

# O PROTAGONISMO DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

The leader in leadership team motivation

Arnaldo Nogaró<sup>1</sup>; Junior Luiz de Sousa<sup>2</sup>; Álvaro Greselle<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Professor da URI Erechim e PPGEDU e URI Frederico Westphalen. Doutor em Educação – UFRGS.  
E-mail: narnaldo@uri.com.br

<sup>2</sup> Professor da URI Erechim. Mestre em Administração.

<sup>3</sup> Bacharel em Administração. Pós-Graduado em Gestão de Pessoas – URI Erechim.

Data do recebimento: 01/12/2014 - Data do aceite: 07/05/2015

**RESUMO:** O artigo em pauta resulta de pesquisa bibliográfica e tem como objetivo apresentar argumentos que demonstrem a necessidade e importância do líder como protagonista. As pessoas, em meio às turbulências de altos e baixos das organizações, ficam um tanto que perdidas, sem expectativas em relação ao próprio desempenho e as recompensas que podem ser alcançadas. Sendo assim, as empresas precisam de alguém que conduza os colaboradores ao aproveitamento de suas habilidades e ao melhor desempenho. O líder surge como alguém capaz de animar pessoas e dar direção de processos. Não basta exercer a liderança, é necessário que haja protagonismo, refletido em atuação convicta junto ao grupo e na realização de ações efetivas que demonstrem habilidades e carisma próprios de alguém que toma decisões e decide com acerto diante de situações difíceis. Além de alentar o grupo de maneira a chegar aos resultados desejados, ele também “seduz” a equipe a segui-lo e a trabalhar motivados. O protagonismo do líder é fundamental para crescimento e fortalecimento de uma organização, para motivar os colaboradores para alcançarem seus objetivos pessoais e os da empresa.

**Palavras-chave:** Liderança. Motivação. Pessoas. Protagonismo.

**ABSTRACT:** The article in question results from a literature review and aims to present arguments that demonstrate the need and importance of the leader as a protagonist. People, among the turmoil of difficulties of organizations, are somewhat lost and without any expectations about their own performance and the rewards that can be achieved. Therefore, companies need someone to lead employees to use their skills and better performance. The leader emerges

as someone able to cheer people up and give directions of the processes. It is not enough to exercise leadership, there must be leadership reflected in confident performance in the group and in carrying out effective actions that demonstrate skills and charisma of the one who makes decisions and decide rightly before difficult situations. In addition to encourage the group in order to get the desired results, he/she also “seduces” the team to follow him/her and to work motivated. The leader role is critical for the growth and strengthening of an organization, and also to be able to motivate the employees to achieve their personal and the company’s goals.

**Keywords:** Leadership. Motivation. People. Role.

## Introdução

Sabemos que nos dias de hoje, temos muitos problemas para resolver o tempo todo e precisamos estar preparados para solucioná-los da melhor maneira possível e, ainda, ser produtivos na empresa, dar atenção para a família e ter tempo para o lazer.

A motivação é a energia que necessitamos para nos mantermos focados, superar as dificuldades e alcançar os objetivos a que nos propomos. E cada vez mais é imprescindível manter o foco para não dispersar energias em coisas que não agregam no resultado final, pois vivemos num contexto de constantes mudanças e precisamos estar motivados para conseguirmos dar conta de várias coisas ao mesmo tempo.

O mundo dos negócios, cada vez mais competitivo, exige alto nível de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. “A motivação pode ser entendida como principal combustível para a produtividade da empresa” (GIL, 2012, p. 201).

É extremamente importante conhecer as necessidades de cada pessoa quando se fala em motivação, pois os indivíduos possuem especificidades que podem influenciar seu comportamento. “Um dos aspectos mais

interessantes do desafio de compreender as pessoas, seus desejos e necessidades, é o fato de que, muitas vezes, nem elas sabem por que fazem as coisas que fazem” (JUCÁ, 2012, p.16).

A diferença no modo de agir, de pensar e expressar os sentimentos faz com que os seres humanos não aceitem as mesmas formas de conduta, ou seja, o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra. Então, é necessário entender essas particularidades, pois para Calheiros; Ferreira e Silva (2015), além de sua dimensão produtiva, o trabalho constitui o ser humano tanto em sua individualidade, quanto em sua socialização, sendo que individualidade e socialização se produzem da e na atividade prática dos seres em seus ambientes sociais.

Por isso, precisa haver pessoas com capacidade de entender e motivar os colaboradores, líderes, que sejam protagonistas diante de sua equipe, pois quando motivados os colaboradores atingem resultados de maneira mais eficaz. O artigo que ora apresentamos está estruturado apresentando, inicialmente, uma caracterização de liderança. Num segundo momento tratamos da motivação e suas interfaces nas organizações; na sequência, trazemos o entendimento sobre motivação intrínseca e extrínseca e suas correlações e, por último, refletimos sobre o protagonismo do líder. Deste modo, esperamos cumprir o objetivo a que nos propomos neste artigo

que é o de destacar o protagonismo do líder como elemento decisivo para a motivação de uma equipe.

## Caracterizando Liderança

Estamos vivendo um período em que as mudanças são constantes e o futuro é incerto. Diante dessas incertezas é essencial contar com pessoas que tenham a capacidade de vislumbrar as melhores oportunidades em meio às turbulências, identificar as possibilidades que outras pessoas não veem e transformar isso em diferencial competitivo em favor de sua empresa.

O conceito de liderança, portanto, está relacionado à capacidade do líder de direcionar os interesses do grupo onde está inserido, e não à obediência em troca de recompensas ou obtida por meio de punições; “[...] os mais hábeis não são os que conseguem impor o que pensam, mas sim aqueles que despertam nos colegas o desejo de cooperação, em vez de imposição” (REICHER; HASLAN e PLATOW, 2013, p.12).

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. No entendimento de Robbins (2012), ela precisa ser visível do ponto de vista formal, e também estar presente como filosofia que coexiste no espírito da organização.

A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada àquela capacidade de influenciar os outros que emerge fora da

estrutura formal da organização pode ser tão importante quanto a influência formal (ROBBINS, 2012, p. 38).

Wagner e Hollenbeck (2012), definem liderança como o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos deste grupo. Soto (2011), complementa que liderança é um processo de influência nos demais para que trabalhem com entusiasmo para cumprir seus objetivos.

Percebemos o quanto é difícil falar de pessoas quando precisamos descrever a nós mesmos, pois nem sempre somos o que pensamos ser. Pessoas são complexas, diferentes, sentimentais, teimosas, desconfiadas, positivas, negativas, alegres, depressivas, dedicadas, enfiam, são completamente imprevisíveis. Então, como administrar essas diferenças no ambiente de trabalho? É aí que surge a figura do líder como alguém que “[...] inspira as pessoas a irem além do que elas achavam que era possível” (JUCÁ, 2012, p.16). Essa é uma função que exige muita habilidade e muito preparo, pois um bom líder pode aumentar a capacidade produtiva das pessoas, mas para que isso ocorra é preciso transmitir confiança a elas, ensinar o caminho que devem percorrer, otimizando o tempo e tornando o ambiente de trabalho positivo.

Segundo Vizioli e Calegari (2010, p. 67-68), classicamente, líder é uma pessoa que chefia, comanda ou orienta, em qualquer tipo de ação, empreendimento ou linha de ideias. “Líderes desenvolvidos, equilibrados emocionalmente, *líderes coaches*, têm oportunidade de fazer que seus subordinados possam desenvolver seu potencial, atingir seu máximo, encontrar satisfação e felicidade. E, conseqüentemente, alcançar mais e melhores resultados”.

As pessoas precisam estar envolvidas e convencidas a respeito do resultado, do

que foi proposto a elas, sendo de suma importância que conheçam o que se deseja obter no final de seus esforços, pois podem criar, inovar, fazer diferente. Enquanto a chefia é caracterizada pelo poder de mando sustentado pela posição que a pessoa ocupa em determinada hierarquia (na família, na empresa, na escola, etc.), “[...] a liderança é uma autoridade que se constrói pelo exemplo, pela admiração, pelo respeito” (CORTELLA e MUSSAK, 2009, p. 9).

Segundo Soto (2011) os três tipos de habilidades que os líderes utilizam são: técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica se refere ao conhecimento e a capacidade de uma pessoa em qualquer tipo de processo ou técnica. A habilidade humana é a capacidade para trabalhar, eficazmente, com as pessoas para obter resultados no trabalho em equipe. A habilidade conceitual é a capacidade para pensar em termos de modelos, marcos diferenciadores e relações amplas, como nos planejamentos estratégicos de longo prazo.

Um bom líder pode contribuir para a motivação das pessoas, mas deve se ter cuidado, pois cada tipo de trabalho exige dele habilidades diferentes. Quando mencionamos que é preciso estar atento para conhecer o ambiente em que se está inserido, queremos dizer que é necessário conhecer a cultura das pessoas que ali estão. Em uma empresa grande, por exemplo, em diferentes locais pessoas estão trabalhando juntas, e provavelmente vão desenvolver e criar uma cultura interna (de um segmento, de um setor), tendo influência de fatores “externos” agregados à cultura das pessoas, que em muitos casos, resulta em dificuldades para assumir ou absorver a cultura corporativa. “A cultura de uma organização, portanto, é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho” (WAGNER e HOLLENBECK, 2012, p. 442).

Para Soto (2011), a cultura organizacional é o conjunto de valores, tradições, crenças, hábitos, normas, atitudes e condutas que dão identidade, personalidade, sentido e destino a uma organização para a realização dos seus objetivos econômicos e sociais.

Construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos, por outro. Em sentido positivo, é criar e promover sistematicamente em todo o pessoal da organização a lealdade, confiança, vitalidade, participação, comunicação, valores e congruência nas condutas (SOTO, 2011, p. 233).

Tendo em vista que muitas pessoas são naturalmente resistentes às mudanças, quando propomos algo diferente, devemos fazer de uma forma que não as amedronte ou as afaste, mas sim as conquiste e as deixe curiosas sobre o resultado futuro. Esta atitude de envolver e pedir o apoio dos colaboradores para a implantação de um novo projeto (objetivo), faz com que os trabalhadores realmente acreditem no que estão fazendo, vislumbrando benefícios, ou possíveis ganhos que obterão com essas mudanças. “O líder é aquele que faz com que as pessoas se sintam abraçadas por ele. Assim, todos juntos abraçam uma causa e dobram-se por ela. O líder só consegue fazer isso se tiver legitimidade. Entendo que o líder é o indivíduo que, acima de tudo, provoca mudanças” (CORTELLA e MUSSAK, 2009, p.9).

É muito importante portar-se de forma transparente para que não haja dúvidas quando queremos que as pessoas se envolvam com o que propomos a elas, pois caso não sintam segurança, não ajudarão a conquistar o que foi definido e solicitado, e se, por acaso forem forçadas, obrigadas, ficam ainda mais inseguras e desconfiadas, não aderindo ao processo. “O líder é aquele que esclarece

suas intenções e que torna evidentes os seus critérios nas decisões, evitando, dessa forma, que a equipe tome outro rumo pela raiva e pelo sentimento de injustiça” (JUCÁ, 2012, p.16). O papel do líder é, conseguir influenciar o comportamento dos colaboradores da organização, procurando sempre contribuir para o desenvolvimento dos objetivos da organização.

De acordo com Araújo e Garcia (2010), devemos partir do princípio de que liderar é a atitude do líder, já a liderança consiste na sua competência. Em outras palavras, é essencial que esteja claro que o líder deve ser não só o projetista, o responsável por erguer os pilares que sustentam a organização, mas, também, o professor, a fim de corroborar com o desenvolvimento das pessoas e o regente, devendo dar ênfase aos empenhos pessoais em função dos objetivos da organização.

Os colaboradores de uma organização agem por diferentes razões em função de um objetivo a cumprir ou uma meta a concretizar. O resultado do trabalho é visto por cada trabalhador sob sua perspectiva e interesse em relação ao mesmo. Interessam, portanto, as relações técnicas, e também, as atitudes éticas que resultam de sua ação. Segundo Gomes (2014, p. 1049) gerenciar de modo a favorecer relações saudáveis no ambiente profissional, “[...] a compreensão pelo servidor do significado e do resultado do trabalho que executa e do fim social de suas atividades, bem como a aproximação da satisfação pessoal pelas atividades profissionais que exerce, é imprescindível para a ética”.

De acordo com Wagner e Hollenbeck (2012), o líder pode ser autoritário, democrático ou liberal. O líder liberal deixa que o grupo por si só faça o que quiser, e muita gente considera isso uma abdicação da liderança. O líder autoritário é quase o oposto do líder liberal e toma praticamente todas as decisões por si mesmo. O líder democrático trabalha

com o grupo para ajudar seus membros a tomarem suas próprias decisões.

Tomar decisões requer a compreensão de um universo racional e emocional, pertinente a cada indivíduo. Essa ação se caracteriza como uma importante competência na liderança, que deve ser aprimorada no sentido da correta identificação, descrição e solução de problemas. Para tanto, além de habilidades e competências de ordem técnica, outras de ordem pessoal, devem ser aperfeiçoadas, e barreiras, eliminadas. A partir da definição do problema, pode-se estabelecer relações e respostas mais significativas e contundentes para a melhor condução dos negócios (SUGO, 2005, p. 262).

Nem sempre o líder pode agradar a todos, ou melhor, nem deve querer agradar, ele precisa tomar as decisões, posicionando-se em prol do melhor para sua equipe. Muitas vezes se depara com pessoas que não gostam de suas atitudes, pois possuem seus interesses particulares contrariados. “A frustração produz emoção negativa em um grau tal que esta predomina sobre a razão, provocando uma mudança de conduta no sentido de desviá-la do objetivo de solucionar o problema, que é a linha de progresso em que se revela a tendência ao desenvolvimento pessoal” (SOTO, 2011, p. 158). Mas o bom líder vai saber intermediar as situações de conflito, buscando a melhor saída. Por outro lado, se esse líder não tiver a capacidade de trabalhar com essas diferenças, provavelmente vai deixar as pessoas receosas, retraídas e, conseqüentemente, inseguras, não se libertando para contribuir mais do que o exigido ou cobrado como atributo de sua “função”.

A crítica está presente no seio da vida social, e não é diferente nas empresas. É muito mais fácil cobrar dos funcionários, dizer que está tudo errado, que ninguém se dedica o suficiente, como forma de justificar possíveis fracassos, do que aceitar a crítica e dela fazer

uso para crescimento pessoal e da equipe. Devemos sim ser críticos para estarmos em processo de melhoria contínua, emitir críticas construtivas a fim de nunca nos acomodar.

Outra postura que poderia ser adotada diz respeito a ajudar as pessoas a entender qual é o papel de cada uma na empresa, o por que dela estar ali, mostrar sua importância e seu significado para o resultado da organização, incentivando, elogiando, conversando, auxiliando-a a resolver seus problemas ou superar suas limitações.

A motivação é essencial para o funcionamento das organizações. Seja qual for a quantidade de máquinas e equipamentos que uma organização possua, esses elementos não poderiam ser utilizados sem que pessoas que se sintam motivadas os liguem e os façam funcionar (SOTO, 2011, p. 10).

Esse sim é o papel que deve ser assumido pelo líder, potencializando o melhor de cada um, como se faz no futebol, por exemplo, onde cada jogador tem uma função na qual rende mais em campo, o que aumenta as chances de um melhor resultado e de maior produtividade. É assim na empresa também: o líder precisa identificar as habilidades de seus colaboradores e aproveitá-las da melhor maneira possível.

## Motivação e suas interfaces nas organizações

Com os avanços de alguns campos do saber, mais especificamente da psicologia e ciências cognitivas, foram se descobrindo métodos de avaliar e conhecer cada vez mais as pessoas. Isto permitiu entender alguns dos fatores que motivam o ser humano em cada nível que consegue alcançar, considerando aspectos psicológicos, culturais e sociais.

Uma primeira ideia sugestiva sobre motivação, normalmente aplicável a qualquer tipo de atividade humana, é fornecida pela própria origem etimológica da palavra, que vem do verbo latino *movere*, cujo tempo supino *motun* e o substantivo *motivum*, do latim tardio, deram origem ao nosso termo semanticamente aproximado, que é *motivo*. Assim, genericamente, a motivação, ou o motivo, é aquilo que move uma pessoa ou que a põe em ação ou a faz mudar o curso (BORUCHOVITCH, 2009, p. 9).

No entendimento de Gil (2012) a motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra, ou que a fonte de motivação de uma pessoa esteja em outra.

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada (SOTO, 2011, p.118).

Uma pessoa motivada produz mais e contagia o ambiente de trabalho positivamente. A motivação é intrínseca ao ser humano, às vezes estamos motivados e, às vezes, não, mas é difícil saber o que realmente determina essa motivação em cada pessoa. No entanto, há fatores que contribuem para desencadeá-los. E um deles está relacionado ao nosso convívio, ao ambiente que frequentamos e às pessoas com quem nos relacionamos. É por

isso que o líder ganha força como alguém capaz de influenciar o comportamento das pessoas. Segundo o autor referido (2011, p. 142-143), talvez o enfoque do conteúdo da motivação mais conhecido, seja o “[...] modelo de hierarquia das necessidades” do psicólogo Abraham Maslow. Ele sustenta que os indivíduos possuem uma complexa série de cinco categorias de necessidades, colocando-as em ordem de importância: fisiológicas, de segurança, de associação, de estima e de autorrealização. Maslow (apud SOTO, 2011) assinalou que, à medida que uma pessoa vá satisfazendo cada um desses níveis de necessidades, a motivação movimenta-se ao nível de necessidades imediatamente superior com o propósito de satisfazê-las.

As necessidades fisiológicas são relacionadas aos desejos básicos de se alimentar, de vestir e de ter um teto. Dado que se trata das necessidades humanas básicas, ocupam o primeiro nível de hierarquia de Maslow. As necessidades de segurança são os desejos de proteção, estabilidade e a ausência de aflições, ameaças e enfermidades (segundo nível de hierarquia de Maslow). As necessidades de posse são os desejos de amizade, de amor e de fazer parte de um grupo. As necessidades de estima são os desejos de respeito por si mesmo, a sensação de sucesso individual e o reconhecimento dos demais. Para satisfazer essas necessidades, os indivíduos buscam oportunidades de realização, ascensão e prestígio que lhes permitam reforçar sua atitude e valor. As necessidades de autorrealização são os desejos de crescimento pessoal e de realização e cumprimento do pleno potencial individual. Uma pessoa autorrealizada aceita a si mesma e aos demais (MASLOW apud SOTO, 2011). Porém é preciso ficar atento a essa teoria, pois a cada necessidade satisfeita, surge outra imediatamente, conseqüentemente maior a anterior. E para satisfazer essa próxima necessidade será necessário um esforço ainda maior da corporação.

O líder pode motivar os colaboradores reconhecendo o trabalho que os mesmos fazem, pois quando somos reconhecidos por aquilo que fazemos, buscamos fazer cada vez melhor. “Reconhecimento é fator decisivo para a permanência de um profissional na empresa” (CORTELLA, 2009, p. 36). Isso faz com que nós, nos autoavaliemos a fim de detectar possíveis estratégias para nos tornarmos mais eficientes.

## Motivação Intrínseca e Extrínseca

A motivação ocorre por causas intrínsecas - quando a mobilização ocorre ou provém de razões internas aos sujeitos ou a ele relacionadas e, extrínsecas - quando os fatores mobilizadores se encontram na exterioridade, além do sujeito, como por exemplo, do ambiente onde e com quem convive.

Segundo Boruchovitch (2009), a motivação intrínseca refere-se à escolha e realização de determinada atividade por sua própria causa, por esta ser interessante, atraente, ou de alguma forma, geradora de satisfação. Tal comprometimento com uma atividade é considerado ao mesmo tempo espontâneo, parte do interesse individual, e autotélico, isto é, a atividade é um fim em si mesma. “Desse modo, a participação na tarefa é a principal recompensa, não sendo necessárias pressões externas, internas ou prêmios por seu cumprimento” (BUROCHOVITCH, 2009, p. 9).

Os indivíduos têm necessidades e desejos internos e produzem uma força que os conduz a quererem realizar determinados objetivos. De acordo com Boruchovitch (2009) “[...] a motivação intrínseca é compreendida como sendo uma propensão inata e natural dos seres humanos para envolver o interesse individual e exercitar suas capacidades, buscando e alcançando desafios ótimos”. Rodrigues; Neto; Gonçalves Filho (2014) complementam afirmando que a motivação é vista como uma

força propulsora, cujas origens se encontram, na maior parte do tempo, escondidas no interior do indivíduo. É a motivação intrínseca e se aplica às pessoas de uma maneira geral, tanto para ações no trabalho quanto fora dele.

Por outro lado, quando precisamos de algo externo ao que fazemos para nos motivar, estamos falando de motivação extrínseca. Pressões ou incentivos externos são os que nos movem a fazer determinada atividade.

A motivação extrínseca tem sido definida como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou atividade, como para a obtenção de recompensas materiais ou sociais, de reconhecimento, objetivando atender aos comandos ou pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades (BORUCHOVITCH, 2009, p. 46).

Às vezes, é essencial que o líder crie as condições da mudança, instale o “vírus” da mudança nas pessoas, independente de mexer em aspectos internos ou externos; o importante é propor algo que instigue as pessoas a fazer o que se deseja, que as metas sejam aceitas por elas. “Para ir da oportunidade ao êxito é preciso enfrentar os medos de mudanças, romper com esse sentimento e ir atrás do vento oportuno. Para isso, é preciso mudar a mentalidade. É preciso ter uma mentalidade humilde. Uma mentalidade moderna” (CORTELLA, 2009, p. 47). Só há transformação de mentalidade e, conseqüentemente, de comportamento quando se acredita que há algo de maior no que se está sugerindo, com mais sentido naquilo que se sinaliza como o novo a conquistar, como dimensão de obra, segundo Arendt (2012). Só mudamos quando estamos suficientemente convencidos disso e este convencimento é trabalho do líder, que faz uso da confiança que a equipe possui nele para galgar mais um degrau na realização dos objetivos desejados. No entender de Goleman (2014), para aproximar o trabalhador desmo-

tivado do campo do foco desejado, é preciso elevar sua motivação e seu entusiasmo, evocando um senso de propósito e acrescentando uma dose de pressão.

Se ficarmos esperando as coisas acontecerem, estaremos expostos e conduzidos pela velocidade dos acontecimentos que nos atingem, mas se nos movimentamos na proporção das mudanças, podemos estar à frente dos acontecimentos, preparados para aproveitar as oportunidades geradas pelo cenário de mudança. Mas para estar preparado, é necessário muita organização e planejamento, características decisivas para a personalidade de um líder.

## Entender as Necessidades Individuais

Cada ser humano é uma singularidade e assim se caracteriza como tal. Para muitos isso pode não ser algo positivo, no entanto, é exatamente esta especificidade que nos define enquanto humanos e constitui nossa identidade. “Não somos todos iguais. Isso é óbvio, mas os gestores às vezes se esquecem de que precisam reconhecer essas diferenças e tirar proveito delas para conseguir o melhor de seus funcionários” (ROBBINS, 2012, p. 38). Isso pode se tornar uma grande vantagem competitiva se for bem explorada dentro das corporações, o que não tem sido bem entendido por muitos.

“Mesmo o gestor mais tolerante pode desejar, de vez em quando, que as diferenças individuais simplesmente desapareçam. Se todos os supervisores, colegas e subordinados fossem semelhantes, a administração seria uma tarefa muito mais fácil” (WAGNER e HOLLENBECK, 2012, p. 59). Mais fácil seria se fôssemos iguais, porém perderíamos a essência de nós enquanto seres humanos, dotados de desejos e sonhos diferentes. O que

seria da inteligência, da arte, do improviso, daqueles que se sobressaem pelo esforço, dedicação? Que adiantaria nos prepararmos para sermos iguais aos outros? A beleza humana e de sua manifestação está na diferença e na singularidade que fazem cada ser humano ser o que é, diferente dos demais, permitindo superar o marasmo e a mesmice. O que seria do mundo se fôssemos todos iguais e nos repetíssemos?

O homem enquanto pessoa é um ser inteligente, com capacidade de pensar, com consciência racional da sua conduta, que o diferencia dos demais seres vivos. Nesse sentido, do ponto de vista filosófico, afirma-se que “o homem é o único animal que tem consciência de ser um animal”, que sabe que está vivo, que vai morrer, e que pode transformar tudo isso em potencial de crescimento.

Ao acrescentar a personalidade ao indivíduo, o diferenciamos de qualquer outro indivíduo dentro do grupo, já que levamos em conta um conjunto de qualidades psicofísicas que distinguem um ser de outro. A personalidade une a essência do conjunto físico e mental com a disposição que cada sujeito adota e que o faz diferente de outro (SOTO, 2011, p. 32).

Segundo Soto (2011), as diferenças entre os indivíduos existem e são detectadas, ao ver como em situações similares nem todas as pessoas agem exatamente igual. Dentro de cada um existe uma razão pela qual empenhamos nossos esforços, sendo que quanto mais razões existam, mais moveremos esforços para realizar esses desejos. Mas cada pessoa é diferente, então os desejos também são diferentes, sendo que se torna difícil conseguir satisfazer, por completo, os desejos de equipes.

Os indivíduos, por serem diferentes, também alimentam expectativas diferentes em relação aos seus desejos e necessidades.

Talvez a mesma necessidade ou o mesmo desejo pode ser atendido de formas diferentes; depende da expectativa das pessoas em relação àquele benefício que receberá.

As diferenças individuais sinalizam que o gestor de uma empresa consiga uma motivação mais notável entre os empregados, tratando-os também de forma diferente. Se não fosse pelas diferenças individuais, poder-se-ia adotar alguma norma ou regra comum para tratar os empregados, para o que se necessitaria, também, de um mínimo de critérios. As diferenças individuais exigem que a justiça e a retidão com os empregados sejam aplicadas individualmente e não de forma estatística. A crença de que cada pessoa é diferente das demais é conhecida com o nome da “[...] lei das diferenças individuais” (SOTO, 2011, p. 8-9).

Talvez demande mais do que apenas formação técnica para entender as necessidades individuais, talvez seja necessário formação humana para se colocar no lugar do outro e procurar ver as coisas como o outro está olhando. Em outras palavras, assumir a perspectiva do outro. Mas isso não se consegue apenas com aulas teóricas, palestras, ou coisas do gênero. Há que se ter muita dedicação, dignidade e conduta ética, ganhando o respeito das pessoas e transmitindo confiança para que demonstrem o que sentem e porque agem de tal maneira.

Para Cortella (2009, p. 28), uma das coisas mais inteligentes que um homem e uma mulher podem saber é: saber que não sabem. Aliás, só é possível caminhar em direção à excelência se você souber que não sabe algumas coisas. Reconhecer nossa incompletude como seres humanos, como seres que precisam fazer-se ao longo da vida. Porque há pessoas que, em vez de ter humildade para saber que não sabem, fingem que sabem. “Pior do que não saber é fingir que sabe. Quando você finge que sabe, impede

um planejamento adequado, impede uma ação coletiva eficaz. Por isso, a expressão ‘não sei’ é um sinal de absoluta inteligência” (CORTELLA, 2009, p. 28). O líder não é o dono absoluto do saber. Há muitas coisas que precisam ser aprendidas por ele; no entanto, deve lançar mão do “sabido” e transformá-lo em seu ponto forte. Para a equipe é importante que o líder demonstre que não sabe tudo, mas que possui a humildade de aprender e que espera a colaboração de aprendizado dos que estão no seu entorno. Que assim como ele aprende e faz uso de seus conhecimentos, outros também poderão fazê-lo, despertando um sentimento de aprendizado em equipe.

Então, quando alguém disser que não sabe fazer algo, incentive-o a buscar, ajude-o a aprender, mostre a ele o caminho mais adequado para a realização de tal atividade, pois só assim ele vai crescer e demonstrar eficiência. É exercitando a humildade para reconhecer que podemos aprender, que nos tornamos melhores.

## **Aspecto Financeiro e sua Influência na Motivação**

Os seres humanos precisam acordar cedo para ir ao trabalho e deixam de ficar com filhos, esposa, netos, pais, porque precisam satisfazer suas necessidades, não apenas porque gostam de trabalhar. Todos temos necessidades e buscamos satisfazê-las de alguma maneira. As pessoas nem sempre conseguem chegar ao topo da pirâmide de Maslow, pois é difícil conseguir satisfazer as necessidades antecedentes. Então, podemos perceber que quando conseguimos satisfazer uma necessidade, já surgem outras, decorrentes de nosso desejo de querer ser mais, construir nossos projetos, reinventarmo-nos.

Mencionamos o aspecto financeiro, pois é um grande causador de divergências

quando se fala em motivação. É fundamental que as pessoas consigam estar, pelo menos parcialmente, satisfeitas financeiramente para que possam estar motivadas e aí sim tentar satisfazer outras necessidades mais relacionadas ao status e autorrealização. Isso significa que o aspecto financeiro está na base da pirâmide, sendo um dos mais prementes fatores motivacionais. Para Robbins (2009), os planos de remuneração por habilidades são coerentes com diversas teorias motivacionais. Como estimulam as pessoas ao aprendizado, ao crescimento e à expansão de suas habilidades, são compatíveis com a teoria das necessidades, de Maslow.

Remunerar as pessoas para que expandam seu leque de competências é também coerente com as pesquisas sobre a necessidade de realização. Os grandes realizadores tendem a fazer as coisas melhor e de modo mais eficiente. Ao aprender novas habilidades ou aprimorar as que já possuem, os grandes realizadores vão achar seu trabalho mais desafiador (ROBBINS, 2009, p. 81-82).

Dentro do aspecto financeiro, não mencionamos apenas remuneração fixa, mas aqui podem ser utilizados benefícios, gratificações, prêmios e recompensas por meta, que também podem satisfazer os colaboradores e motivá-los para alcançar os objetivos.

Para que as pessoas se sintam estimuladas é necessário que se estabeleçam metas ambiciosas. Organizações que se contentam com metas modestas não conseguem estimular suas equipes a pensar grande. As metas, entretanto, devem ser estabelecidas com realismo. O impossível é algo que ninguém se sente obrigado a cumprir e nem mesmo a pensar (GIL, 2012, p. 212).

É importante criar metas e desafiar os colaboradores a chegarem ao objetivo proposto, incentivando-os com benefícios que atendam

às suas necessidades. Sendo assim farão o possível para poder alcançá-los, pois estarão se beneficiando também e não só a empresa. Segundo Wagner e Hollenbeck (2012, p. 152) os sistemas de pagamento “[...] por desempenho individual condicionam o pagamento, pelo menos em parte, às realizações de cada trabalhador. Há dois tipos de programas individuais: os que se baseiam em mérito e os que se baseiam em incentivos”.

Nos programas que se baseiam em mérito, as avaliações são feitas subjetivamente por seus superiores e, ao final, os ganhos são proporcionais às suas avaliações de desempenho. Nos sistemas de incentivos, as regras são estipuladas antes e o trabalhador pode calcular o quanto receberá a cada nível de desempenho que atinge.

No entendimento de Robbins (2012), há muitas maneiras de remunerar os empregados. O processo de estabelecer níveis de remuneração pode ser complexo e envolve equilibrar o valor do trabalho para a organização, geralmente estabelecido por um processo técnico chamado avaliação profissional, e a competitividade externa da remuneração de uma organização em relação à remuneração média em sua área de atuação, geralmente determinada por pesquisas de mercado. “Obviamente, o melhor sistema de remuneração paga o trabalho que vale, sendo também competitivo em comparação ao mercado de trabalho” (ROBBINS, 2012, p. 38).

O colaborador tem consciência do quanto vale seu trabalho, e a empresa também sabe a importância de cada pessoa para o desenvolvimento das atividades, então o que precisa é haver critérios que definam claramente para os colaboradores o que eles precisam fazer para alcançar a remuneração desejada. Isto os fará se sentirem mobilizados para buscar patamares acima do seu e, conseqüentemente, assumirem as tarefas com maior predisposição e empenho.

## O Protagonismo do Líder

Na teoria tudo se ajusta, é muito bonito, muito certinho, mas, na prática, trabalhar com pessoas exige habilidades que nem todos possuem ou conseguem desenvolver. A complexidade é tanta, que o líder precisa ser protagonista na organização. A junção das palavras gregas, *protos* que significa o principal, o primeiro e *agonistes* que significa competidor, lutador, dão origem à palavra “protagonismo”, que sinaliza o ator principal de uma ação, ou seja, alguém que ocupa papel de destaque perante um acontecimento.

Sabemos o quanto é importante ter colaboradores qualificados, mas precisa-se ter alguém que saiba como cada um deles pode ajudar a equipe, ter alguém que passe confiança e ensine o caminho que devem percorrer juntos para alcançar os objetivos. E esse alguém é o líder.

O papel do líder torna-se indispensável para incentivar e conseguir obter o melhor desempenho possível de sua equipe. Podemos comparar o líder a um ator principal de um filme ou de uma novela onde desempenha o papel de protagonista das ações. Tanto nos momentos de sucesso, quanto nos fracassos, o líder precisa assumir o comando de sua equipe, estar preparado para tomar decisões e assumir responsabilidades. Os colaboradores precisam se sentir protegidos e abraçados pela sua liderança, tendo assim maior confiança no relacionamento, o que, por sua vez, vai fazer do líder uma pessoa respeitada e valorizada pelos colaboradores.

O líder precisa entender que está no centro das atenções e que é a partir de suas ações que os colaboradores vão se engajar ou não nos projetos. Ou seja, se o líder conseguir captivar as pessoas para que se doem em prol da organização, vai conseguir aumentar a produtividade e criar um ambiente de trabalho

onde todos se sintam integrantes, formando uma “família” organizacional.

A inteligência do líder se torna visível ao “ensinar” o caminho do aprender pela exemplaridade demonstrada em suas atitudes. Sabe que não sabe, mas demonstra esforço e capacidade de aprender. Conhece suas limitações, portanto age de modo humilde. Entende que a incerteza é uma constante e faz desta, sua certeza maior. Assume a postura de liderança, antes de qualquer coisa, como uma escolha, sabendo que “[...] ela exige uma estupenda capacidade: a de ser humilde. Isto é, saber que não se sabe tudo, saber que não se sabe todas as coisas e, especialmente, saber que não se é o único a saber” (CORTELLA, 2009, p.72).

Uma ação de muito valor que a empresa deve adotar está relacionada ao “dar exemplo”, começando pelos gestores, ou seja, os líderes precisam ter o comportamento apropriado, servir de exemplo, pois de pouco adianta fazer palestras motivacionais, discursos incentivadores, se os superiores não incorporarem tais práticas. Os exemplos significam muito mais do que os discursos, as palestras, os pedidos, as cobranças. Os colaboradores tendem a repetir o comportamento dos seus superiores. Mas é necessária a consciência dos líderes para dar o exemplo, mesmo que, inicialmente, seja em pequenas atitudes ou comportamentos, pois

estão sendo observados e suas atitudes e seu comportamento influenciarão os membros de sua equipe.

Pode-se ter o cargo de líder, sem ter a habilidade de liderar, e isso é fundamental para poder conduzir uma equipe e conseguir dela os melhores resultados. A consciência de que não se tem a habilidade de liderar faz parte do autoconhecimento que um líder deve ter. Entender que não ter a habilidade de liderar não significa que jamais terá. Ela pode ser desenvolvida, aprimorada, mas para isso há que se demonstrar empenho e dedicação. A maneira como o líder transmite e deixa transparecer, junto ao grupo, que ele também carece desenvolver e aprimorar certas habilidades, precisa ser feita com muito zelo para deixar de soar como característica negativa sua, tornando-se um ponto forte. Constitui-se em uma estratégia importante de demonstração de resiliência e motivação para os liderados.

Ser protagonista é assumir a responsabilidade e tomar a frente, tanto nos momentos bons como nas decisões difíceis. Não devemos pensar que o protagonista é quem age sozinho, recebe os méritos, ou os aplausos, mas sim quem trabalha coletivamente e conduz a equipe ao sucesso.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de e GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**. edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARENDRT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.
- BORUCHOVITCH, E. (Org.) **A motivação do aluno**: contribuições da psicologia contemporânea. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- CALHEIROS, V. C.; FERREIRA, L. S.; SILVA, J. da C. Trabalho e (im)possibilidade de humanização no contexto capitalista contemporâneo e os impactos na educação. **Educação humanizadora e os desafios éticos na sociedade Pós-Moderna**. Santa Maria: Biblos, 2015.

- CORTELLA, M. S. **Qual a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 8. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- CORTELLA, M. S. e MUSSAK, E. **Liderança em foco.** Campinas, SP: Papirus 7 Mares, 2009.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2012.
- GOLEMAN, D. Em foco. **Mente & Cérebro.** São Paulo: Duetto, ano XX, nº 254, março de 2014.
- GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista Brasileira de Administração.** Rio de Janeiro, v. 48, n.4, Jul./Ago., 2014.
- JUCÁ, F. **Academia de liderança.** São Paulo: Papirus, 2012.
- LEAL, G. (Org.) **Biblioteca da mente e cérebro:** a personalidade do líder. 1. ed. São Paulo: Duetto Editorial, 2013.
- ROBBINS, S. P. et al. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010(2012).
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; GONÇALVES FILHO, C. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. **Revista Brasileira de Administração.** Rio de Janeiro, v. 48, n.1, Jan./Fev., 2014.
- SOTO, E. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- SUGO, A. et al **Liderança:** uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005.
- WAGNER, J. A. e HOLLENBACK, J. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.
- VIZIOLI, M. e CALEGARI, M. da L. **Liderança:** a força do temperamento. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

