COMPETÊNCIAS DA LIDERANÇA: INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO PESSOAL

Influence of the leader's competencies in personal motivation

VANINI, Joice
Faculdade Politécnica de Campinas

NAVAS, Maria Aparecida Freitas Portilho
Faculdade Politécnica de Campinas

TORRES, Tércia Zavaglia
Embrapa Informática Agropecuária
Universidade Paulista
Faculdade de Paulínia
Faculdade Politécnica de Campinas

Resumo: Gerir as organizações em tempos de transformações socioeconômicas, políticas, ambientais e culturais aceleradas sempre foi um grande desafio para as organizações. O papel da liderança e as competências necessárias para exercê-lo é objeto de atenção porque impacta na efetividade organizacional e, em especial, na motivação das pessoas para o trabalho. Considerando a relevância deste tema, o presente artigo teve como objetivo compreender o papel do líder na motivação pessoal das equipes. Para isto foi realizada uma pesquisa de campo que contou com 105 pessoas que exercem suas atividades profissionais nas diversas empresas localizadas na Região Metropolitana de Campinas – RMC. Os resultados sinalizam que o exercício da função da liderança terá maior impacto na motivação pessoal das equipes se as empresas conseguirem alinhar suas políticas, diretrizes e estratégias às competências de liderança que propiciem o alcance de resultados tornando mais viável uma gestão integrada e sistêmica.

Palavras- chave: Motivação pessoal, Liderança, Competências de Liderança.

Abstract: Managing organizations in times of socioeconomic transformations, political, environmental and cultural acceleration has always been a big challenge for organizations. The role of leadership and skills necessary to

exercise it is an important point because it impacts on organizational effectiveness and, in particular, in the motivation of people to work. Considering the importance of this matter, this article aims to understand the role of the leader in the personal motivation. It carried out a field survey which included 105 persons exercising their professional activities in different enterprises located in the Metropolitan Region of Campinas - RMC. The results indicate that the exercise of the leadership will have greater impact on the personal motivation if they are able to align their policies, guidelines and strategies for leadership skills that facilitate the achievement of results making it a viable integrated and systemic.

Keywords: Personal motivation, Leadership, Competencies for leadership

1. Introdução

As organizações vêm passando, ao longo do tempo, por um processo de mudança, na qual a competitividade é grande, exigindo que busquem um diferencial competitivo. Dentre todos os possíveis diferenciais que as empresas podem buscar um deles é considerado o mais importante e essencial que é o capital humano. As pessoas e a sua capacidade de aprender, conhecer e transformar a realidade é hoje o principal elemento organizacional e único capaz de propiciar às empresas um diferencial competitivo sustentável ao longo dos tempos. Investir em pessoas, torná-las mais capazes de contribuir efetivamente com os objetivos organizacionais é hoje um grande desafio. As pessoas passaram a fazer parte da organização, deixando de ser apenas uma peça no processo produtivo.

Com isso, também evoluiu o papel do líder, que deixou de ser o somente o “chefe”, e passou a ser um facilitador das relações de trabalho, devendo-se tornar um Gestor de Pessoas, ou seja, alguém que tem a capacidade e percepção para motivar as pessoas aproveitando seu potencial humano e profissional em prol dos objetivos, metas e estratégias organizacionais. Um das suas principais funções/papéis é manter suas equipes

motivadas para o auto-desempenho e o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Hoje se sabe que a motivação nas pessoas é tanto intrínseca como extrínseca e que o líder exerce influencia na motivação de sua equipe. É o responsável por efetuar o 'meio de campo' entre o alcance dos objetivos e metas e o potencial humano da qual as empresas contam. Para tanto deve cuidar para que as pessoas desenvolvam suas atividades e funções dentro de um clima de trabalho adequado e amistoso. E essa forma de influenciar varia muito, já que os estilos de liderança variam de um líder para outro. Esta forma de liderar pode ser denominada de situacional e nela os líderes são capazes de adaptarem seu estilo de comportamento às necessidades dos liderados e à situação da organização. As pessoas são diferentes, portanto devem ser tratadas de maneiras diferentes. Isto implica em dizer que a liderança deve ter a capacidade de alinhar as diretrizes organizacionais às necessidades de seus liderados. Partindo deste pressuposto, a forma de motivar as pessoas também deve ser diferente e seguir regras ou formas de condutas mais flexíveis aos interesses organizacionais e humanos.

Tendo em vista que o líder deve possuir habilidades e competências para exercer esta função com eficiência, motivando seus colaboradores esta pesquisa procurou responder à seguinte questão: Qual a percepção de pessoas que atuam nas empresas da Região Metropolitana de Campinas – RMC têm dos líderes das equipes que atuam acerca da motivação? O seu objetivo é compreender, a partir de um rol de competências identificadas na literatura, qual o estilo de liderança e quais competências são importantes para influenciar motivação pessoal nas equipes.

Este trabalho está dividido em seis seções além desta introdução. Na segunda são discutidos os aspectos conceituais acerca da motivação e sua relação com a liderança e a gestão organizacional. O local de realização da pesquisa é apresentado na seção três. Na quarta seção são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. A análise dos dados e os resultados da pesquisa aparecem na quinta seção. Por último são registradas algumas considerações sobre a pesquisa e seus impactos na gestão organizacional.

2. Motivação: para além dos conceitos

2.1. Conceitos e controvérsias

O que é motivação afinal? A definição é simples: “a força ou o impulso que leva os indivíduos a agirem de uma forma específica” (MAITLAND, 2000, p.7). DuBrin (*apud*, BERGAMINI, 2008, p.11) aponta que a motivação é uma das mais poderosas forças na medida em que “as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem uma determinada meta, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades”. Para ele, aquilo que chama de autointeresse representa uma “força motriz”.

A questão principal é saber qual é esse impulso para cada pessoa. Há algum tempo acreditava-se que a motivação poderia ser imputada nas pessoas, porém hoje já se concorda que cada indivíduo tem motivações próprias, advindas de diferentes fatores (HELLER, 1999, p. 6) e por isso a motivação é um fator tão subjetivo.

2.2. Estudos sobre motivação: principais teorias

Antes da revolução industrial, a forma mais usual para motivar aqueles que trabalhavam consistia no uso de ameaças e punições, criando, dessa forma, um ambiente de medo caso a pessoa não conseguisse cumprir o que lhe fora solicitado. Com menor frequência, mas também usada, era a promessa de recompensas e favores àqueles que se desempenhassem conforme o esperado.

Com a revolução industrial, passaram a investir cada vez mais com o objetivo de aumentar a eficiência dos procedimentos industriais. Neste contexto, os partidários da Administração Científica de Taylor, propõem a importância da necessidade de conforto físico e segurança no trabalho. Para eles, o

atendimento das necessidades básicas deveria ser, sem dúvida alguma, a principal forma de atingir níveis fantásticos de produtividade.

As ameaças e punições foram substituídas pelo dinheiro, devido à crença de que ele fosse a principal fonte de incentivo ao trabalho, ou seja, o principal fator de motivação para o trabalhador (BERGAMINI, 2008). Empresas que tentam motivar seus funcionários somente pelas vias materiais desconhecem que o ser humano precisa de muito mais. É evidente que os aspectos materiais da vida são importantes, podem e devem ser buscados, mas eles são ingredientes e, por si só, não garantem a realização de um individuo (HILDORF, 2007).

Ao mesmo tempo a teoria de Maslow inovou ao introduzir o conceito de multidimensionalidade ao debate sobre motivação. Segundo Maitland (2000, p. 8)

> Abraham Maslow, provavelmente o mais conhecido teórico motivacional, foi um psicólogo americano que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas.

Além de propor os diferentes estágios e causas de motivação (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização), Maslow explicitou que sua teoria não estava imune às exceções e “Nem era sua intenção afirmar que essa teoria se aplica universalmente. Para Maslow, esse era um padrão típico, que se verifica na maioria das vezes. Sabia, porém que havia numerosas exceções a essa tendência geral” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 36). Ele procurou, ainda, desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte torne-se dominante, demonstrando mais uma vez o caráter absolutamente inconstante e fluido das motivações humana: “... a hierarquia de Maslow não pretende ser um esquema tipo tudo-ou-nada, mas um instrumento útil para prever o comportamento humano com maior ou menor probabilidade” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.36). Outro mérito dessa teoria é em afirmar que motivação não é apenas uma necessidade satisfeita, mas sim a perspectiva de satisfação de uma necessidade emergente (QUEIROZ, 1996).

Herzberg, por sua vez, enriqueceu o debate afirmando que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento.

> Observou [Herzberg] que os fatores de higiene não produziam um aumento na capacidade de produção do trabalhador – apenas impediam perdas no seu desempenho, por causa de restrições ao trabalho. Por isso, mais recentemente, ele denominou esses fatores como fatores de manutenção (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 73).

A partir de então passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas, como estima e auto-realização (QUEIROZ, 1996). Propôs, para a motivação no trabalho, o enriquecimento de cargos, como forma de satisfazer a estas necessidades complexas. “O que realmente precisamos fazer com o trabalho, diz Herzberg, é enriquecer a função. Por enriquecimento de função entende-se um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 77). Tal pensamento se faz muito contemporâneo, pois após décadas de conquistas trabalhistas, vivendo numa sociedade que busca garantir os direitos humanos; o século XXI se apresenta como um período em que as lutas se dão por buscas de ideais maiores, e os desafios são mais subjetivos.

2.3. Preceitos e implicações da motivação para as empresas

As empresas de sucesso têm um plano muito claro de atenção às necessidades básicas de seus funcionários: políticas de remuneração, benefícios variados (plano de saúde, auxílio faculdade, plano odontológico, auxílio transporte, auxílio creche, etc.), políticas de reconhecimento (reconhecimento por competência, por atingimento de resultados, por criatividade, por aderência à cultura, etc.). São ações amplas que buscam contemplar o maior número de necessidades para o maior número de funcionários o possível.

Assim, o desafio contemporâneo da motivação está localizado onde essas políticas generalistas não conseguem chegar. Está relacionada, por exemplo, com a teoria da logoterapia, que afirma que os homens buscam um sentido maior para sua existência e ação no mundo, e é esse sentido que sustenta a motivação (Queiroz, 1996). Relaciona-se também com a Teoria de Vroom, a qual afirma que é preciso que o trabalhador sinta-se capaz de atingir os objetivos traçados para que ele se sinta motivado. Para Vroom, há dois componentes na motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-lo. O indivíduo só vai se dedicar a perseguir um objetivo, se ele tiver esse objetivo como um desejo pessoal e se ele acreditar poder realizá-lo. (MAITLAND, 2000)

Elton Mayo inaugura a Escola de Relações Humanas, como uma espécie de reação à posição da Administração cientifica. Com ele percebeu-se a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. O pressuposto teórico básico, neste caso, é que a melhor maneira de motivar os empregados deve caracterizar-se pela forte ênfase no comportamento de interação social entre os mesmos. Os administradores e supervisores, de maneira geral, passaram, então, a adotar uma nova atitude a partir da qual os empregados sentissem sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia administrativa, a partir de então, deveria promover o reconhecimento do valor de cada um, buscando também, de forma muito especial, que as pessoas sentissem os benefícios de uma convivência grupal onde fossem, sobretudo, atendidas suas necessidades interpessoais de relacionamento com os demais (BERGAMINI, 2008).

Em outras palavras o debate que precisa ser explorado é de cunho ainda mais subjetivo do que aqueles tratados ao longo do século passado e que culminaram nas diretrizes generalistas e abrangentes tomadas pelas empresas hoje em dia. Segundo Graves (1974, p. 72) “Hoje o homem ocidental parece estar prestes a elevar-se a um nível de existência superior, um nível caracteristicamente humano. Quando isso acontecer, provavelmente haverá uma grande transformação das instituições humanas”. Assim a questão foco da

motivação é também a que trata dos aspectos mais interiores do homem situados em um contexto histórico-cultural.

Mas como atingir esse caráter individual e subjetivo da motivação? Primeiramente os estudos sobre motivação e comportamento devem ser considerados como uma importante ferramenta teórica que pode auxiliar os administradores (HERSEY; BLANCHARD, 1986). Além disso, é muito importante que o líder saiba quais são os motivos e as necessidades mais relevantes para as pessoas da sua equipe, pois assim terá o conhecimento necessário para poder influenciar com suas ações: “Os administradores precisam conhecer seu pessoal para entender o que o motiva” (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p. 53).

2.4. O papel da liderança para a motivação

O papel do gestor é essencial para a motivação da equipe:

> A organização como um todo pode prover o contexto dentro do qual podem ser alcançados altos níveis de motivação por meio de sistemas de premiação e da oferta de oportunidades para aprendizado e desenvolvimento. Mas os gerentes ainda têm, individualmente, um importante papel a desempenhar usando seus talentos motivacionais para fazer que os membros de sua equipe dêem o melhor de si e fazer bom uso dos sistemas e processos motivacionais oferecidos pela empresa. (ARMSTRONG, 2008, p.237)

O líder é um agente de motivação extremamente importante, “um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais" (RAMOS, 1989, p.146). É importante ressaltar que a função do líder não é motivar seus liderados, pois a motivação é uma força intrínseca, mas sua função é manter a motivação. Para Meyer, (1977) ao iniciar sua vida de trabalho em qualquer organização as pessoas estão cheias de expectativas com relação a sua nova vida no trabalho sendo este o momento em que estão mais motivadas. A eficácia do líder em gerir esta motivação consiste em

desenvolver ações e estratégias que visam não desmotivá-las. (BERGAMINI, 2008, p. xiii).

Entretanto, não é sempre que o líder irá se deparar com uma equipe voluntariamente motivada. O importante é saber criar um ambiente no qual o indivíduo possa despertar o seu potencial. Segundo MacGregor (*apud*, BERGAMINI, 2008), o trabalhador busca naturalmente atingir o nível de maior maturidade motivacional e, caso não consiga chegar lá, é porque a organização da qual faz parte não o favoreceu. O desafio do líder, portanto é permitir aos liderados desenvolver todo seu potencial.

> Quanto mais os gerentes adaptarem seu estilo de comportamento de líder no sentido de atender à situação específica e às necessidades dos seus subordinados, tanto mais eficazes serão na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais (HERSEY; BLANCHARD, 1986, p.117).

Nessa linha, a literatura consolidou a Teoria da Liderança Situacional, a qual afirma que "O estilo de liderança que uma pessoa deve adotar com indivíduos ou grupos depende do nível de maturidade das pessoas que o líder deseja influenciar" (Hersey e Blanchard, 1986, p.188). Portanto a premissa é aplicar ações orientadas para cada nível de maturidade das pessoas.

> Os funcionários possuem necessidades diferentes. Não os trate como se fossem todos iguais. Mais que isto, procure compreender o que é importante para cada um deles. Isto vai permitir que você individualize as metas, os níveis de envolvimento e as recompensas, no sentido de alinhá-los com as necessidades individuais. Além disso, planeje as tarefas conforme as necessidades individuais para que elas maximizem o potencial de motivação no trabalho (ROBBINS, 2005).

Dessa forma, pode-se afirmar que um dos principais papéis da liderança é conhecer seus seguidores por meio de convivência mais aprofundada, assim podendo capacitar as pessoas com competências que as ajudem a transformar seus esforços em resultados positivos. O que é motivacional para o presidente, diretor ou gerente necessariamente não é para suas equipes. Portanto, a solução não depende somente dos gestores. É um desafio coletivo para a superação no qual é absolutamente indispensável a

participação de todos os funcionários, independente do nível hierárquico (CANDELORO, 2007).

3. Local de estudo

3.1. Região Metropolitana de Campinas

A região Metropolitana de Campinas tem 2,6 bilhões de moradores em seus 19 municípios (Americana, Arthur Nogueira, Campinas, Cosmópolis, Engenheiro Coelho, Holambra, Hortolândia, Indaiatuba, Itatiba, Jaguariúna, Monte Mor, Nova Odessa, Paulínia, Pedreira, Santa Bárbara d'Oeste, Santo Antônio de Posse, Sumaré, Valinhos e Vinhedo), PIB de R$ 58 bilhões e renda per capita de R$ 27,8 mil (PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS, 2010).

Em termos comparativos, o PIB da região é equivalente à soma dos PIBs de seis estados: Roraima, Piauí, Tocantins, Acre, Amapá e Rondônia e maior do que o de alguns países, como Uruguai, Bolívia, Paraguai, Nicarágua e Jamaica. O PIB da cidade de Campinas é de R$ 20,6 bilhões e a renda per capita R$ 19,7 mil. Algumas cidades são pontos fora da curva. Paulínia, por exemplo, tem renda per capita de R$ 106 mil.

Campinas tem mais de 50 mil empresas; 50 entre as 500 maiores empresas do mundo têm filiais ou bases instaladas na cidade. A grande concentração é na área de serviços, com mais de 25 mil empresas, seguido de comércio com 19 mil e 5 mil indústrias. A cidade é a 4ª maior praça financeira do país e a melhor cidade do interior brasileiro para se trabalhar.

A cidade tem ainda a maior concentração de instituições de pesquisa e desenvolvimento do interior brasileiro, 13 instituições de ensino superior e 19% da população têm nível superior. A principal universidade – Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) – é a segunda maior detentora de patentes do país e uma das 200 melhores universidades do mundo e das três melhores da América Latina. (Campinas para investir, produzir e viver – Guia de

Investimentos e Indicadores de Excelência. Prefeitura Municipal de Campinas, com dados da FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas).

4. Metodologia da Pesquisa

4.1. Abordagem metodológica

Este trabalho se classifica metodologicamente como uma pesquisa empírica, pois através de um trabalho de campo busca-se provar estatisticamente a hipótese sugerida pela literatura de que a motivação das pessoas aumenta se o líder apresentar uma postura situacional; sabendo administrar suas competências e a de seus liderados da melhor maneira possível segundo a circunstância.

É um trabalho científico que faz uso inicial de uma revisão bibliográfica exploratória, complementada por uma análise quantitativa dos dados obtidos através de um questionário fechado. Portanto os dados analisados são de fontes secundárias (livros e artigos) e fontes primárias (questionário próprio divulgado especialmente para essa pesquisa).

A análise dos resultados obtidos estatisticamente pela aplicação dos questionários é feita segundo o método indutivo, pois considerando os dados particulares dessas entrevistas pode-se chegar às conclusões gerais para comprovar ou refutar as premissas divulgadas pela bibliografia.

O método quantitativo foi escolhido por fornecer um grau de generalidade muito útil, uma vez que a análise quantitativa fornece tranquilidade quanto à uma tendência da maioria da amostragem, nos permitindo fazer afirmações assertivas.

4.2. Procedimentos metodológicos

Os sujeitos da pesquisa são todos moradores da RMC, trabalham em empresas diversas, de porte variados. Por se localizarem numa região caracterizada por uma alta escolaridade, em sua maioria são pessoas que possuem o ensino superior completo. A maioria são jovens, com menos de 20 anos no mercado de trabalho.

O instrumento de coleta de dados adotado foi um questionário com múltiplas escolhas, composto por 27 perguntas, que estão divididas em três partes: dados pessoais, perfil do líder e motivação pessoal. Sobre os dados pessoais procurou-se saber a faixa etária, o tempo no mercado de trabalho, o tempo de empresa e o grau de escolaridade. Na parte relativa ao perfil do líder, havia duas perguntas a respeito da competência de comunicação; duas sobre competências intelectuais; duas sobre competências sociais; e cinco perguntas sobre competências comportamentais. Na parte de motivação há três perguntas sobre reconhecimento; duas sobre realização; duas sobre participação; e, finalmente, quatro perguntas sobre responsabilidade. As respostas seguiram uma escala de quatro pontos onde para cada afirmativa o respondente poderia responder da seguinte forma: Não; Razoavelmente: Sim; Sim em grau elevado. A opção por uma escala de quatro pontos foi adotada porque esta evita que o respondente opte por um ponto intermediário se esquivando de opinar.

A construção do instrumento de coleta se deu por meio de pesquisa bibliográfica que versavam sobre liderança e motivação. O questionário foi validado por meio de entrevista feita com três pessoas. As mudanças propostas foram incorporadas (Apêndice 1).

A coleta de dados foi realizada no período de 27 de abril a 15 de maio de 2010. Os questionários foram distribuídos por meio eletrônica para os colaboradores das empresas do Núcleo Softex Campinas, Sociedade Softex, Brainweb, KNBS, Biocen dentre outras. A coleta se deu de forma *online* (acessando um endereço eletrônico). Na sequência os colaboradores destas empresas tornaram-se multiplicadores da distribuição dos questionários. Dessa forma não foi possível controlar a quantidade de questionários enviados uma

vez que não houve envio porque o instrumento estava acessível permanentemente. No total foram respondidos 105 questionários.

5. Análise dos dados

5.1. Importância da análise e método

A fim de medir a real influência que o papel do líder tem sobre a motivação pessoal, é fundamental recorrer a exemplos reais, captando dados dos principais interessados nesse processo – os próprios subordinados. A fim de testar a bibliografia sobre o tema, recorremos à ferramenta científica da análise de dados, a qual nos permite captar um fragmento da realidade que buscamos compreender. Da mesma forma que é importante saber formular o instrumento de pesquisa é igualmente importante saber analisar os dados que se apresentam. Com uma amostra de 105 questionários foi feita uma análise estatística que se inicia com os percentuais gerais para cada grupo de resposta para cada questão feita.

Em seguida, optamos por utilizar uma metodologia que relacionasse as variáveis independentes que são as competências dos líderes com a variável motivação pessoal considerada dependente, realizando um comparativo entre as questões. Dividimos as respostas em abaixo da média (“não” e “razoavelmente”) e respostas acima da média (“sim” e “sim em grau elevado”) e contabilizamos dessa forma todas as perguntas relativas às competências dos líderes e as de motivação pessoal. Em seguida comparamos o quanto a avaliação sobre competência dos líderes se relaciona com as respostas sobre motivação dadas pelos respondentes.

5.2. Perfil dos entrevistados

No que se refere aos respondentes podemos dizer que em sua grande maioria são jovens que possuem menos de 35 anos de idade. Quanto à

experiência de trabalho possuem menos de 11 anos, sendo que não chegam a possuir cinco anos de contrato de trabalho na empresa que atuavam quando responderam a esta pesquisa. De forma geral os respondentes possuem alto grau de escolaridade, a maioria com superior completo. Isto é compatível com a realidade da RMC apresentada anteriormente. A Figura 1 mostra o perfil dos respondentes.

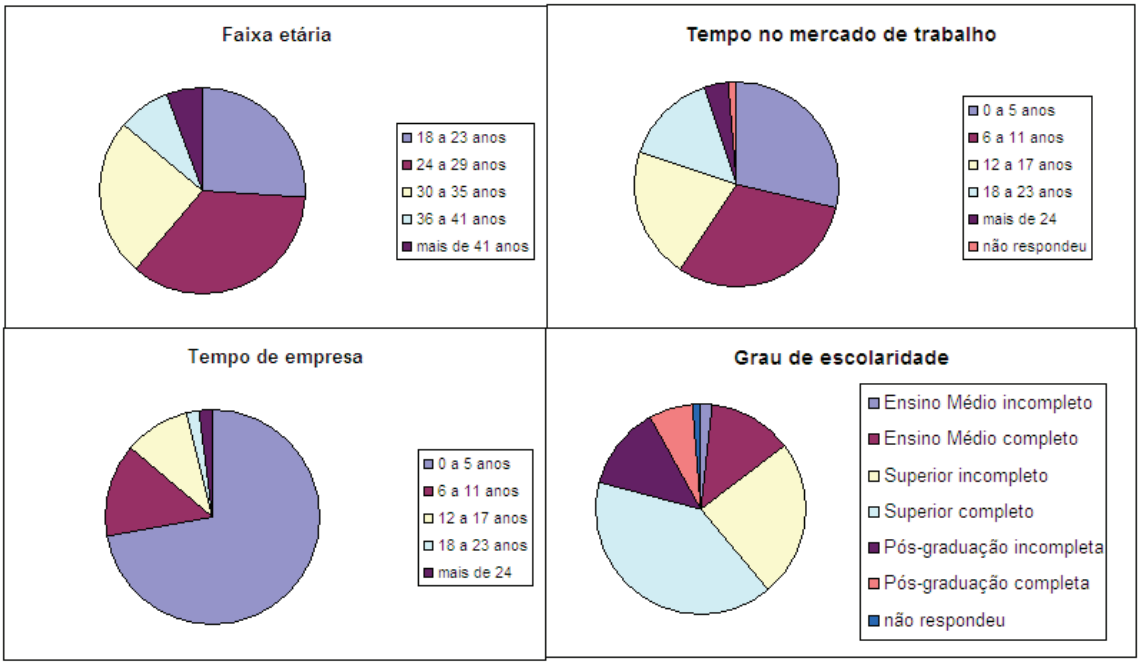


Figura 1 – Perfil dos respondentes.

5.3. Análise geral por questão

Num primeiro momento optou-se por calcular a porcentagem das respostas para cada uma das perguntas do questionário conforme apresentado na Tabela 1 a seguir. Dessa forma percebe-se a tendência geral das respostas para cada uma das categorias de análise escolhidas.

A Tabela 1 apresenta uma coluna para as categorias de análise, outra coluna com cada uma das questões e uma coluna com a porcentagem referente ao número de respostas para cada alternativa (não, razoavelmente, sim e sim em grau elevado). Por fim, a última coluna é relativa à média das

respostas calculada da seguinte maneira: as respostas “não” foram calculadas com peso um, as respostas “razoavelmente” tiveram peso dois, as respostas “sim” peso três e as respostas “sim, em grau elevado” tiveram peso quatro. Depois de somadas as respectivas respostas ponderadas, o total foi dividido por 105, que é o número de questionários respondidos – obtendo, assim, a média das respostas de cada questão.

De maneira geral o número de respostas afirmativas foi a maioria em todas as questões. No entanto, se considerarmos as médias, percebemos que a tendência ao equilíbrio é predominante; pois as médias não são menores do que 2,2 nem maiores a 2,9. As duas questões com maiores médias foram relativas ao interesse em seu trabalho (2,89 média) e a iniciativa em assumir responsabilidades (2,87 média). As questões com menores médias foram relativas ao reconhecimento profissional (2,24 média) e realização na empresa (2,27 média).

Tabela 1. Percentagem de respostas.

Classificação	Pergunta	1	2	3	4	N/A	med
Competência comunicativa	O seu líder comunica-se com as pessoas de forma eficaz sabendo dar e receber feedback?	21%	30%	43%	6%	0%	2,33
	O seu líder tem capacidade de negociação, demonstrando atitudes flexíveis e adaptando-se a terceiros e a situações diversas?	10%	34%	47%	9%	1%	2,52
Competência intelectual	O seu líder sabe aplicar seus conhecimentos técnicos para a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação?	4%	24%	61%	10%	2%	2,72
	O seu líder sabe multiplicar/compartilhar seus conhecimentos técnicos ensinando, instruindo e aperfeiçoando a resolução das situações expostas em seu contexto de atuação?	14%	30%	45%	10%	0%	2,51
Competência social	O seu líder tem bom relacionamento interpessoal e sabe trabalhar em equipe?	15%	27%	43%	15%	0%	2,58
	O seu líder sabe dimensionar a importância do ambiente de trabalho preservando um clima organizacional adequado, sabendo lidar com os diferentes interesses e conflitos?	17%	31%	45%	6%	1%	2,37
Competência comportamental	O seu líder tem iniciativa, identificando e atua ativamente sobre problemas e oportunidades?	11%	30%	48%	10%	0%	2,57
	O seu líder tem criatividade - produz ideias inovadoras para o desenvolvimento de soluções de produtos e/ou processos?	12%	30%	47%	10%	2%	2,50
	O seu líder adapta-se às condições favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem (ambientais, económicas, tecnológicas)?	9%	32%	50%	6%	3%	2,48
	O seu líder busca a excelência no que faz e se preocupa com as exigências dos clientes internos e externos?	6%	20%	63%	10%	2%	2,72
	O seu líder sustenta-se em valores éticos e morais, gerando credibilidade e confiança na convivência diária?	13%	24%	54%	8%	1%	2,54
	O seu líder possui uma prática profissional coerente com o discurso e os comportamentos?	14%	25%	53%	7%	1%	2,50
Reconhecimento	Você sente-se respeitado pelos líderes, pelos colegas e pelas empresas?	8%	28%	57%	7%	1%	2,61
	Você sente-se reconhecido profissionalmente em suas qualidades e competências?	17%	39%	39%	3%	2%	2,24
	Há compreensão dos seus líderes sobre seus problemas pessoais?	7%	30%	53%	9%	1%	2,62
Realização	Seu trabalho é interessante?	2%	15%	64%	16%	3%	2,89
	Você sente-se realizado na empresa?	14%	45%	37%	3%	1%	2,27
Participação	Faz sugestão de melhorias à empresa?	6%	25%	60%	9%	1%	2,70
	Discute suas metas e seu desempenho com os seus líderes?	15%	30%	49%	5%	1%	2,41
Responsabilidade	Você mesmo toma iniciativa no seu trabalho para assumir mais responsabilidade e tarefas novas?	3%	11%	74%	10%	2%	2,87
	Você é chamado pelo seu líder a tomar decisões e assumir novos desafios?	14%	30%	50%	6%	1%	2,45
	Você participa de discussões sobre os problemas coletivos?	10%	31%	54%	3%	1%	2,48
	Você pede feedback com frequência?	16%	30%	45%	7%	2%	2,38

Legenda: 1 – Não; 2 – Razoavelmente; 3 – Sim; 4 – Sim, em grau elevado. med = Média

No geral percebe-se que os respondentes se consideram mais satisfeitos com sua postura pessoal de responsabilidade e iniciativa e realização de tarefas do que com quesitos que dependem dos demais, como o reconhecimento dos demais e seu relacionamento com a empresa. Isso pode nos indicar a importância do líder como mediador entre os liderados e a empresa. Segundo Mark Gerzon, Fundador e Presidente da Fundação Mediadores, o líder deve desenvolver também as habilidades de mediador, considerando argumentos, coletando dados, inteirando-se da situação para poder avaliar, iniciar um diálogo com os envolvidos e poder criar alternativas para solucionar as situações dentro da organização. Atuando nesse papel o líder melhora a percepção das pessoas quanto ao relacionamento com a empresa, pois o líder torna-se o seu porta-voz.

Pode-se perceber uma ligeira tendência ao positivo que permanecem homogêneas ao longo dos quesitos avaliados. Pode-se dizer que esta amostra de 105 pessoas apresenta uma grande tendência à média, o que nos retoma a discussão sobre a liderança nos tempos atuais. Obtivemos tanto respostas que demonstram o velho paradigma de liderança (muitas respostas negativas quanto às competências dos líderes e também quanto à motivação) quanto obtivemos respostas que demonstram o novo paradigma de liderança (respostas muito positivas quanto às competências dos líderes e também quanto à motivação).

Uma possível justificativa para estes resultados pode ser explicada pelo momento de transição de modelos de gestão porque passam as empresas atualmente. Não se pode negar que estamos vivendo um momento histórico na qual as empresas enfrentam o desafio de ultrapassar o velho paradigma de gestão. No inicio do século XX, ainda sob uma influência do paradigma taylorista, não se poderia aceitar que recompensas e punições não funcionassem (BERGAMINI, 2008), pelo contrário, eram a única forma de lidar com os empregados. Com o avanço da tecnologia e globalização o mundo parece ter encolhido de tamanho, mas as dificuldades com as pessoas mostram, com clareza, ter se ampliado. Para Micklethwait. e Wooldriadge

(*apud*, BERGAMINI, 2008, p. 18) “Ao longo da última década, as empresas foram forçadas a repensar praticamente todos os princípios da sabedoria gerencial”. Portanto o novo paradigma insurgente é aquele em que o que se privilegia é a qualidade dos produtos, dos processos e das relações humanos como ponto fundamental da gestão.

5.4. Comparativo das questões

Cada categoria de análise das competências dos líderes foram selecionadas para uma análise mais detalhada da influência dessa competência específica na motivação dos funcionários.

A primeira categoria, a competência comunicativa, foi composta de duas questões que buscavam medir a eficiência comunicativa do líder e sua capacidade de negociação. Para uma análise comparativa, dividiram-se os respondentes em três grupos. Aqueles que avaliaram seus líderes com competência abaixo da média são aqueles que responderam negativamente (“não” e “razoavelmente”) em ambas as questões sobre comunicação. Aqueles que avaliaram seus líderes com competência acima da média são aqueles que responderam positivamente (“sim” e “sim, em grau elevado”) em ambas as questões sobre comunicação. E, por fim, aqueles que ficaram difusos em suas respostas, respondendo afirmativamente a uma das questões e negativamente à outra, e vice-versa. Tais respostas apontam para uma incapacidade do funcionário em apontar se o líder possui ou não a competência avaliada.

Feita essa divisão metodológica, foram calculadas as médias das respostas sobre motivação pessoal para cada grupo de respondentes. As linhas compostas pelas médias foram colocadas no gráfico da Figura 2, a fim de comparar como a motivação é afetada se o líder possuir ou não a competência em questão:

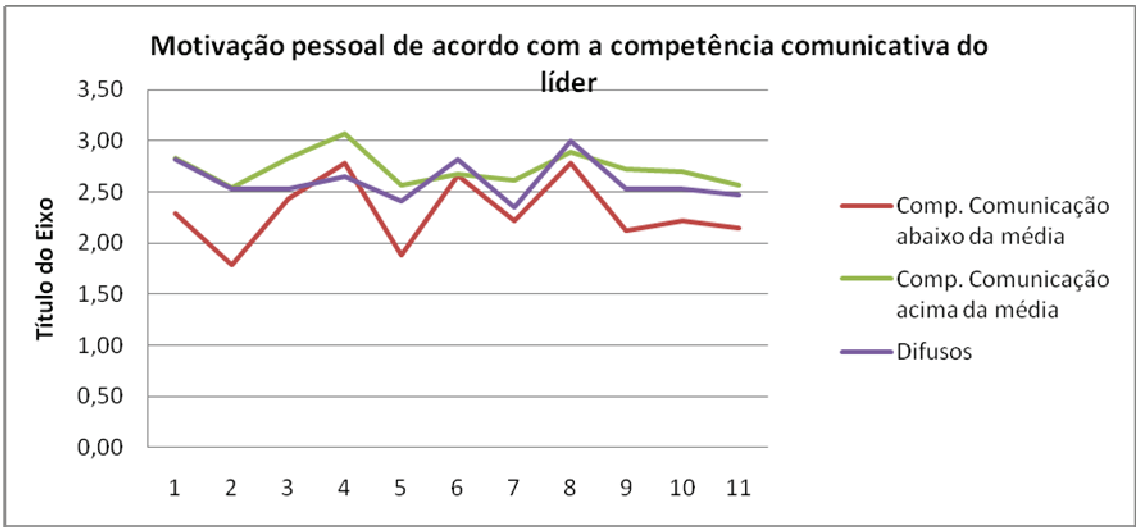


Figura 2 – Motivação pessoal de acordo com a competência comunicativa do líder.

Na Figura 2 podemos perceber que as questões sobre motivação 2, 5, 7, 9, 10 e 11 apresentam quedas nas curvas de todas as linhas. Ou seja, o reconhecimento profissional, a realização na empresa, a discussão de metas, o líder chamá-lo a assumir responsabilidade, a discussão de problemas coletivos e pedir feedback são sempre pontos com médias mais baixas. A distância das médias nessas questões entre aqueles cujos líderes possuem competência comunicativa e aqueles que não, é grande nas questões 2, 5 e 9, principalmente. Isso indica que a competência comunicativa colabora para uma melhor percepção das pessoas quanto ao reconhecimento profissional, a realização da empresa e ao fato do líder chamá-lo a assumir mais responsabilidades.

Podemos perceber na Figura 2 que as questões de pico em todas as curvas são a 4, 6 e 8; e nessas questões as distâncias das curvas não são tão grandes, demonstrando que a competência comunicativa do líder tem pouca influência na motivação pessoa intrínseca (o trabalho realizado ser interessante, fazer sugestões de melhoria e tomar a iniciativa e novas responsabilidades), e que essa motivação intrínseca é alta na amostra de pessoas analisadas neste trabalho.

 ISSN 1679-8902

Analisando a competência intelectual do líder, usando a mesma metodologia apresentada acima, obtemos o gráfico da Figura 3 também com três curvas de análises:

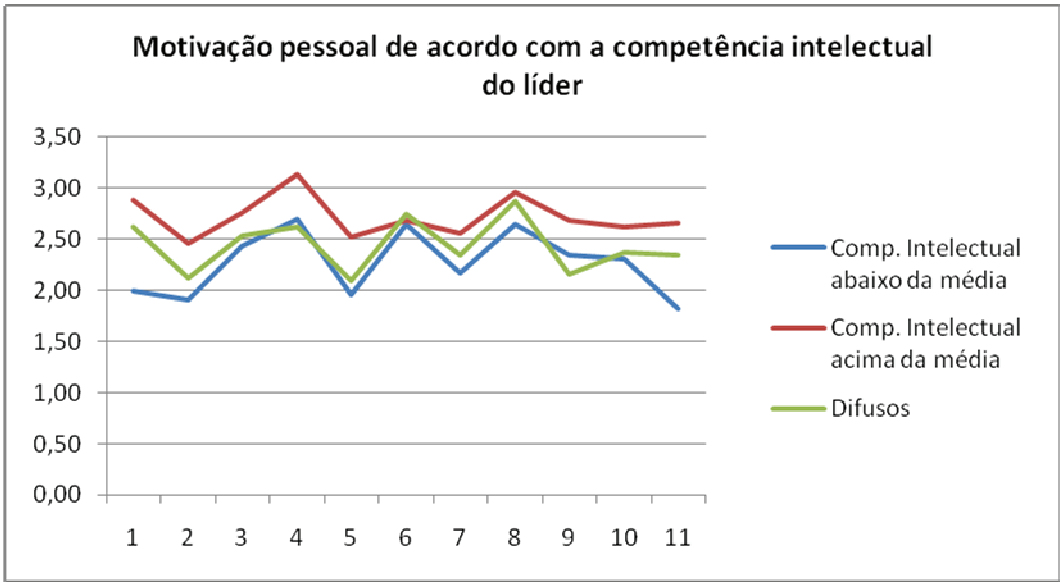


Figura 3 – Motivação pessoal de acordo com a competência intelectual do líder.

De maneira análoga à análise da competência comunicativa, também na competência intelectual observamos queda nas questões 2, 5, 7, 9, 10 e 11. Também da mesma forma o pico se dá nas questões de motivação intrínseca 4 e 8. A distância entre as curvas é maior nas questões 1, 2, 4, 5 e 11, demonstrando que a competência intelectual do líder influi mais nas questões sobre se as pessoas sentem-se respeitadas e reconhecidas profissionalmente, se o trabalho é interessante, se elas se sentem realizadas na empresa e se elas pedem feedback com frequência.

O ponto de atenção é que a linha das pessoas que responderam difusamente é muito próxima à linha daqueles que dizem que seu líder não possui competência intelectual. Outro ponto interessante é que as distâncias das linhas nas questões 1 e 11 são maiores que na competência comunicativa, ou seja, as pessoas sentem-se menos respeitadas e pedem menos feedback para líderes que elas não reconhecem como competentes intelectualmente.

Utilizando-se a mesma metodologia obtivemos, no gráfico da Figura 4, para a competência social a seguinte análise: as questões com maiores médias foram a 4 e a 8; ou seja, as de motivação intrínseca, exatamente como nas análises anteriores. Também as questões de médias mais baixas foram a 2, 5, 7, 9, 10 e 11, assim como nas análises anteriores.

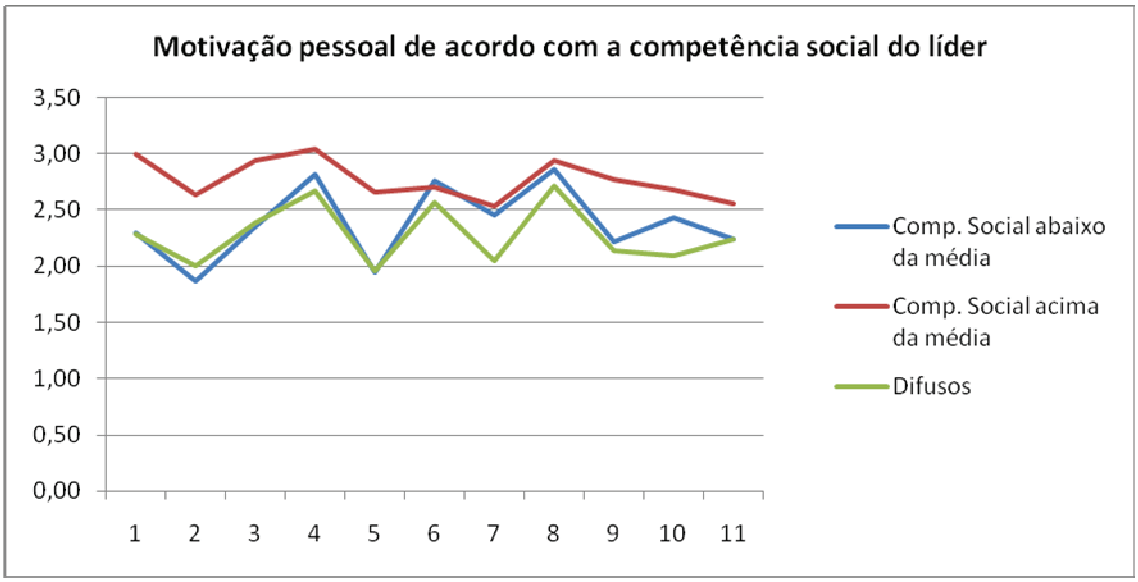


Figura 4 – Motivação pessoal de acordo com a competência social do líder.

A especificidade da Figura 4 está no fato de que a curva daqueles cujos líderes possuem competência social está menos oscilante do que a daqueles que não apontam essa competência em seu líder. A distância entre as curvas é grande em todas as questões, exceto nas de número 6, 7 e 8; onde elas são praticamente iguais. Desses aspectos podemos concluir que o fato do líder ter bom relacionamento interpessoal e saber preservar o clima organizacional não influi no posicionamento pessoal dos liderados de fazer sugestão de melhorias, de discutir metas e de tomar a iniciativa em assumir responsabilidades. Isso indica um grau de maturidade e de participação muito grande na amostra selecionada.

Por outro lado, o fato das curvas se distanciarem nas demais questões indica que um líder com mais competência social influi sim em como os liderados se sentem reconhecidos, respeitados, realizados e compreendidos.

 ISSN 1679-8902

A curva daqueles que responderam difusamente, por sua vez, apresenta uma grande oscilação, indicando que as pessoas que sentem dificuldade em avaliar os seus líderes também sentem dificuldades em avaliar a própria motivação pessoal, com uma curva com menor média do que aqueles cujos líderes não possuem a competência.

A avaliação da influência da competência comportamental foi mais difícil de ser feita devido ao seu caráter variável e múltiplo relacionado ao comportamento humano. No questionário havia seis perguntas relativas à comportamento (iniciativa, criatividade, adaptação, excelência, valores e coerência), pois buscou-se abarcar o maior número de variáveis comportamentais que pudessem se relacionar com a motivação. Por isso, foi maior o número de pessoas que responderam difusamente, pois o caráter subjetivo do comportamento permite maior probabilidade de um líder ter uma característica e não possuir outra. Por exemplo, alguns responderam que o líder possui criatividade, mas não tem coerência, ou que o líder tem iniciativa, mas não se orienta por valores, etc. Mesmo com esse caráter, utilizou-se a mesma metodologia de análise das demais competências, a fim de manter a coerência do trabalho.

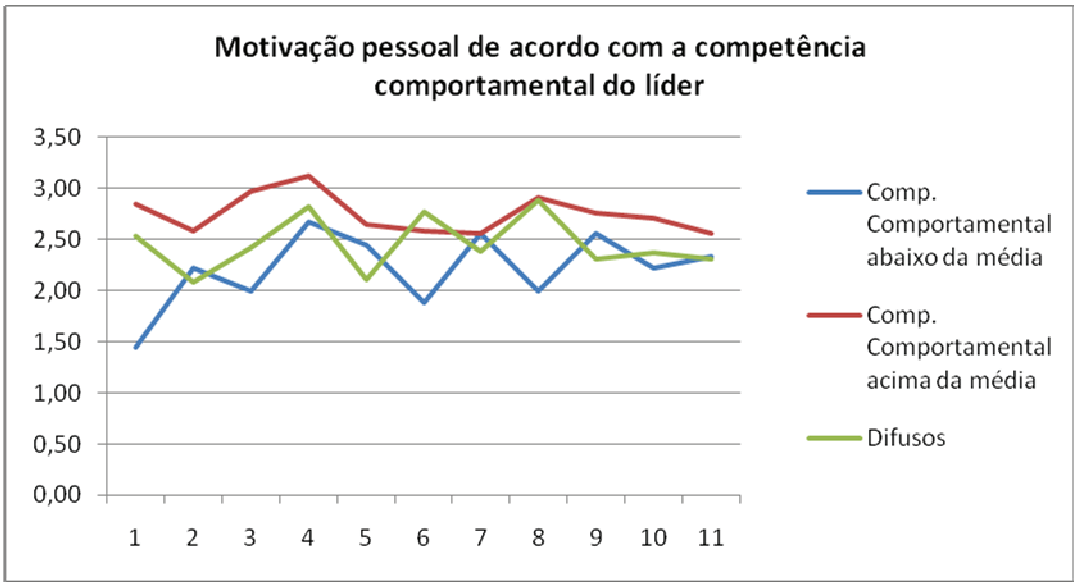


Figura 5 – Motivação pessoal de acordo com a competência comportamental do líder.

Comparando as três curvas da Figura 5 podem-se perceber o que já constatamos anteriormente: as médias mais altas são referentes às questões 4 e 8. Ou seja, em todas as análises, das quatro competências, a motivação intrínseca tem a média mais alta.

Especificamente nessa competência, há médias muito baixas daqueles cujos líderes não possuem um bom comportamento para as questões 1, 2, 3, 6 e 8; relativas às questões de respeito, reconhecimento, compreensão, sugestão de melhorias e iniciativa para tomar responsabilidades. Aliás, são nessas mesmas questões que a curva dos que responderam abaixo da média toma tendência inversa à curva dos que responderam acima da média. Essa tendência oposta das curvas é diferente das análises dos gráficos anteriores, onde a curva daqueles cujos líderes não possuem a competência seguia a mesma tendência (com picos e caídas) daqueles que responderam que seus líderes possuíam a competência analisada, apenas possuíam um valor menor.

5.5. Considerações Finais

Muitas respostas indicam o caráter subjetivo da motivação pessoal. Dubrin (*apud*, BERGAMINI, 2008, p. 103) acusa, claramente, as vantagens da motivação interior sobre a exterior. Diz ele que “tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja o suficiente”. Nesse sentido, tornar o trabalho altamente interessante favorecerá a satisfação das necessidades de “competência e autoderteminação”, que são aspectos motivacionais intrínsecos. Para o autor existem evidencias suficientes para afirmar que aquelas “pessoas que valorizam altamente o seu trabalho tendem a ser motivadas intrinsecamente”.

Alguns respondentes, como se esperava, avaliaram seus líderes negativamente quanto às competências embora se considerem motivados. Isto se justifica porque como as pessoas podem estar insatisfeitas com a maneira como os líderes se comportam, mas isto não chega a ser um fator capaz de influenciar sua motivação para o trabalho. Isto reforça a teoria de Dubrin (*apud*,

BERGAMINI, 2008, p.103), que fecha seu raciocínio afirmando que as pessoas intrinsecamente motivadas não procuram recompensas em outro lugar, pois “a pessoa é motivada pelos aspectos intrínsecos da própria tarefa que desenvolve”. Certamente, conforme ressalta a literatura estes respondentes devem encontrar nas demais políticas institucionais de suas empresas outros fatores motivacionais que compense esta limitação enxergada por eles nos líderes que os lideram.

De maneira análoga encontramos outras pesquisas que reforçam essa tese. No artigo de Fávero e Pereira (2001) foi constatado que a categoria ‘trabalho em si’ foi citada como a mais motivadora, e foi a única categoria não indicada como desmotivadora. “Isto confirma que os fatores motivadores referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si, produzindo efeitos duradouros de satisfação e aumento de produtividade em níveis de excelência” Da mesma forma que no presente trabalho, esse artigo também obteve como categorias mais desmotivadoras aquelas relacionadas à organização.

De maneira contraditória encontramos pessoas que avaliaram seus líderes positivamente quanto às competências, e que tiveram algumas respostas negativas sobre a motivação pessoal. Assim é possível afirmar que há muitas variáveis que influenciam a motivação das pessoas no trabalho conforme já foi discutido no referencial teórico. O papel do líder é de extrema importância, ou seja, ter um líder preparado que possua as competências necessárias para exercer o seu papel é uma variável fundamental para contribuir na motivação das pessoas, mas não é a decisiva.

Em suma, o que podemos constatar é que não se pode atribuir a motivação das pessoas a um único fator/aspecto institucional, antes parece ser mais prudente entender que a motivação pessoal para o trabalho é fruto de uma conjugação de fatores que precisam estar em consonância e alinhados para contribuir para o sucesso organizacional.

Referências

ARMSTRONG, M. **Como ser um gerente melhor: um guia de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais.** São Paulo: Clio Editora, 2008.

BERGAMINI, C. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

CAMPINAS PARA INVESTIR, PRODUZIR E VIVER. **Guia de Investimentos e Indicadores de Excelência**. Prefeitura Municipal de Campinas, com dados da FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.

CANDELORO, R. **Gigantes da Motivação**. São Paulo: Landscape, 2007.

FÁVERO, N; PEREIRA, M. A motivação no trabalho da equipe de enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, julho 2001, 7-12. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v9n4/11476.pdf. Acesso em 15/10/2010

HELLER, R. Como motivar pessoas**. Série Sucesso Profissional**. São Paulo: PubliFolha, 1999.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores:** A teoria e as técnicas da liderança situacional**.** São Paulo: EPU, 1986.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. **Equipes de alta performance:** conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MAITLAND, I. Como motivar pessoas**. Coleção Você/SA**. São Paulo: Nobel, 2000.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CAMPINAS. **Conheça Campinas**. Disponível em: http://www.campinas.sp.gov.br/conheca-campinas/campinas.php. Acesso em 25/08/2010

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional.** Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre, Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1996.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.