



A ARTE DE MOTIVAR E LIDERAR: O DESAFIO CONSTANTE DOS GESTORES

Karla Cristina Pereira Freitas
(LATEC / UFF)

Resumo: *O presente trabalho aborda a importância da gestão de pessoas como forma de motivar as equipes, para atingir os resultados desejados pelas empresas, focando na importância do líder nesse processo. Dentro de um ponto de vista de comportamento, o estudo motivacional é importante devido à necessidade de compreender os recursos que movem as pessoas para o bom desempenho ou improdutividade, colaborando ou prejudicando os interesses das empresas. Pessoas desmotivadas tornam-se um problema para as empresas. As empresas precisam de líderes facilitadores na solução de problemas em equipe, motivando-os. Este artigo justifica-se na busca e análise desta questão: a motivação. Pretendo demonstrar que a motivação é o objetivo que imaginamos possuído pelos outros e que em geral contamos encontrar em alguma meta imediata e notória, como ambição de dinheiro, desejo de segurança ou esforço para ter prestígio. No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, o que frequentemente são apenas meios de alcançar uma outra meta mais fundamental. Sendo assim, a riqueza, a segurança, a posição elevada e todas as demais metas, que supomos ser a causa do comportamento humano, não passam de instrumentos de que serve o indivíduo para atingir seu verdadeiro objetivo, que é ter personalidade própria. Também são analisadas algumas variáveis que interferem no processo de gestão de pessoas, variáveis essas que provocam impactos diferentes em cada organização, tanto em função do momento em que a mesma se encontra nesse processo de gestão de pessoas.*

Palavras-chaves: *Motivação, comportamento, liderança, estilo motivacional, variáveis extrínsecas, variáveis intrínsecas, psicologia.*

INTRODUÇÃO:

O forte aporte de tecnologia no processo produtivo, de gestão e também de controle mudou radicalmente as relações entre as empresas e seus clientes – razão de ser de qualquer negócio – e entre as empresas e seus colaboradores. Devido a este avanço tecnológico houve uma redução significativa do número de pessoas envolvidas na produção. As empresas investiram consideravelmente em treinamento como forma necessária para adequar as competências dos colaboradores aos novos processos o que provocou muitas mudanças na gestão das pessoas: formas de liderança, motivação e trabalho em equipe. Em um momento que a tecnologia se torna mais refinada, a forma de analisar e entender o comportamento motivacional das pessoas está sendo considerada como algo que exige conceitos que ofereçam maior precisão. Especialmente em países cuja orientação pragmaticista do empregador era considerada como a grande alavanca do sucesso organizacional, o behaviorismo, inspirado no condicionamento, colocou em evidência a imagem de diferentes formas e variações praticamente ilimitadas de condicionamento humano. Embora conscientemente as pessoas pareçam não aceitar, elas estão sendo na realidade mais condicionados do que nunca no seu ambiente de trabalho.

O entusiasmo a respeito da teoria do condicionamento operante de Skinner (1953) acabou por chamar de motivação aquilo que a psicologia já havia consagrado chamar de comportamento condicionado e que foi fortemente inspirado nas descobertas de Pavlov, distinguido com o prêmio Nobel de 1904. A teoria do condicionamento teve como principal consequência o entendimento de que é sempre possível conseguir que as pessoas se comportem de acordo com certos padrões de conduta previamente estabelecidos. Para chegar a este resultado, basta que se recompense toda ação julgada como positiva. No sentido inverso, seria possível conseguir que as pessoas abandonassem certos tipos de ações consideradas como inadequadas fazendo-as acompanhar-se de algum tipo de punição. Como Skinner, os administradores acreditaram que seria possível fazer com que aqueles que trabalham assumissem qualquer tipo de conduta; acreditavam que, para tanto, seria suficiente desenvolver suas habilidades como manipuladores das variáveis do ambiente organizacional.

1- MOTIVAÇÃO:

É o que move o ser humano, é o motivo que leva cada um a se desdobrar a fim de alcançar o seu objetivo.

Os autores Bergamini e Beraldo (1988) apontam a motivação como caracterizada de um processo intrínseco ao indivíduo, que impulsiona a atuar, ou seja, a comportar-se de maneira determinada em relação ao mundo exterior.

Spector (2006) relata em sua obra *Psicologia nas Organizações* que a motivação humana apesar de discutida há pelo menos um século, ainda é de difícil definição. Diz também que a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa assumir determinados tipos de comportamento. Isto pode ser observado na colocação dos autores Wagner & Harter, (2006) que: *“Supervisores empenhados conseguem motivar até o mais pessimista dos funcionários”*.

Maxwell (2004) diz também que as pessoas não produzem porque não são motivadas ou apreciadas. Elas muitas vezes podem trocar de emprego por razões pessoais, e não somente por motivos profissionais, ele constata que os seus sentimentos desempenham um grande papel em sua motivação no trabalho.

E segundo Silva (2010, pág. 28) *“Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimento de realização, decrescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação. Por isso são chamados fatores motivacionais. Incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical).”*

Gerenciar pessoas é o principal desafio das organizações no momento atual e as variáveis, que já são muitas na complexidade do mundo global sofrem mudanças a todo o momento e de vários tipos. De acordo com McClelland (1988), as pessoas têm motivações e convicções próprias e isso

move suas ações e comportamentos dentro das organizações. As motivações, por outro lado, estão dentro de um contexto de valores, cultura e políticas da empresa, valores e cultura das pessoas que compõem a organização, mercado, fornecedores, relações interpessoais, clientes, pares, funcionários, mídia, produtos, acionistas, lideranças, etc.

2 – A DIFÍCIL ARTE DE MOTIVAR

Muito se discute sobre aquilo que pode motivar as pessoas e muito tempo se tem perdido em discussões acerca dos fatores de motivação, como os propostos por Maslow ou Herzberg. O problema pode ser que aqueles que o fazem não procuraram esclarecer-se a respeito do que seja realmente estar motivado.

A motivação é a força que nos estimula a agir, provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. No passado, acreditava-se que essa força necessitava ser “injetada” nas pessoas, hoje se sabe que cada um de nós tem uma motivação própria, gerada por fatores distintos e pessoais. Os funcionários motivados são procurados pelas empresas, mas é difícil encontrar pessoas motivadas. A ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer interesse e satisfação no trabalho.

Quando se fala de estar motivado para o trabalho, já se sabe que existem dois componentes aí envolvidos que são o indivíduo e a organização. Isso implica considerar a estrutura e os processos organizacionais que são referenciais importantes no delineamento do sentido que se dá ao comportamento motivacional. Qualquer tentativa de se falar em gestão motivacional está ligada tanto às práticas organizacionais quanto às expectativas daquelas pessoas nelas envolvidas. A situação aqui é de dependência entre esses dois componentes: um se torna incompreensível sem o outro.

Estar motivado não deve ser confundido com situações quem que se experimenta momentos de alegria, de entusiasmo de bem-estar ou de euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos do processo motivacional, mas não explicam como se chegou até eles nem como eles apareceram. Hoje em dia, sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados. Tudo isso deve ser considerado de maneira especial sob o ponto de vista do próprio indivíduo que a vivencia e não unicamente sob o ângulo de quem a observa.

Entende-se uma lógica do fato de se aceitar a complexidade do comportamento motivacional, compreendendo-se quão difícil seria encontrar “a” fórmula ideal de como motivar as pessoas. Como todos os assuntos a respeito do comportamento humano, principalmente o da motivação guarda sutilezas e complexidades que não podem ser menosprezadas. Esse parece constituir o principal desafio ao qual poucos têm conseguido responder adequadamente.

Por acreditar no poder milagroso das recompensas vindas do ambiente organizacional, um bom número de empresas passou a oferecer um pacote de incentivos que parece ter sido muito bem-vindo. Esses pacotes orientavam as organizações no sentido de desenvolver campanhas de motivação. Não se deve condenar *a priori* tais procedimentos, mas o importante é estar alerta para os efeitos que eles têm.

Haverá uma reação positiva imediata a partir do lançamento da ideia de premiação na empresa. Isso faz parecer que os efeitos desejados sejam inquestionavelmente atingidos. Isso ocorre porque, acostumados a receber apenas seus salários mensais, os empregados agora se deparam com uma boa nova: receberão um “algo mais” pelo mesmo trabalho que desenvolviam antes. Essa reação positiva tem vida curta, persistindo algumas vezes até a segunda ou terceira premiação no máximo. Passada a novidade o estado de euforia será substituído por considerações bem menos positivas.

Há uma transitoriedade no sentido de que um determinado tipo de prêmio é oferecido sob a forma de bens palpáveis ou montantes que não podem ser utilizados mais de uma vez. Substitui-se o prêmio por outro mais caro e a gratificação em dinheiro precisa ser necessariamente aumentada. Tudo isso acarretará sobrecarga de custos. Uma vez prometido o prêmio, este não poderá ser retirado, o que precipita uma sensação de se estar sendo punido.

Os critérios de atribuição de prêmios precisam estar bem claramente estabelecidos para não provocarem uma sensação de injustiça ou iniquidade. As pessoas que podem ser agraciadas com prêmios precisam saber exatamente que atitude ou ação foi digna de retribuição por parte da empresa. Sem isso começarão a surgir problemas e reclamações que precipitarão problemas que antes não existiam.

As contribuições de Taylor, Mayo e MacGregor (1954) ilustram a visão do homo economicus. A rapidez com que se difundiu o pensamento desses primeiros cientistas do trabalho deixou claro que suas ideias foram bem aceitas dentro do contexto do fim da Revolução Industrial.

Para Taylor, por exemplo, nada melhor do que o uso do dinheiro para se conseguir “criar” e “fortificar” a motivação. Mayo propõe que o grupo social desempenha um papel que tem força indiscutível no processo de alavancagem da energia motivacional. Com isso se propõe o valor indiscutível das relações humanas, dentre outras variáveis, como o principal energizador do comportamento motivacional.

MacGregor (1954) lança a ideia de que os trabalhadores são, por natureza, laboriosos, fazendo todo o possível para atingir sua própria auto-realização através do trabalho. Consequentemente, a empresa, segundo MacGregor, deve dispor de recursos que facilitem o amadurecimento motivacional de seus assalariados. Para ele, se as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, comporta-se-ão com indolência, passividade e má vontade, ficando sob a responsabilidade da empresa o nível de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores. É como se essas organizações acabassem presas aos laços que elas mesmas prepararam.

Archer (1997) propõe que *“a motivação (...) nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essas necessidades”*. O autor considera fatores de satisfação endógenos como aqueles que são providos pelo intelecto e fatores de satisfação exógenos aqueles que vêm de fora do intelecto e pertencem ao meio ambiente. Uma retribuição tipo exógena a uma necessidade endógena pode representar um tipo de frustração motivacional. Centro de uma relação de causa e efeito um esquema no qual a pessoa que está intrinsecamente motivada é recompensada por um fator extrínseco leva-a a ficar inicialmente confusa, terminando por constatar que sua motivação intrínseca evaporou.

Muito frequentemente aqueles que acreditam conseguir motivar usando recompensas tais como prêmios ou recompensas salariais são os melhores exemplos dos que adotam a diretriz condicionante como estratégia administrativa dos seus recursos humanos.

De maneira oposta, quando se aceita a motivação como um processo interno no qual a energia motivacional brota das necessidades, como foi proposto por Lorenz, agraciado com o prêmio Nobel de 1973, fica praticamente contra-indicado ou simplesmente improdutivo o uso de qualquer recurso que proponha dirigir ou mesmo coagir o ser humano a adotar certos tipos de reações comportamentais. A motivação intrínseca não sofre pacificamente a ação de nenhuma força ou pressão que não seja aquela oriunda do próprio mundo interior de cada um. Nesse

sentido, é melhor que se deixe de lado qualquer tentativa de administrar a motivação de quem quer que seja.

Em muitos casos, nem a própria pessoa tem absoluta certeza sobre a direção a seguir para restabelecer seu equilíbrio pessoal, isto é, para onde está sendo levada pelos seus verdadeiros organizadores do comportamento motivacional.

Somente a motivação intrínseca é compatível com certos procedimentos administrativos valorizados na atualidade como aqueles voltados à qualidade total. A motivação extrínseca é eficaz somente em fazer com que as pessoas não se envolvam naquilo que estão fazendo.

3 – AUTO-ESTIMA COMO META:

Alguém que se engaja numa determinada atividade que faça sentido para si mesmo espera ser recompensado no sentido de fazer jus ao prazer de uma reputação. Isso significa reconhecimento, independência e acesso a um mundo melhor que possa ser considerado como um tipo de necessidade diretamente ligado ao potencial criativo já existente no interior de cada um. O desejo de trabalhar passa a representar uma necessidade de ordem afetiva que continuamente se submete ao império dos valores que representam o objetivo almejado.

Explorar os aspectos de ordem interior tem facilitado conhecer algumas faces não tão claramente perceptíveis na observação do dia-a-dia das pessoas. Esse aprofundamento mostra que uma das grandes metas que se persegue é a preservação da identidade que cada um carrega consigo durante o passar dos anos. Isso equivale a conhecer o papel crucial do processo motivacional na busca do **porquê** de cada um proteger a si mesmo em busca da própria autonomia motivacional.

A colocação dos objetivos a serem mirados é crucial para o processo de ajustamento individual e auto-estima. Fica claro, portanto, que a psicodinâmica motivacional tem um papel importante a desempenhar no processo de ajustamento ou de desagregação da personalidade. Ser capaz de propor-se objetivos possíveis de serem atingidos favorece a auto confiança.

Em outra direção, quando alguém se propõe aquilo que seja considerado como impossível de ser atingido pelo fato de não se possuir recursos pessoais para tanto, a sensação de fracasso experienciada pelo sujeito leva ao rebaixamento da auto-estima, o que representa uma séria

frustração que, em última análise, muito frequentemente precipita um estado interno no qual a auto-imagem é seriamente danificada. Estados interiores de permanente autodepreciação acabam por determinar o afastamento das pessoas da realidade na qual vive, uma vez que essa realidade se torna difícil de enfrentar, pois representa a objetivação e o testemunho do fracasso pessoal.

Fica, assim, claro como o rebaixamento da auto-estima pode levar ao empobrecimento de auto-imagem, fazendo com que ela finalmente perca sua importância como referencial da valorização que cada um faz de si mesmo. Michel propõe que... *“se entende por auto-imagem a representação que cada um faz a respeito daquilo que é, seja quanto aos seus aspectos positivos, aos seus pontos fracos, aos seus comportamentos futuros, ou aos seus gostos ou possibilidades pessoais”*.

Em última análise, a maior ou menor consciência que se tenha a esse respeito é que determina o nível de segurança pessoal ou a falta de confiança que cada um tem a respeito de si mesmo.

A observação que se faz do dia-a-dia de trabalho nas organizações deixa evidente que pessoas reconhecidamente desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesma. Sendo esse sentimento desagradavelmente desgastante, para diminuir seu sofrimento as pessoas projetam sobre a organização a descrença que alimentam a respeito de si mesmo. Em circunstâncias nas quais as pessoas se sentem realmente motivadas, a projeção da auto-estima elevada faz da situação de trabalho um caminho para se chegar a níveis mais altos de satisfação e realização pessoal.

4 - A DESMOTIVAÇÃO:

A diferença entre a realidade percebida pela pessoa desmotivada e a realidade concreta gera uma atitude interior de ameaça que pode, na maioria dos casos, instalar uma reação defensiva dela contra tudo e todos. O processo de distorção caracteriza-se por uma falsa percepção contra o sentimento de permanente ameaça, portanto trocar a visão que se tem da realidade em que se vive parece ser uma atitude de quem não consegue ajustar uma defesa válida. A partir desse momento entram em jogos processos sistemáticos de negação da realidade gerando, assim, entendimentos desvirtuados daquilo que se passa no mundo em geral. A distorção dessa realidade parece aliviar, pelo menos temporariamente, o mal-estar produzido pelo falso ajustamento.

Como Lucas (1997) propõe: *“A percepção não é a realidade. Percepção é percepção e pode ser ao mesmo tempo correta ou errada, boa ou má, útil ou inútil, dependendo do tanto que se esteja mais próximo da verdadeira realidade. Nossas percepções têm valor intrínseco somente quando correspondem de perto à realidade que nos cerca. Ilusões levam à confusão, inconsistência e sabotagem dos objetivos já estabelecidos”*.

Tais ilusões permeiam os comportamentos das pessoas mais do que normalmente queiram admitir. Elas estão por toda parte no ambiente em que se vive e têm o papel de ajudar, embora de maneira precária, a enfrentar as verdades desagradáveis. E o próprio Lucas acrescenta que *“as ilusões podem, em última análise, levar as pessoas a um ponto no qual elas não queiram mais ouvir a verdade”*.

Assim sendo, elas conseguem impedir que se promovam as mudanças necessárias na vida pessoal de cada um, o que, em grande parte, levará a organização como um todo a se tornar também refratária à mudança. A partir do momento em que as ilusões passam a ser usadas de forma permanentes, o próprio sujeito perde o controle sobre as mesmas, passando a considerar como verdadeiras aquelas ideias que tem sobre si mesmo bem como a respeito do mundo que o rodeia.

Tratando-se de um equilíbrio instável, as ilusões são utilizadas, por exemplo, para que se consiga evitar o confronto com os problemas, conseguir chegar a um estado menos penoso produzido pelas dificuldades, evitar que o indivíduo não se sinta responsável pelo ocorrido, evitar conflitos e salvaguardar as pessoas de possíveis ataques e cobranças vindas do meio. Em última análise essas ilusões são como que compradas pelas pessoas para que não lhes seja necessário refletir sobre o lado mau das organizações. Dentro disso, elas têm uma espécie de efeito anestésico a quem as assume a fim de não ter que atentar senão para aspectos bons do problema a ser enfrentado.

Ao distorcer a realidade as pessoas passam a enfrentar sérias ambivalências que lhes são altamente desgastantes. Em tais circunstâncias, cada uma delas, de um lado, é dirigida por suas fantasias pessoais que são a cristalização das percepções falsas e que levam também àquilo que se chama de falta de motivação. Por outro lado tais pessoas se vêem compelidas a atender as solicitações do meio ambiente, consideradas, nesse caso, como sendo de natureza perversa à tentativa de busca do equilíbrio pessoal.

5 - LIDERANÇA X MOTIVAÇÃO:

Existem razões muito especiais que justifiquem o crescente interesse a respeito da inevitável união entre aqueles pontos comuns que interligam a dinâmica motivacional e a eficácia da liderança. Esses dois termos, a partir de um determinado momento, parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito.

Em 1964, Hollander propõe a teoria das trocas, destacando como fator importante na liderança o equilíbrio que deve ocorrer entre as expectativas de um subordinado e as respostas comportamentais oferecidas por seu líder. Isso sugere que a aceitação de um líder será tanto maior quanto mais ele for considerado como facilitador da consecução daqueles objetivos almejados pelos seus subordinados.

Ao mesmo tempo House e Mitchel (1974) propõem a teoria caminho-objetivo, a partir da qual o líder não somente deve conhecer os objetivos almejados por seus subordinados, como também desempenhar o papel de facilitador do percurso até esses objetivos. O próprio House afirma: *“A função motivacional do líder reside nas crescentes recompensas pessoais dos subordinados no sentido da chegada aos objetivos do trabalho, fazendo com que o caminho para essas recompensas se torne mais fácil de ser percorrido ao deixá-lo mais evidente, reduzindo os bloqueios do percurso e as armadilhas, bem como aumentando as oportunidades de satisfação pessoal em curso”*.

O papel do líder, conforme o enfoque do caminho-objetivo, caracteriza-se como aquele de agente a quem cabe desbloquear a força motivacional contida no interior do seguidor.

É inestimável a contribuição feita pelas teorias que ressaltaram a importância da motivação dentro do processo de liderança. É possível perceber que, na busca da eficácia, não cabe ao líder motivar seus seguidores. Quando aceitam um novo emprego, as pessoas, em geral, estão cheias de esperanças e acalentam expectativas, sendo, por isso, depositárias de rica fonte de motivação. A fonte de energia contida nas necessidades motivacionais constituiu um repertório básico de forças pessoais que é inerente a cada um. Desconhecer essa fonte natural de motivação representa um impulso fatal rumo à desmotivação. Ignorar essa predisposição natural é como assumir a filosofia taylorista que preconiza a indolência natural do ser humano.

Ao descobrir que a motivação representa um elemento-chave à eficácia do líder, entende-se que, talvez, o maior de todos os desafios que ele enfrenta seja inviabilizar o processo de

degeneração do potencial da sinergia motivacional. Pode-se perceber, através desse novo enfoque, que ingênuo “chefe” esteja invariavelmente à procura de regras para motivar seu novo funcionário, enquanto o líder eficaz estará atento para que a riqueza contida nas necessidades de cada um não seja drenada e se perca, talvez para sempre.

6- LIDERANÇA, MOTIVAÇÃO, ATITUDE E COMPORTAMENTO

Likert (1975) classificou os líderes em 3 categorias distintas:

- Líderes Autocráticos: tendem a ter opiniões fortes e comportamento militar e raramente conseguem o melhor desempenho porque as pessoas não gostam do seu tratamento. Além disso, negam suas sugestões e seus pontos de vista.
- Líderes Democráticos: a maioria das pessoas preferiria trabalhar com esse tipo do que com os autocráticos, pois eles tendem a aceitar as opiniões e os pontos de vista de seu grupo. Os supervisores que utilizam esse estilo de liderança, no entanto, necessitam de mais tempo para analisar e resolver problemas do grupo.
- Líderes Liberais: proporcionam direção e orientação geral e dão tanta liberdade quanto possível às suas equipes. Esse estilo pode funcionar bem com empregados treinados, motivados e que não desejam uma supervisão muito ativa. Os supervisores liberais tendem a possuir um alto grau de confiança na capacidade e no julgamento de seus colaboradores.

Estes conceitos encerram dois elementos em comum:

- Liderança é a relação entre as pessoas, em que a influência e o poder estão distribuídos de forma desigual, porém legítima; e
- Não pode haver líderes isolados.

Os líderes eficazes desempenham muitos papéis, atuando às vezes como modelos a serem imitados por seus colaboradores e, em outras ocasiões, coordenando seus movimentos no trabalho, ou resolvendo seus problemas. Outras vezes, eles atuam promovendo o crescimento e o desenvolvimento profissional de seus subordinados, mas principalmente motivando-os a conseguirem um desempenho superior.

Os líderes das modernas organizações respeitam as características comportamentais de seus liderados e constantemente os motiva a se desenvolverem profissionalmente.

Apesar de incontáveis pesquisas sobre motivação, nada existe de concreto até hoje sobre fórmulas mágicas que transformem o indivíduo apático num diligente executor de ordens ou num alegre cumpridor do dever. Sabe-se apenas que a motivação não é um impulso condicionado por elementos externos, os quais agindo como fortificantes, possam provocar o impulso da dinâmica nos indivíduos. De acordo com Herzberg, o que motiva as pessoas é a possibilidade de crescer no emprego, de ser promovido. Ele acredita que os elogios ao trabalho bem feito e uma simpatia básica pelo trabalho em si, são fatores de motivação adicionais.

Alguns autores acham que esses prêmios não conduzem as pessoas à motivação, fazem apenas com que as pessoas se movam, pois se as premiações deixarem de existir as pessoas voltarão ao estado de apatia.

Para Murray (1971), por exemplo, um motivo termina ao ser atingido um objetivo, ou ser obtida uma recompensa, uma vez que objetivo (ou recompensa) apresenta certo efeito redutor sobre o motivo e o motivo deixa de orientar o objetivo (ou recompensa) por um período de tempo.

Diante desses argumentos, Bergamini (1990) concluiu que o fenômeno só se apresenta de dentro para fora; *“se quisermos que alguém faça determinada coisa, ela somente o fará de forma motivada, se conseguir ver nessa atividade uma possibilidade de atingir uma expectativa interna. Por exemplo, o levantar cedo e fazer ginástica por si mesmo não atrai, a não se aquelas pessoas que prezam sua saúde física e almejam ter uma vida mais longa. Pode-se verificar que, embora seja humanamente legítimo esse desejo, nem todas as pessoas se mostram dispostas a esse tipo de atividade”* (p.17)

CONCLUSÃO:

Cada vez com maior frequência, os autores contemporâneos mostram-se unânimes ao enfatizar a necessidade de se ter clara a diferença entre o comportamento simplesmente condicionado por motivadores extrínsecos ao indivíduo e aquele que tipifica as ações do empregado realmente motivado. A motivação intrínseca orienta cada um na busca daquilo que é valorizado pelas suas predisposições internas. Ao considerar a liderança como sinônimo de

motivação, líder percebe esse claro divisor de águas no fluxo das ações humanas. Muito daquilo que se tem produzido na literatura atual em administração aponta como praticamente inviável liderar sem distinguir o comportamento estimulado de fora para dentro das ações emitidas pela força das pulsões motivacionais interiores.

Aqueles que acreditam que se possa motivar as pessoas estão partindo do pressuposto de que elas devem ser chefiadas e não lideradas. Isso estabelece um importante diferencial entre o clássico chefe, que, por força da sua autoridade formal tem recursos para distribuir prêmios e punições ao acaso, e o verdadeiro líder. Este último percebe com clareza que o mundo exterior, cheio de benefícios e restrições, não tem sentido para o indivíduo. Aquilo que qualificará tais elementos como verdadeiros prêmios ou castigos reais é o tipo de carência existente, naquele momento, interior de cada um. Por exemplo, o prêmio de um trabalho mais complexo só é visto como tal pela pessoa que sinta real necessidade de livrar-se da aborrecida rotina de tarefas repetitivas. A motivação está, portanto, contida nas necessidades de cada um. Sendo assim, ao se aceitar que a motivação seja sinônimo de necessidades, só se conseguirá trabalhar com pessoas realmente motivadas caso se tenha suficiente sensibilidade para conhecer tais necessidades. Se além de conhece-las o líder for capaz de oferecer fatores complementares de satisfação dessas necessidades, poderá então ser considerado como um importante agente na construção de climas mais favoráveis de trabalho.

Não há dúvida que liderar sendo capaz de conhecer, valorizar e satisfazer os apelos vindos das necessidades interiores exige muito maior perícia do que manipular prêmios e castigos disponíveis no ambiente da empresa.

Os teóricos da motivação intrínseca destacam a importância da percepção no processo de satisfação dos desejos interiores, embora considerem, tanto um quanto outro, como elementos pertencentes ao mundo subjetivo. A percepção exerce, assim, função importante na valorização dos traços do meio ambiente, mas para tanto, retira dos desejos não satisfeitos as informações necessárias para atribuir sentido ao mundo objetivo.

Considerando liderança e motivação como dois assuntos tão entrelaçados é possível concluir que guardam uma ligação de parentesco forte entre si, a ponto de serem considerados como sinônimos. Conseguir que a motivação não desapareça é fazer com que se continue vendo sentido naquilo que se está fazendo. Para Tuck é inquestionável que o valor da boa administração

seja, quase que inevitavelmente, enaltecido. É por isso que para ele gerência e liderança não são necessariamente parentes, embora acredite que a liderança seja sinônimo de motivação.

Ponderando-se as diferenças individuais entre o líder e seus seguidores, é pela consciência dessas diferenças que a ação do líder reconhecidamente eficaz faz sentir a importância da sua presença. Sob esse aspecto o líder sabe que pode contar com as necessidades interiores originárias da busca de realização pessoal e da preservação da auto-imagem daqueles que aceitam ser dirigidos por ele.

Propondo que o líder tenha oportunidade de administrar o sentido que as pessoas dão ao seu trabalho em particular e à organização como um todo, aceita-se seu poder de interferir junto à cultura organizacional. Esta maneira de conceber a liderança reclama não somente a inclusão dos seguidos, como também dos pares e superiores, pois muito raramente o sentido percebido pode ser definido de maneira unilateral. A eficácia do líder, enquanto administrador do sentido e conseqüentemente agente de mudança, apoia suas bases no profundo conhecimento não somente do contexto cultural da organização, mas também na sua habilidade interpessoal em conhecer aqueles que dependem dele, facilitando sua chegada até a auto-realização.

BIBLIOGRAFIA

ARCHER, E. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C, CODA, R. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997

BERGAMINI, C. Motivação. São Paulo: Atlas, 1991

CLEMENS, J.K., MEYER, D, F. Liderança, um toque clássico. São Paulo: Best Seller, 1989

CROSBY, P. B. Liderança – a arte de tornar-se um executivo. São Paulo: Makron Books, 1991.

JESUÍNO, J.D. Processo de liderança. Lisboa: Livros Horizonte Ltda, 1987

KATZENBACH, J.R. & SMITH, D.K. Equipes de Alta Performance: conceitos princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Editora Campus Ltda. Rio de Janeiro. 2001.

LÉVI-LEBOYER, C. A crise das motivações. São Paulo: Atlas, 1994

MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MOSCOVICI, F. Equipes Dão Certo. Editora José Olympio. Rio de Janeiro, 1998.

RIFKIN, J. O fim dos empregos, o declínio inevitável dos níveis de empregos e a redução da força global de trabalho. /são Paulo: Makron Books, 1996

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, v.30, n.1, jan/mar.1990