 e que vem buscando sempre a melhoria de novas lideranças motivacionais.

Abordagem do traço pessoal

Vale ressaltar que a abordagem aborda diversos traços da personalidade referentes as características pessoais, principalmente a força física e amabilidade, no sentido de que fossem exercidos para a liderança. De acordo com Alan Bryman, os traços pessoais são diferentes e são investigados por diversos escritores e pesquisadores, no qual podem ser divididos em três grupos principais, tais como: traços físicos, altura e aparência; habilidade como inteligência e fluência de discursos; e características de personalidade como conservadorismo, introversão, extroversão e autoconfiança.

Essa abordagem tem como principal crítica o fato de não conseguir provar que algum traço de personalidade ou conjunto de qualidades de uma pessoa poderia ser usado para distinguir os líderes dos não líderes.

Abordagem do estilo de liderança

Desta forma, a abordagem do estilo de liderança aborda os variados comportamentos dos líderes, sendo que sugere as possíveis modificações. Além disso, apresenta diretamente ênfase relacionada ao treinamento e não apenas na seleção dos líderes. Vale destacar que essa teoria apresenta avanços negativos que corresponde ao fator nato e inato para explicação do fenômeno na liderança, considerando, por sua vez, a possibilidade de desenvolvimento de líderes através do treinamento. Entendendo realmente quem é, o líder é capaz de mudar a si mesmo (PAULO VIEIRA, 2008, p.19).

A literatura científica evidencia que o estilo de liderança busca identificar o comportamento que o líder deve apresentar, sendo que começaram a desmontar suas fragilidades e seu caráter pouco realista. Nesse sentido, é evidente que o prognóstico corresponde ao êxito da liderança, tomando por base um determinado estilo, era tão ou mais complexo do que identificar traços de personalidade ou comportamentos.

Abordagem contingencial

As abordagens citadas anteriormente não foram desconsideradas, porém existiam falhas identificadas ao longo de novos estudos. Assim, pesquisadores passaram a analisar além do comportamento dos líderes e seus traços de personalidade, as situações que pudessem interferir na eficácia de um líder em comparação a outro sob as mesmas circunstâncias. Daí surge a abordagem contingencial, que passou a considerar os fatores situacionais como o centro de qualquer entendimento de liderança. A essência da transformação é a crença numa equação simples que nada tem de matemática: trabalho + talento = sucesso, não por acaso o trabalho vem antes do talento (BERNARDINHO, 2006, p.14).

As teorias contingenciais da liderança analisam como fatores situacionais a eficácia do comportamento e o estilo de facilitador de um líder em particular. O pressuposto é de que nem as características dos líderes, nem o comportamento ou os estilos automaticamente formem facilitadores. A chave é a adequação entre os estilos de liderança e as situações enfrentadas pelos gestores. O líder transacional, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades básicas dos seguidores ou (subordinados) trabalhem para realizar as metas (MAXIMIANO, 2010, p.205).

Dentre as diversas teorias contingenciais encontradas na literatura, vale destacar a teoria contingencial de Fiedler, que tem como premissa o fato de que o desempenho do grupo é contingencial na medida em que depende da interação dos estilos de liderança e das situações favoráveis para o gestor (MAXIMIANO, 2010, p.205).

O estudo das teorias contingenciais aponta que a eficácia do líder depende do grupo de colaboradores que promovam o desempenho da equipe, facilitando assim o gestor de coordenar e liderar com mais facilidade sua equipe. Os estudos baseados nas abordagens contingenciais apontam que não existe uma única forma de liderar, nem tampouco existe um único estilo de liderança que será sempre eficaz, independentemente da situação (MAXIMIANO, 2010, p.189).

Abordagem da nova liderança

A partir dos anos 1980, os estudos sobre liderança foram influenciados pela abordagem da nova liderança. Com o avanço dos anos seguintes, novos tipos de lideranças foram surgindo: liderança transformacional; liderança carismática; liderança visionária; ou apenas liderança. O intuito é de melhorar os novos líderes e formar grupos liderados por pessoas que tenham o poder de manusear e fazer as coisas acontecerem, mas em tempo hábil e com eficiência (BERNARDINHO, 2006, p.14).

As Características para Liderar

Bruce Tulgan (2009) define que “cada profissional é diferente do outro, mas a maioria dos gerentes adota basicamente a mesma abordagem para gerenciar todos os membros do seu grupo”. Para tanto, algumas características se destacam para pessoas que desejam ser líderes.

Conseguir liderar uma equipe é mostrar como se faz e ensinar a fazer. Primeiramente é necessário reconhecer os limites, sempre oferecer *feedback* às pessoas, reconhecer os méritos dos outros, elogiar em público, repreender em sigilo, saber tomar decisões no momento adequado e na hora certa, sem prejudicar as pessoas menos favorecidas ou inocentes. Além disso, outro fator importante é estimular a inteligência coletiva, pedir ajuda sempre quando necessária, ser exemplo para sua equipe de liderados, ter conhecimento das novidades dos mercados interno e externo, assumir responsabilidades e não ser apenas um observador, mas

sim observar e formar sua opinião diante dos fatos que foram observados. Desse modo, a produtividade resulta da eficiência do trabalho e não da maximização do esforço. A questão não é trabalhar duro, nem depressa, nem bastante, mas trabalhar de forma inteligente (MAXIMIANO, 2006).

Chiavenato (2003, p. 122) define liderança como sendo “necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos.”

É muito importante, pois, um aliado na conquista do perfil das lideranças: o coaching. Existem cursos, técnicas e ferramentas exclusivas para desenvolver uma boa liderança. Por meio de treinamentos voltados para quem almeja posição de destaque e liderança em determinado setor, seja no âmbito profissional ou pessoal. Por intermédio do *coaching* é possível conhecer de forma mais aprofundada o desenvolvimento, as habilidades e as competências para adquirir e traçar metas, visando grandes conquistas na sua jornada, bem como da empresa para a qual você presta serviços.

Como Liderar uma Equipe

Bruce Tuglan (2009, p.114) traz a definição de que na ausência de alguma “circunstância especial”, porém, a maior parte dos gerentes simplesmente não gerencia. A única alternativa ao gerenciamento por circunstância especial é adquirir o hábito de gerenciar todos os dias. Mas um dos maiores desafios dos gestores nos dias atuais é liderar pessoas, pois são várias cabeças com pensamentos diferentes. Por isso a importância de saber se comunicar e conseguir que todos assimilem o trabalho implantado pelo gestor. Não é fácil, mas pessoas preparadas para gerenciar conseguem transmitir sua mensagem para que todos as implantem no cotidiano, tendo em vista os objetivos desejados pela empresa.

O líder atual é aquele que atua como facilitador, treinador, professor e que dar suporte ao trabalho de sua equipe, fazendo com que todos possam se interagir no intuito de um objetivo. Luis A. Marins Filho (1995) afirma que “pessoas derrotistas, que não sonham ou que sonham “baixo”, achando-se sempre prejudicadas, vencidas, não conseguem vencer os desafios de um mundo cada vez mais ágil, veloz e competitivo”.

O cargo de liderança não é estar, meramente, um degrau acima dos outros dentro da hierarquia da empresa. O verdadeiro líder permite que os seus colaboradores executem suas tarefas da melhor forma possível. Além de ser uma pessoa de destaque e de maior poder na

empresa, o cargo de líder também é sinônimo de influência. Por esta razão, quem assume um cargo de liderança deve ser bastante cuidadoso em relação a sua postura e discurso, visto que seu comportamento é observado como exemplo por seus observadores. Paulo Vieira (2008) comenta que a “Autoestima não é um dom que devemos reivindicar repetindo afirmações positivas. Autoestima se constrói ao longo do tempo, usando entre outras ferramentas a auto responsabilidade”.

Estilos de Liderança

É possível afirmar que as habilidades necessárias para ser uma grande liderança corporativa precisam ser reavaliadas. Em um cenário de constante mutação, executivo e gerentes precisam rapidamente aprimorar seus estilos de gestão, adotando ferramentas como o coaching executivo e psicoterapia. Na era digital, a própria natureza do trabalho está mudando e a forma como se trabalha está mudando junto com ele. Os colaboradores estão mais espalhados, o *home office* está se tornando mais frequente. Maximiano (2006) aponta que “as decisões autocráticas são tomadas por gerentes ou pessoas que não ocupam cargo gerencial, mas tem responsabilidade e autoridade pela administração de algum tipo de recurso”.

Os estudos realizados identificaram três estilos de liderança: o estilo democrático, que é o estilo cuja ênfase está na participação, no desenvolvimento dos funcionários, nas tomadas de decisões, na delegação de autoridade, no trabalho coletivo e na preocupação com as relações humanas no trabalho. Nesse sentido, o poder do líder precisa ser legitimado pelo grupo; O estilo autocrático, que é quando a figura da autoridade na organização centraliza o poder na execução das tarefas. Para tanto, Bernardinho (2006) comenta que “A missão do líder e sua contribuição de buscar o máximo de cada um muitas vezes contrariam interesses, mas ele deve seguir suas convicções sem buscar popularidade, e sim o melhor para a equipe”.

O poder da liderança é delegado e se fortalece pela posição que assume e pela capacidade de cumprir as tarefas determinadas. O estilo situacional, porém, significa que não existe um estilo ideal, mas em cada situação haverá mais eficácia, considerando as características existentes do liderando, dos liderados e do sistema social mais amplo. Maximiano (2006) afirma que “para ser eficaz, o estilo tem que se adaptar à situação”.

O Líder e suas Influências sobre os Liderados

Bernardino (2006) diz que “ser líder é dar o exemplo para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor.” Os líderes, nessa dimensão, comportam-se de forma a motivar todos em sua volta, promovendo sentido e desafios no trabalho de seus seguidores. Espírito individual e de grupo são despertados. Entusiasmo e otimismo são exibidos. O líder encoraja seus colaboradores a enxergar estados futuros e atraentes com os quais eles podem vislumbrar algo despertador para si mesmo. A estimulação intelectual dos colaboradores é uma terceira dimensão da liderança transformacional. Esse fator é caracterizado frequentemente por promover a inteligência, a racionalidade, a lógica e a resolução cuidadosa de problemas. Um líder de estimulação intelectual ajuda seus continuadores a olhar velhos problemas, mas com novas e distintas perspectivas. Os líderes, nessa dimensão, estimulam seus colaboradores a se esforçarem, para serem inovadores e criativos frente aos questionamentos, a reformular problemas e atacar situações antigas de novas formas.

Não existe ridicularizar ou criticar, publicamente, membros por erros individuais. Novas ideias e soluções criativas são solicitadas aos seus colaboradores e são inseridas no processo de identificar problemas e achar soluções. Mostre suas ideias aos colegas, peça a opinião deles, consiga que sejam seus defensores. Busque fazer amizades e obter retornos positivos antes de envolver os mais complicados. Assegure-se de revelar sua ideia quando os que apoiam estiverem presentes. Os mais críticos e os insatisfeitos geralmente desaparecem quando descobrem que não têm aliados (ROY LILLEY, 2006).

Com isso, quando os resultados são melhores e os funcionários trabalham com mais dedicação, todo o grupo tende a ganhar. Todavia quando o gestor não demonstra preocupação com o que acontece na sua equipe, só sabe cobrar resultados, não sabe ouvir, usa somente a pressão e não o diálogo, ele acaba gerando um clima de insatisfação e desmotivação entre todos e, assim, prejudicando o alcance dos objetivos da organização.

As organizações bem sucedidas necessitam de todos os tipos de personalidades para fazer seu trabalho. Obter uma tarefa concluída, um projeto desenvolvido ou uma implementação eficaz, geralmente depende da colaboração de um ou vários perfeccionistas, os mestres nos detalhes – talvez mesmo hipermeticulosos. Para os extrovertidos, a companhia de um perfeccionista pode ser uma verdadeira tortura. O fato é que precisamos dele. (ROY LILLEY, 2006, p. 88)

É certo que há muitos líderes despreparados e descomprometidos devido ao sistema antigo de trabalho em que o chefe tinha a função apenas de dar ordens e o subordinado de obedecer. Não é que atualmente isso não ocorra, mas essa situação pode ser encarada de maneira mais leve. Independente da quantidade de funcionários sob sua coordenação, a responsabilidade é a mesma. Ouvir sempre o que o colaborador tem a dizer pode ser muito vantajoso, como também pode contribuir para a redução de custos e de valores agregados à rentabilidade do negócio, pois são eles que fazem o trabalho e conhecem melhor as necessidades dos setores e de seus clientes. Quanto mais o líder deixa seus colaboradores participarem e darem suas opiniões, resultados melhores poderão acontecer. Os méritos, nesse caso, serão de todos que participaram com suas opiniões em prol da melhoria da organização (ROY LILLEY, 2006, p.85).

Motivações no Trabalho: Caminho para o Alto Desempenho

Para se compreender a motivação humana, necessita-se do conhecimento do que a provoca e dinamiza, pois a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza por meio de cada necessidade humana (CHIAVENATO, 1992). Assim, para manter a motivação dos seus colaboradores em alta, é preciso que o líder seja uma pessoa motivada e esteja sempre buscando desafios em prol de manter sua equipe nas mãos.

O entusiasmo e a desenvoltura para lidar com as concorrências acirradas são muito desafiadoras. Diante de várias pessoas de diversas classes sociais, é difícil os líderes montarem suas equipes para lidar com várias pessoas de diversas personalidades. Maximiano (2010), define que “a satisfação dos clientes é um objetivo prioritário para todas as organizações, sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas”. O desempenho de cada pessoa depende muito de algo que inspire a mantê-lo motivado, daí a importância de ter numa organização uma pessoa que esteja preparada para manter as pessoas em alto nível, motivando de várias maneiras para que elas não passem a desempenhar tarefas rotineiras, e conseqüentemente, ganhar vantagem competitiva diante dos demais concorrentes.

Por meio da motivação no trabalho, os colaboradores sentem-se mais reconhecidos e tendem a desenvolver suas qualidades e potencialidades, garantindo assim melhores resultados para a empresa e para si mesmo, o que leva a crer que as pessoas não conseguem produzir sem a automotivação. A falta de motivação também está ligada ao mau rendimento do colaborador,

o que pode gerar consequências negativas para a empresa, a poder causar até mesmo grandes prejuízos.

Manter um bom relacionamento entre os funcionários é muito importante, visto que boa parte das pessoas passa mais tempo em ambiente de trabalho do que em sua própria residência. No entanto conviver com pessoas bem humoradas, que possam proporcionar um clima organizacional agradável, pode fazer todo o diferencial numa empresa. Outro fator importante na motivação é a diminuição gradativa do estresse, visto que o colaborador que está desempenhando sua função com mais prazer, aumentando a autoestima, a produtividade e o empenho, atingirá metas.

O facilitador que está dentro de uma organização procurando manter sua equipe em alto desempenho é capaz de diagnosticar, de diversas maneiras, pessoas que estejam desmotivadas. Vários indícios surgem, como: o uso de palavras negativas; espera impaciente pelo horário do término de expediente; afastamento do grupo da organização; realizar somente tarefas necessárias, não ir além do esperado; não atingir as metas estipuladas; discordar de mudanças, sugestões ou críticas construtivas; não demonstrar interesse em participar de atividades ou treinamentos, etc. Esses são alguns indícios que comprovam a falta de motivação em uma pessoa.

Após tanta competitividade é possível melhorar a motivação das pessoas e da maneira mais prática e econômica possível: tratar as pessoas de igual é uma sabedoria que um líder pode possuir como também reconhecer o valor de cada um. Criar metas alcançáveis de acordo com o mercado é essencial para manter a motivação no trabalho. Outro ponto importante é saber investir em capacitações e atividades extras para aquelas pessoas que se dedicam ao trabalho e que demonstram ter interesse em crescer na empresa. Além disso, passar o *feedback*, positivo ou negativo, sempre que for necessário, independentemente da circunstância. Existem pessoas nas empresas que, para parecerem mais poderosas, criam fofocas e rumores. Elas querem fazer parecer que estão “por dentro”. Elas podem causar os maiores prejuízos (ROY LILLEY, 2006).

Nesse sentido, é fundamental saber distinguir as pessoas certas para os cargos certos, além de estimular a independência de seus colaboradores e estar disposto a apoiá-los quando houver dificuldades. O gestor deve conhecer seus colaboradores e construir um relacionamento com cada um deles, pois ao ganhar a confiança deles torna-se mais fácil lidar com cada personalidade e o grupo tende a desenvolver-se cada vez mais forte e determinado, no intuito de alcançar os objetivos desejados. Com isso, quando se consegue gerar confiança nas pessoas significa aumento do comprometimento.

Há de se manter um espaço aberto ao diálogo a fim de mostrar a importância que cada um exerce na empresa. Fazer com que os funcionários saibam que o trabalho deles é importante. É necessário, também, dar abertura para que eles expressem suas ideias, tanto nos processos como na empresa em si. Deve-se tornar o ambiente de trabalho de seus colaboradores num espaço agradável, já que a maior parte do tempo eles passam trabalhando.

Para manter a motivação da equipe no trabalho e uma liderança constante, devem-se realizar atividades em grupo durante o ano, a fim de criar laços entre eles. Paulo Vieira (2008) aponta que a “auto responsabilidade é o primeiro fundamento que um líder precisa aprender a pôr em prática para alcançar os resultados através das pessoas e atingir o sucesso profissional”. Quando for possível, deve-se organizar um evento fora do ambiente de trabalho, mesmo que seja para um almoço, pois isto vai fazer com que mantenha a equipe reunida e, conseqüentemente, terá bons resultados para a empresa.

Ferramentas e Ações Motivacionais

Avaliar o desempenho de uma organização é uma ferramenta muito importante, visto que a gestão de pessoas busca alinhar o desenvolvimento dos profissionais atuantes. A gestão de pessoas valoriza, portanto, o capital humano das empresas, tendo em vista que diversas ferramentas são implementadas em busca de melhores resultados, sejam eles quantitativos ou qualitativos. Para Chiavenato (2004), o treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Atingir metas requer foco, determinação e motivação. Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta usada para diagnosticar resultados da maneira mais clara possível. Além de mensuráveis, as metas traçadas devem ser alcançáveis pelos colaboradores, assim como os objetivos organizacionais.

As ações motivacionais trazem diversos benefícios, pois estão ligados aos resultados obtidos pelas empresas. Algumas ações motivacionais são aplicadas nas empresas em busca de melhorar e aperfeiçoar o autodesenvolvimento, visando obter resultados positivos diante de uma competitividade acirrada. Vale ressaltar que lembrar de datas comemorativas é importante para o colaborador. Além das datas tradicionais, há muitos acontecimentos que podem ser celebrados com o colaborador, como enviar uma mensagem cordial, oferecer uma folga extra como cortesia. Essas ações podem ser ótimas alternativas. Personalizar estratégias e deixar os colaboradores engajados são atitudes ideais para que as ações sejam voltadas às necessidades específicas. Traçar metas é um dos passos para que os envolvidos possam motivar-se, por meio

dos objetivos que possam atingir mediante um propósito que ofereça o melhor desempenho e retorno.

Valorizar a criatividade das pessoas é um ponto para que as empresas possam obter melhores condições e resultados. Cada ser humano tem suas criatividade, porém precisam que sejam exploradas. Por intermédio de um bom líder essas pessoas podem ser vistas e devem ser trabalhadas na busca de colocar suas ideias em prática, tornando assim uma organização mais forte e obtendo melhores resultados. Maximiano (2010) comenta que “competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal, convivência familiar e social”. Envolver todos de sua equipe em seus projetos, assim eles podem trabalhar, dar opiniões e sugestões para o desenvolvimento da empresa, aumentando o senso de responsabilidade e o engajamento de todos, o que levaria à ampliação da motivação.

Nesse sentido, nota-se que as ações motivacionais são importantes para proporcionar o aumento na produtividade, tendo em vista que os colaboradores tenham uma abordagem positiva. É difícil saber lidar com a motivação dos colaboradores, especialmente quando se trata da equipe de vendas, setor tão importante que está em contato direto com o cliente. Algumas empresas acabam utilizando mal seus investimentos em ações motivacionais, desviando-se do foco do negócio, o que impossibilita a conquista de objetivos e metas.

A motivação, o reconhecimento e a recompensa são ações que sustentam a essência do marketing de incentivo. Por meio de diversos segmentos de mercado podem-se utilizar ações para aproximar as equipes de vendas à matriz, melhorar a área de pós-venda, conquistar novos clientes e suplantar concorrentes, motivando pessoas e melhorando o clima interno. Para a área de vendas essas ferramentas são muito eficazes, pois os resultados estão sempre atrelados a metas e o objetivo do negócio é aumentar vendas e diminuir custos.

Para tanto, as campanhas de incentivos são ferramentas que agregam valores aos participantes, dada a máxima de que a informação é a maior de todas as motivações. Com isso, as pessoas que obtêm informações são mais seguras, confiantes e de autoestima elevada. Essa é a maior motivação que uma pessoa pode ter. Nesse sentido, Bernardino (2006) afirma que a única forma de se manter à frente em qualquer área é dedicar-se ao processo de preparação com pelo menos o mesmo entusiasmo do segundo colocado.

O Papel da Liderança no Contexto Motivacional

Sabe-se da grande importância de conseguir motivar pessoas, liderá-las de forma que elas possam ver aquele líder como um exemplo de pessoa, seja na área profissional ou familiar. O líder consciente tem a capacidade de influenciar de forma que as pessoas nem percebam que estão sendo influenciadas, inconscientemente, como ele também tem de manter sua postura em todas as situações. Assim, as organizações precisam de pessoas com este perfil para que sejam vistas pelos colaboradores, clientes e fornecedores o exemplo de liderança que ela possui.

Por meio de um bom clima organizacional, os funcionários tendem a desenvolver suas habilidades, conhecimentos e técnicas para fazer com que os resultados possam acontecer. Maximiano (2010) versa que “a motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta”. Para que tudo isso possa continuar é necessário que haja alguns incentivos por parte da organização, como: meta cumprida, reconhecimento, premiação, uma viagem, uma boa remuneração, estabilidade e emprego tranquilo. O engajamento pressupõe a satisfação do colaborador em relação ao ambiente de trabalho, seu bem-estar e qualidade de vida, além do desenvolvimento dos seus desempenhos pessoal e profissional. Esses são incentivos que levam uma equipe a ser engajada e motivada, como também eleva o padrão da empresa. Considera-se que uma pessoa é responsável por isso acontecer: o gerente, que é o mentor de toda a equipe, seja ela vitoriosa ou não. Ele é quem está à frente, delegando, observando, criando situações e oportunidades para que tudo possa acontecer.

A liderança está mais relacionada à postura adotada em relação à equipe do que ao cargo exercido. Liderar é estabelecer parcerias com os colegas, trabalhar em equipe, valorizar os colaboradores e preocupar-se com o bem-estar de todos da organização.

Os profissionais que lideram equipes apresentam algumas características de liderança, como: visão estratégica, autoconhecimento, experiências desafiadoras, maximização de valores, construção de alianças, cultivos de talentos e aprendizado constante. Diante do que foi citado é de grande relevância pontuar que as organizações observem esses profissionais, a fim de contratá-los ou promovê-los. São habilidades como essas que não poderão deixar um profissional de fora de uma empresa. Entende-se, assim, que manter uma postura de liderança é fundamental para obter melhores resultados e talentos. Todavia nem todos os gestores têm a capacidade de enxergar todos os talentos, porém aqueles que forem observados devem ter oportunidade de desenvolver seus conhecimentos. Chiavenato (2004) afirma que a mudança é

um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. Ela representa a principal característica dos tempos modernos.

O líder é uma pessoa que deve estar envolvido em tudo que acontece com sua equipe, ter em mãos todas as ferramentas necessárias para sua equipe trabalhar, como também estar envolvido nos interesses de cada colaborador, tanto nas metas individuais quanto globais. Para Maximiano (2010), o líder e seus liderados mantêm uma relação de influência recíproca. Os liderados são colaboradores de quem exerce a liderança e vice-versa. Sem liderados, não a liderança. A liderança é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados. Com isso, é de grande importância reconhecer a individualidade de cada pessoa, conhecer os pontos fortes e fracos, permitindo trabalhos específicos com cada um, desenvolvendo habilidades e aumentando a satisfação entre o grupo.

Construir uma equipe motivada e talentosa não é nada fácil, porém mantê-la é de grande valia para a organização. Devem-se promover momentos de confraternização, oferecer metas alcançáveis e benefícios aos colaboradores, só assim conseguiram manter por muito tempo. O profissional que ocupa a função de liderança deve ser maleável, conciliador, motivador, desafiador, assumir responsabilidades, maximizar o tempo, realizar gestão de pessoas, estar em constante mudança, de acordo com o mercado atual, e se reavaliar como líder.

Aspectos Metodológicos

A metodologia aplicada a esta pesquisa inclui dados coletados por meio de pesquisas bibliográficas, estudos de artigos publicados e coleta de informações de empresas, o que possibilita obter informações precisas a respeito do assunto aqui abordado.

Análise e Discursão dos Resultados

De acordo com informações de gestores, o mercado varejista encontra-se em constante transformação, em que a concorrência na maioria das vezes trabalha o mesmo produto, a gerar uma guerra de preços. Para sair na frente da concorrência tem-se de treinar as equipes de vendas, fazer com que todos os vendedores conheçam os produtos que estão à venda, além dos benefícios que eles oferecem, além de serem necessários investimentos em tecnologia para

passar mais informações aos clientes. Para Maximiano (2010), o papel e o trabalho dos gerentes de organizações vêm sendo estudados há muito tempo e representam as principais fontes de conhecimentos sobre a arte de administrar.

A liderança não é só definida por informações técnicas; o conhecimento e a prática são visões estratégicas; o cultivo dos talentos e ser flexível são experiências desafiadoras que faz com que o líder consiga os melhores resultados. O líder pode ter alguns tipos de liderança, tais como: democrática, autocrática, liberal ou situacional. Isso depende de cada ser humano e o importante nesse momento de grandes desafios no mercado varejista é ter uma pessoa preparada para lidar com diversas situações e, com isso, agregar condições, conhecimentos e resultados positivos para a empresa.

Para ser considerado um líder, primeiramente é preciso que haja humildade, sinceridade e honestidade, além de saber ouvir, ser empático, respeitar os limites de cada colaborador e trazer a equipe para o seu lado no intuito de agregar os melhores resultados. Para Maximiano (2010) tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. Tão importante é o processo decisório para a administração, que muitos autores entendem os dois como sinônimos. Quando você administra está tomando decisões e vice-versa. As tarefas de liderar, planejar, organizar, executar e controlar são todas feitas de decisões interligadas. Para formarmos uma equipe é necessário que haja uma boa seleção, procurar pessoas que tenham habilidades para o cargo disponível, além de observar essa pessoa externamente, pois a vida externa também pode influenciar no trabalho interno.

Para mantermos uma equipe em alto desempenho precisamos treinar frequentemente os colaboradores, valorizá-los e manter uma relação interpessoal com eles fazendo com que todos possam interagir num único objetivo, tomando iniciativa, persistindo e aprendendo a cada dia algo novo, tendo comprometimento com os resultados individuais e coletivos. É um diferencial que os liderados obtêm da sua liderança.

O gestor motiva seus colaboradores por meio de reuniões motivacionais, de metas diárias, semanais e mensais, incentivando-os que os resultados positivos darão a eles melhores condições de vida, além de possibilitarem uma futura promoção. Para Maximiano (2010), o desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de um esforço. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização onde trabalha.

O autogerenciamento de uma equipe é definido por intermédio do gestor, porém nem todos conseguem montar uma equipe autogerenciável em pouco tempo, pois é preciso que nela

haja estratégia e foco, além de treinar da forma com que o líder gostaria que fosse. Em alguns casos quando chega um novo gerente é necessário que haja um tempo para que a equipe se familiarize com as novas formas de trabalho, tornando-se assim autogerenciável. Nem sempre a empresa consegue alcançar as metas, entretanto a equipe é influenciada a alcançá-las por meio de treinamentos, conhecimentos, técnicas e orientações motivacionais.

Considerações Finais

A motivação das pessoas no trabalho não depende tão somente da relação com o trabalho, mas também de fatores externos. Não existe uma fórmula exata que, quando aplicada, deixa as pessoas motivadas, mesmo porque as pessoas possuem estímulos diferentes. O que é bom para alguns pode não ser para outros. Para tanto, boa liderança, um ambiente de trabalho agradável, boa remuneração, benefícios, oportunidades de crescimento e liberdade para inovar são algumas maneiras de tornar o trabalho mais prazeroso. Diante disso, o presente trabalho teve como objetivo apresentar como o estilo de liderança pode influenciar no clima organizacional.

De acordo com informações de gestores, o clima organizacional depende muito do gestor, pois o líder é o responsável e detém o poder de controlar, aprimorar, desenvolver, capacitar e manter uma equipe em alto desempenho. Contudo o clima organizacional não possui a mesma predominância, variando entre os setores, de bom a ruim, demonstrando que não é somente o estilo de liderança que impacta no clima organizacional.

A evolução do trabalho e as teorias motivacionais de gestão de pessoas fornecem aos gestores elementos para a compreensão dos problemas de insatisfação e baixa motivação dos trabalhadores, que estão relacionadas às dificuldades gerenciais em direcionar sua atenção para os aspectos humanos, embora não desconheça as necessidades e expectativas de sua equipe.

Na atualidade, as equipes necessitam de um líder no seu dia a dia para poder planejar como atingir os resultados, destinar, organizar e controlar as funções, criar um relacionamento com a equipe, incentivar os colaboradores e ser um modelo para que todos vejam como referência. É de muita importância que os objetivos, missão, visão e valores da empresa sejam apresentados e que ela proporcione condições e estrutura de trabalho para os funcionários, esperando assim que o colaborador realize suas tarefas com eficiência. O líder é o responsável direto de coordenar, organizar e direcionar sua equipe no andamento dos trabalhos do dia a dia, desenvolvendo dentro do seu estilo de liderança. Atualmente dentro do novo modelo de gestão,

as pessoas não devem ser mais tratadas de qualquer forma, visto que é necessário um treinamento especial para lidar com cada tipo de pessoa, temperamento, estilo de vida e classes sociais (ROY LILLEY, 2006, p. 86)

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: makron books 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração: 7 ed.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HUNTER James C. **O Monge e o executivo** / tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães – Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LILLEY, Roy. **Como lidar com pessoas difíceis**, tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro – São Paulo: Clio Editora, 2006.

MARINS, Luis A. Filho. **Socorro! Preciso de motivação**, copyright por editora HARBRA Ltda, 1995.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: Da revolução urbana a revolução**. 6. ed. São Paulo, 2006.

REZENDE, Bernardo Rocha de. **Bernardinho. Transformando suor em ouro** – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

TULGAN, Bruce. **Não tenha medo de ser chefe**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

VIEIRA, Paulo. **Eu líder eficaz** – 7ª edição – Fortaleza: Premius, 2008.



Como citar este artigo (Formato ABNT):

BEM FILHO, Odilon; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Liderança e Motivação nas Empresas: Resultados Satisfatórios. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Maio/2021, vol.15, n.55, p. 261-277, ISSN: 1981-1179.

Recebido: 24/03/2021;

Aceito: 29/03/2021.