

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS  
E MARKETING EM NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS  
COLABORADORES**

**Autor: Nilce Maria Rossi de Freitas  
Orientador: Mestre João César Altíssimo**

**Santa Maria, Agosto de 2004.**

# **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

**Autora: Nilce Maria Rossi de Freitas**

**Orientador: Professor Mestre João César Altíssimo**

## **RESUMO**

O presente estudo trata da influência da liderança na motivação dos colaboradores e também como as aptidões detectadas com habilidade e a tempo pelas mesmas, podem influenciar na melhoria do clima organizacional. Este trabalho baseia-se na bibliografia relacionada à liderança, motivação e evolução das pessoas e, conseqüentemente das empresas. Buscou-se através da observação, como estes fatores influenciam na vida dos colaboradores. Sabe-se que, quem faz uma empresa são as pessoas que estão por trás de todo o seu desenvolvimento e não se pode esquecer que o que as motiva a continuarem mantendo o tempo todo o seu entusiasmo a serviço de bem representar, bem atender e gerenciar em busca da excelência; depende muito do exemplo de seus líderes e de suas aptidões, buscando os melhores resultados não só em números, mas em produtos de qualidade, serviços competentes, colaboradores motivados e clientes satisfeitos.

## **ABSTRACT**

The present study it also deals with the influence of the leadership in the motivation of the employees and as the aptitudes detected with ability and the time for the same ones, can influence in the improvement of the organizational climate. This work is based on the bibliography related to the leadership, motivation and evolution of the people and, consequently of the companies. One searched through the comment as these factors influence in the life of the collaborators. One knows that, who makes a company are the people who are for backwards of all its development and if she cannot forget that what motivates them all to continue keeping the time its enthusiasm the good service

to represent, to take care of and to manage well in search of the excellency, very depends on the example its leaders and its aptitudes, searching the best ones resulted not only in numbers, but in products of quality, competent, collaborating services motivated and satisfied customers.

**PALAVRAS CHAVES:** Liderança, Motivação, Aptidões, Evolução.

## 1 – INTRODUÇÃO

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo padrões de comportamento diferenciados; os valores sociais e as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes, o que denota influências diversas em seus fatores motivacionais.

A influência da liderança na vida profissional das pessoas é algo inegável e seus reflexos na vida pessoal repercutem com intensidade na motivação dos colaboradores.

Mas antes de tudo, tem-se que ter consciência que ela brota do interior de cada um, de seus objetivos, de sua vontade de mudar, de aprender, de encarar desafios, adquirindo a capacidade de automotivar-se, trocando o desânimo por confiança e otimismo, não se deixando contaminar pelo ambiente, onde cada um deve procurar saber o que move o seu “motor interior”.

Para que as empresas mantenham-se no mercado, é necessária uma constante evolução, natural e freqüente para todos os envolvidos, para que se protejam contra riscos e eliminem fragilidades, buscando novas soluções e com elas se comprometam, o que para eles é altamente motivador.

Cada empresa tem que buscar uma maneira de demonstrar o quanto o funcionário é importante: um parceiro, um colaborador, buscando a sua valorização, constante aprendizado, atualização e o reconhecimento de suas aptidões.

Trabalhar com pessoas é trabalhar com emoções e diante de um líder que gestiona positivamente as suas e as emoções de seus liderados,

aproveita-se o melhor de cada um, bem como tem-se a oportunidade de colocar os profissionais certos nos lugares certos, mantendo a sua motivação em alta e garantindo a sua sobrevivência.

Sob a direção de um líder forte, outros indivíduos na organização começam a servir de exemplo, pois acreditam que o bom exemplo é a ferramenta mais motivadora que todos os regulamentos do mundo. É apresentar postura coerente com suas idéias e as do grupo, respeito pelo colaborador, sua função e suas limitações.

Através da observação e baseando-se na bibliografia sobre liderança, motivação, aptidões e evolução, efetuou-se a interpretação, apoiada na literatura existente, que originou as considerações finais.

Com base na interpretação da bibliografia, definiu-se como objetivo geral:

- analisar a influência da liderança na motivação dos colaboradores.

E como objetivos específicos:

- Identificar de onde vem a motivação dos colaboradores;
- exemplificar de que forma se pode detectar aptidões;
- comentar lideranças que atuam pelo exemplo;
- apresentar os tipos de liderança e como influenciam na motivação dos colaboradores.

## **2 – DESENVOLVIMENTO**

Neste estudo que tem por objeto analisar a influência das lideranças na motivação dos colaboradores, depreende-se que é algo inegável. Ela é reconhecida em todas as rodas, em todas as faixas etárias, em todos os segmentos. Quer seja a favor ou contra, todos concordam em menor ou maior grau, alguns cheios de entusiasmo; outros nem tanto, mas sua importância deixou de ser discutida, já é ponto pacífico.

Os diferentes tipos de liderança que influenciam na motivação dos colaboradores, assim podem ser identificados:

A liderança ressonante, na qual o líder, em sintonia com os sentimentos das outras pessoas, conduzem-nos em uma direção emocional positiva, agregando seus liderados em torno de um objetivo valioso.

A liderança dissonante que concentra suas atenções em si mesmo. Ambicioso, ignora as aflições daqueles de quem depende para o próprio sucesso.

E a liderança alienada que em meio a uma realidade de insatisfação e ansiedade, ignora-a, enviando mensagens positivas que não ressoam em ninguém, não acreditando nos valores que professa.

A cada troca de gestão, imediatamente surgem inúmeras expectativas, quase sempre com o mesmo desfecho: a decepção de alguém e a valorização de outro, o que denota a nitidez destas influências e seus reflexos na vida dos colaboradores.

Trabalhar o trinômio; empresa - liderança – colaboradores, sem que haja desgaste de imagem das partes envolvidas é fator preponderante na nova economia, pois os desafios que enfrentam atualmente são mais difíceis e complexos do em que quaisquer outros tempos. Hoje, há os terríveis déficits orçamentários, um aumento da demanda no campo dos serviços tradicionais, uma sociedade altamente competitiva e uma exigência cada vez maior, por parte da população, com relação à capacidade das empresas em servir às suas necessidades.

Não se pode mais “torrar dinheiro” com este tipo de problema. A única solução realista é a de melhorar o desempenho, criar mais e melhores serviços a partir de cada centavo gasto.

Segundo MELLO (2004), independentemente do mercado em que determinada empresa atue, sua evolução tem de ser constante, implementando em seus processos a cultura voltada para mudanças, em todos os seus segmentos. É fundamental que a evolução seja uma coisa natural e freqüente para todos os envolvidos, pois só assim a empresa poderá se proteger contra riscos e eliminar suas fragilidades. A evolução é a vacina empresarial que antecipa soluções contra as ameaças. Além disso, ela faz com que os funcionários busquem novas soluções e se comprometam com sua

implementação. Isso é altamente motivador para a equipe e faz com que a empresa fique um passo à frente dos concorrentes.

Talvez seja o que nos traz ZUBOFF (2004) ao dizer que há carência de novas pessoas: empreendedores, líderes com uma nova visão de mercado.

Para se ter consciência de onde realmente vem a motivação, o colaborador deve ter em mente que ela brota do interior de cada um e que para isso na realidade, não deve esperar que os outros dêem motivos para o sentir-se bem; mas deve ter objetivos para se manter em movimento: a vontade de mudar, de aprender, de encarar desafios; enfim: de viver, pois é estar em aprendizado constante, em uma dinâmica no saber e no fazer.

Mesmo que se esteja desanimado, agindo conscientemente, adquire-se a capacidade de trocar o desânimo por confiança e otimismo, no momento em que não permite deixar-se contaminar pelo ambiente, conhecendo-se e tomando consciência do papel da motivação, ou seja, a capacidade de se automotivar e descobrir o que realmente proporciona esse fator, que é a resposta aos principais motivos do sucesso: se é a carreira, a realização afetiva, a família, o amor. Isto é, cada um tem que saber o que move o seu “motor interior”.

Daniel Goleman, em artigo para a revista Management(2002), diz que as pessoas precisam sentir que, ao buscar o sonho da organização, não estarão negando seus próprios sonhos, assim como suas crenças e seus valores

Assim, não sentirá como se estivesse vendo anos e anos de uma vida funcional achatando-se no peso da desmotivação, e muitas mazelas serem criadas para premiar aquele que talvez não tenha e nunca vá ter o perfil ideal, em favor de uma bandeira sem critérios que, muitas vezes, muda de opção, conforme as conveniências para conseguir favores que talvez nem fossem necessários, apenas para demonstrar poder.

Interagir com as pessoas e seu destino é uma rotina nas instituições, não sendo, para muitos uma experiência positiva e não é nada motivador, descobrir esta falta de critérios que pode minar todo um setor ou segmento, prejudicando vidas e carreiras.

Porém, na visão de LIMA (2004) a relação entre capital e trabalho vem mudando profundamente, e um dos traços dessa transformação está na forma como o trabalhador se enquadra na estrutura da organização. Ele não é apenas um funcionário, mas um parceiro, um colaborador. Cada empresa tem que buscar uma maneira de demonstrar o quanto ele é importante. O autor demonstra, com isto, o quanto o papel social das empresas é fundamental e o quanto está cada vez mais evidente.

Pode-se utilizar como parâmetro, as gestões nas quais há ênfase em recursos humanos, procurando a valorização do colaborador em constante aprendizado e atualização, onde há feedback para que se saiba o real aproveitamento e desejo de multiplicar conhecimentos; e a gestão com ênfase em resultados, onde se vêem somente os números positivos no desempenho do colaborador, não importando se ele é a pessoa certa no lugar certo.

Para que se coloque a pessoa certa nos lugares certos, há a necessidade de se detectar as aptidões dos colaboradores, para o que se têm algumas opções, como as seguintes:

- teste vocacional: o que exige um esforço conjunto da gestão de Recursos Humanos, com metodologias especializadas, no sentido de que seja realizada uma análise criteriosa e científica, o que levará ao próprio colaborador descobrir-se dentro de suas próprias habilidades, tomando importante consciência do que é capaz de fazer, com gosto e vocação;

- rodízio de pessoas: onde muitas pessoas resistentes a mudanças poderão tentar desmoralizar o processo, antes de tomarem consciência do quanto se aprende com esta modalidade, após tornar-se pré-disposto a encarar o novo como um grande crescimento;

- percepção do líder: há uma grande responsabilidade por parte do líder no sentido de separar a pessoa do profissional e realizar uma análise fria de quem deve estar e onde.

Além de tudo, deve-se considerar o que pode ser adquirido através da aprendizagem, citando Goleman(2002) por maiores que sejam as diferenças no nível inicial das habilidades naturais, todos podem aprender e melhorar, independentemente do ponto de partida.”

Em tempos de Inteligência Emocional, trabalhar com pessoas, é trabalhar com emoções, e a responsabilidade que se tem ao mexer com as emoções das outras pessoas é uma tarefa complexa e difícil, porém muito desafiadora.

Como todo o líder possui o poder de direcionar as emoções de seus liderados, onde se os mesmos forem impelidos para o lado do entusiasmo, o desempenho pode disparar; se incitarem ao rancor, perderão o rumo. Portanto, diante das emoções positivas, aproveita-se o melhor de cada um, pois para que se tenham organizações ágeis e empreendedoras, é necessário reter os melhores.

Em virtude de uma nova visão administrativa na empresa, JACOMINO apud Casseb(2004), conclui que o nome do jogo é gente. No passado, administrar era determinar, o conceito evoluiu para liderar. Se as pessoas não fizerem o que tem prazer, se não forem colocados os profissionais certos nos lugares certos, as organizações não se superam.

A resistência às mudanças lembra a fábula da rã que colocada em um recipiente com água fria, não percebe a mudança de temperatura, quando isto vai acontecendo aos poucos, e morre quando a água ferve, ilustrando o que acontece em organizações que ignoram as condições carentes de mudanças e quando se dão conta não tem mais como reagir, por desconhecerem as deficiências da mesma e no que podem mudar para melhorar.

É muito importante que o líder mantenha uma postura coerente e, mesmo que, muitas vezes esmoreça, procure reunir forças para conservar a união do grupo, pois é deveras complicado quando o líder não está liderando pelo exemplo.

Os colaboradores sentem enormemente a queda na motivação quando seus esforços não são devidamente considerados ou, muitas vezes, são confundidos com outro tipo de atitude.

Segundo CARR e LITTMAN (1998) há duas maneiras de mostrar sua liderança: políticas e através de exemplos.

Já HICKMAN (1990) complementa: líderes, no entanto, confiam no seu exemplo pessoal para influenciar as pessoas. Eles acreditam que o bom



exemplo é uma ferramenta mais motivadora do que todos os regulamentos do mundo. Sob a direção de um líder forte, outros indivíduos na organização começam a servir de exemplo para o comportamento desejado. Naturalmente, esta idéia de criar um comportamento aceitável, muitas vezes vem, inconscientemente, da alma do líder.

Liderar pelo exemplo é apresentar postura coerente com suas idéias, as do grupo e um grande respeito pela pessoa do colaborador, pela sua função e até mesmo pelas suas limitações. Liderar também é ter a habilidade de ajudar uma empresa, um grupo, uma instituição ou comunidade mover-se para frente na direção certa para realizar seus objetivos e encarar novos desafios.

Baseando-se em HICKMAN (1990), quando nos diz que os exemplos certos e modelos de comportamentos apropriados e aceitáveis com base em valores importantes podem influenciar o pessoal a aplicar políticas diferentes em situações diferentes. Quando isso não acontece, corre-se o risco de o liderado ir acumulando frustrações ou até cicatrizes irremediáveis em sua motivação profissional, contaminando sua vida pessoal, até seu pensamento tornar-se revoltoso:

“– se eles não se preocupam com os custos, porque eu vou me preocupar...?”

“– se eles não tem ética...?”

“- se eles não procuram nem disfarçar o favorecimento ...?”

Isto está tornando as pessoas egoístas, querendo levar vantagem em tudo, acirrando uma competição que está passando dos limites do saudável e do tolerável.

As lideranças estão precisando tornar-se mais éticas para que os fatores políticos sirvam como caminhos para melhorar as comunidades.

Mas nem tudo é desmotivador nas empresas, pois há os colaboradores que “abraçam” seu trabalho com entusiasmo, lutando para que as coisas aconteçam da melhor forma que lhes é possível. Esses sim são os verdadeiros líderes de fato que, às vezes, são “abafados” para que não se sobressaiam e “ofusquem o brilho” do líder de direito.

A maneira ideal de conduzir este aspecto nas empresas seria, que não houvesse o desvio de seu foco principal, ou pelo menos não tão aparente em algumas gestões.

No passado, as pessoas que se sobressaíam em um segmento ou classe, faziam-no por uma justa causa, ou por uma luta em prol dos demais. Era um líder nato que possuía condições de representar essas pessoas para atingirem um objetivo comum.

Atualmente, não se consegue mais discernir se aquela pessoa que está sobressaindo-se, luta por uma causa, ou se é meramente em busca de sua promoção pessoal visando cargo ou interesse próprio. Cada vez mais se tem carência de líderes.

Onde está o erro?

O erro está nas pessoas não tomarem consciência de até aonde vai o seu limite e começa o do outro. E isto, muito se aplica às empresas: a valorização pode elevar, e muito a auto-estima e a motivação dos colaboradores e assim, pode-se ter, realmente empresas de qualidade, com colaboradores motivados e desejosos de ver as suas empresas no topo da competência e da respeitabilidade.

Conforme CHIAVENATO(1998), as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Por isso, algumas vezes, apesar de numa empresa existirem líderes e administradores não totalmente inseridos no clima organizacional ou com colaboradores que muitas vezes não exercitam a plenitude de seu potencial, mesmo assim, os objetivos organizacionais são alcançados e a empresa consegue atingir o crescimento. É o exemplo de instituições públicas, onde as influências externas muitas vezes se sobressaem aos critérios internos de desenvolvimento e crescimento profissional.

Não se pode confundir o excesso de expectativas que surgem a cada troca de gestão com motivação. Tomar consciência da realidade e do que é

possível; e o que é impossível, é o ideal para que não ocorram frustrações e a “engrenagem” mantenha o seu curso de produtividade.

Há momentos em que, criar uma imagem de competência e respeito e mantê-la, em detrimento da verdade, requer um ótimo respaldo de colaboradores eficientes e fiéis. Em virtude de, cada vez mais, as lideranças estarem influenciando no dia-a-dia das pessoas, o que se deseja é que seus líderes tenham atitudes coerentes com o seu discurso, preocupando-se com o bem comum, realizando obras que sejam as necessárias, que dependam da sua intervenção.

Para o colaborador comprometido, é muito importante pertencer a uma gestão profissionalizada e séria, tendo a certeza de um futuro estável, apesar de, atualmente a estabilidade estar sendo também colocada em discussão, pois os grandes executivos estão sempre em busca de novas oportunidades, portanto nem todos, tendo planos de aposentar-se na mesma empresa.

Essa instabilidade, gerada por um excesso de boatos, promessas e conflitos vai fixando em certas pessoas a idéia de que: “se eles que são líderes fazem, por que eu não posso fazer?” Felizmente, nas pessoas mais esclarecidas, há o desejo de não contar com os outros, mas realizar aquilo que é possível, com o próprio esforço, construir seu próprio caminho, conquistar o sucesso, valorizando as pequenas conquistas de cada dia.

Diante das influências externas ou não, as empresas devem detectar as aptidões de seus colaboradores para que, tanto eles como suas lideranças, busquem a evolução da mesma, mantendo a sua motivação em alta para garantir a sua sobrevivência, com respeitabilidade e trabalho competente em um mercado tão ágil e competitivo de modo a garantir a continuidade de suas realizações, pois há momentos que se alternam, há poderes que se alternam e tudo tem que continuar, principalmente tendo que ter coragem de mudar o que pode ser mudado e aceitar o que não pode.

Desde os mais primórdios tempos a influência das lideranças é sentida com toda a vibração, inflamando discursos, atitudes e comportamentos, pois os grandes líderes, dotados pelo poder de influenciar as pessoas pelo que falam e por aquilo que realizam, movidos pela busca do sucesso, possuem a

capacidade de inspirar e mobilizar, devido a sua profunda atuação no campo das emoções e através destas, mexendo com o que há de melhor nas pessoas. Quando o líder conhece seus sentimentos e prioridades, desde que bem conduzidas suas próprias emoções poderá produzir este entusiasmo em seus liderados, motivados pelo desafio de ganhar o jogo ou de atingir metas ambiciosas.

Uma das principais funções da liderança é gerar entusiasmo, otimismo e paixão pelo trabalho, cultivando uma atmosfera de cooperação e confiança, mas é necessário que suas emoções estejam em perfeito equilíbrio e o líder tenha uma grande base de conhecimento de si próprio para que possa bem conduzir as emoções de seus liderados, facilitando a administração dos relacionamentos através da empatia, pois somente conhecendo as próprias emoções será capaz de compreender as emoções dos outros e saber quando tomar atitudes e quais são as adequadas e corretas para o momento, bem como as palavras que farão a diferença, detectando valores e prioridades para mover o grupo em direção aos seus objetivos comuns.

Lançando mão do estilo agregador, sendo sensíveis o bastante para conhecer suas vidas, seus pontos fracos e fortes, seus talentos e habilidades, seus sonhos, suas aspirações, buscando maneiras de ajudar a alcançar aquilo que almejam para suas carreiras. Gerar espírito de equipe, utilizando as soluções que dali se originarem, obtendo comprometimento e adesão, servindo de inspiração para a realização de sonhos, metas e objetivos.

O dom de saber delegar, distribuindo tarefas e atribuindo responsabilidades, conscientizando cada um de seu papel, ajustando sua postura de acordo com as necessidades de flexibilização de atitudes ou não, sem perder o controle da situação no sentido de não retroceder nas conquistas, sendo capazes de assimilar e aprender com as derrotas.

Por maiores que sejam as diferenças no nível inicial das habilidades naturais, todos podem aprender e melhorar, independentemente do ponto de partida. Líderes podem ser desenvolvidos e a inteligência emocional pode ser aprendida.

### **3 – CONCLUSÃO**

É preciso que haja uma reorganização de idéias, de políticas e de ações para que as empresas que ainda não o fizeram, possam estar inseridas no contexto evolutivo do mercado, pois a sua dinamicidade não permite mais que fiquem estagnadas, sem buscar uma mudança significativa nos seus conceitos e nas ações de seus colaboradores.

Essa reorganização deve começar pela motivação dos mesmos, para extirpar das empresas esse conceito de morosidade, falta de soluções e incompetência; para dar lugar a mudança no seu melhor sentido da palavra: em direção a excelência e ao profissionalismo.

É necessário, porém, que as lideranças “comprem” essa idéia de bem receber o novo, buscando no interior do seu ambiente, conciliar aptidões com necessidades, para que isso “resolva” seus colaboradores na sua satisfação pessoal e profissional que será um grande passo para o alcance dos objetivos comuns e as realizações individuais, porque se não se tem colaboradores motivados, continua-se tendo empresas amorfas e longe de seus objetivos, ou até mesmo longe de reconhecê-los.

Trabalhar com pessoas não é uma tarefa fácil, é trabalhar com emoções. A responsabilidade que se tem ao mexer com as emoções das outras pessoas, é complexa e desafiadora. Mas se a empresa está interessada em além de ter desempenho excelente, também possuir em seus quadros, colaboradores comprometidos com esta excelência, necessita que as suas lideranças possuam a sensibilidade de detectar aptidões, procurando colocar as pessoas certas nos lugares certos, o que dará a direção correta e o impulso necessário para a sua evolução, desempenho e desenvolvimento.

De acordo com a capacidade do líder de comunicar decisões difíceis, podem ser desencadeadas reações positivas ou negativas. Está nele a responsabilidade de estar em sintonia com as emoções das pessoas ou não, elevando o moral de uma equipe em momentos de crise, transformando-a em oportunidades.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNSTEIN, Albert J. **Gerentes inteligentes reações irracionais**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O Valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.
- CARR, David K & LITTMAN, Ian D. **Excelência nos serviços públicos**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- \_\_\_\_\_ **Gestão de Pessoas** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. O Poder da Inteligência Emocional. **Book Summary 3**. São Paulo: HSM Management, v. 3, p. 5-19, 2002.
- HICKMANN, Craig R. **Mente de administrador, alma de líder**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- JACOMINO, Dalen. Desafio de um Gigante. **Você S/A**. São Paulo. Abril, 69, p.32-36,2004.
- LIMA, Joubert. Empresa Casamenteira. **Você S/A**. São Paulo. Abril, 69, p.37, 2004.
- MELLO, Pedro. A Evolução dos Bois. **Você S/A**. São Paulo:Abril,n. 69, p.42, 2004.
- PENTEADO, J. R. W. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- ROBINS, P. Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo, Saraiva, 2000.
- SOMOGGI, Laura. **Motivação não vem de lugar nenhum**. **Você S/A**. São Paulo: Abril, 1999.
- ZUBOFF, Shoshana. **As pessoas evoluíram, as empresas não**. **Você S/A**. São Paulo. Abril, n.69, p.26-29, 2004.