



Liderança e Motivação de Equipas de Trabalho

Resumo

O objectivo desta pesquisa, pretende dar resposta ao porquê da liderança ser fundamental para o bom desempenho de equipas de trabalho. O comportamento do líder deve ser adaptado ao ambiente da organização e aos objectivos pretendidos. Este trabalho relata também, tipos e comportamentos de liderança, assim como a questão da motivação e gestão de equipas.

A motivação é dos pontos mais importantes, senão o mais importante, quando falamos em liderança. É a partir da motivação que agimos, nos comportamos de determinada maneira. Quanto maior for a motivação, maior será a satisfação das nossas necessidades. Se não forem satisfeitas, levam-nos à frustração, depressão, agressividade, entre outros.

Devemos satisfazer as nossas necessidades, conforme o grau de importância destas. É devido à sua satisfação que nos comportamos.

Palavras-chave: Liderança, satisfação no trabalho, clientes, motivação, coordenação, empresa, equipa, trabalho

Abstract

The objective of this research, aims to respond to why the leadership is essential for the proper performance of teams and work. The behavior of the leader must be adapted to the environment of the organization and objectives. This paper also reports, styles, types and leadership behaviors, as well as the question of motivation and team management.

Motivation is the most important points, but most importantly, when we talk about leadership. It is from the motivation to act, behave a certain way. The greater the motivation, the greater the satisfaction of our needs. If not satisfied, lead us to frustration, depression, aggression, among others.

We meet our needs, as the degree of their importance. Because of their satisfaction that we behave.

Key-Words: Leadership, job satisfaction, customers, motivation, coordination, enterprise, team work.

Introdução

Não existe uma definição concreta de liderança. Segundo Fachada (1998), a liderança “é um fenómeno de influência interpessoal exercida em determinada situação através do processo de comunicação humana, com vista à comunicação de determinados objectivos”.

A liderança sempre foi definida como “um traço de personalidade”, devido às características pessoais e inatas do sujeito”, ou seja, característica esta que já nascia com o sujeito.

Nos dias de hoje, sabemos que essa teoria já não se aplica, podendo qualquer um ser líder tendo em conta que a liderança depende da aprendizagem social destes, sendo esta treinada e/ ou aperfeiçoada.

A liderança é fundamental nas relações de trabalho. Ao falar em liderança, obrigatoriamente falamos em grupo e ao falar em grupo, falamos em tarefas conjuntas e para as realizar é preciso organização para atingir os objectivos a que se propuseram.

É função do líder traçar caminhos para atingir objectivos, gerir a equipa, negociar acordos, criar uma linguagem comum a todos, gerir conflitos, criar expectativas, encontrar soluções para possíveis problemas, definição de prioridades, incentivar diálogo entre todos, debate, fazer escolhas e o mais importante de tudo, o líder deve ter a capacidade de persuadir, comunicando de forma clara e eficaz a transmissão das suas ideias. A prestação deste é fundamental, é ele que influencia as relações interpessoais, é ele que toma as melhores decisões para o grupo, sendo assim avaliado pelos resultados positivos que obteve. O líder deve avaliar-se a si próprio e deve ter a capacidade de se auto corrigir.

A motivação, está intrinsecamente relacionada com a liderança, são dois elementos preponderantes que um líder deve possuir para prossecução dos objectivos da organização. Segundo (Kanfer 1995, p.330), os mecanismos psicológicos reguladores da direcção, intensidade e persistência das acções não devidas não somente a diferenças individuais de capacidade ou a forças ambientais que forçam a acção.

Segundo Mcgregor (1992), as equipas de trabalho motivadas influenciam positivamente o ambiente de trabalho e, conseqüentemente o processo produtivo.

Liderança

Conceito

Segundo Jim Collins, a liderança é fundamental nas relações de trabalho. Para que uma empresa tenha sucesso e se mantenha na liderança, não basta ser boa, tem de ser excelente e para isso precisa de ter um excelente líder. É isto que ele pretende

demonstrar no seu livro “De bom a excelente”, como são os líderes excelentes, o perfil destes.

Jim Collins defendeu que os líderes podem estar divididos em cinco, sendo cinco o expoente máximo, o excelente líder. Apelidou sua teoria de “líder nível cinco”:

Este é o “nível mais elevado da hierarquia de capacidades executivas.” Um líder de nível cinco tem de ser extremamente humilde, determinado, profissional, discreto, disponível para tornar a empresa óptima, modesto, destemido, ambicioso, inovador (“olhar pela janela”), grande nível de orientação.

Quando se fala em empresa e objectivos atingidos, Collins defende, que tem de se falar em “nós” como um grupo e não num “eu” a quem são atribuídos os louros de um trabalho feito em equipa. Isso desmotiva a equipa, pois o sucesso é de todos, houve contribuição e dedicação a um trabalho por parte de todos e não de um só.

Collins diz que os líderes de nível cinco são “pessoas comuns produzindo resultados extraordinários em silêncio.”, estes são “infectados com uma necessidade incurável de produzir resultados.”

Para concluir, o autor diz que primeiro se deve formar a melhor equipa e só depois definir tarefas, pois para aqueles que pensam que a perspectiva de liderança é a resposta para tudo, estão a ver de maneira errada.

A liderança é então “um processo que implica capacidade de influenciar os outros através de um processo de comunicação, com o objectivo final de realizar tarefas. Deve ser alvo de auto análise e auto crítica, já que é um processo interactivo.”.

O líder tem de adaptar o estilo de liderança, dependendo das características do grupo, sendo de extrema importância que este se relacione com todo o grupo. Este deve ter a função de “delegar funções, motivar, estruturar, orientar, punir e coordenar”, contudo, o ponto fulcral da liderança é a função de “orientar o grupo para metas específicas”.

Existem dois tipos de liderança:

- A liderança estatutária, corresponde à posição hierárquica que o líder ocupa, sendo o seu comportamento esperado e o poder reconhecido pelos indivíduos.
- A liderança emergente, corresponde a um qualquer indivíduo, não importando o cargo que este desempenha.

Tipos de liderança

Existem diversos autores que defendem várias teorias, mas a que mais se destaca, por ser também a mais referenciada, é a teoria de Lippitt, Lewin e White. Estes distinguem três tipos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

Líder autoritário: Este tipo de líder é que determina as tarefas a executar, orienta o grupo sem a participação deste, dá instruções a cada elemento, não aceita sugestões, inexistência de relação de amizade, cria tensão, desmotivação e consequente frustração. O único objectivo é o lucro e a produção.

Líder liberal: Este tipo de líder dá total liberdade aos liderados para tomar decisões. O grupo é que determina as tarefas a executar e que tarefas devem desempenhar. O líder só toma decisões em casos de extrema gravidade. Não há imposição de regras.

Líder democrático: O grupo participa nas decisões, os objectivos e o meio condutor destes é decidido por todos, o líder consulta o grupo, estimula este, iguala-se a qualquer um dos elementos do grupo, é objectivo e orientador, estimula o bem-estar, cria laços entre todos, resultando produtividade.

Embora existam estes três tipos de liderança, não existe um estilo de líder, pois estes podem possuir características de um tipo ou de outro, dependendo do contexto e dos liderados.

“A liderança é mais arte do que ciência. Nessa arte, o líder tem de aplicar a sua experiência e o seu bom senso para decidir quando, como e com quem deve usar cada um dos estilos”. (Estanqueiro, 1992)

O líder deve conhecer as suas competências, tal como as suas limitações, deve ser justo, deve desenvolver talentos e, persuasivo. Este deve ver ao longe e através de, deve dar ordens e definir caminhos, deve antecipar-se aos factos, assertivo, honesto, cativar pessoas, disponível, deve ter a capacidade de motivar, encorajar os indivíduos do grupo, deve ser concreto e específico, deve elogiar e repreender oportunamente. Deve ter como qualidade intrínseca, a sinceridade, honestidade, a confiança, deve conhecer muito bem os liderados e as suas características e capacidades, deve ser interessado e activo e deve partilhar os méritos, falando dos objectivos atingidos sempre na terceira pessoa e não na primeira, pois o mérito é do grupo.

Motivação

Conceito

Não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um conceito elaborado em dados simples invisíveis, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas. Uma possível definição de motivação é definida pelo conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direcção, intensidade e duração.

Motivação é também definida por estimulação (forças energéticas responsáveis pelo despoletar do comportamento), acção e esforço (comportamento observado),

movimento e persistência (prolongamento no tempo do comportamento motivado e recompensa (reforço das acções anteriores).

Para *Marques (2004)*, a gestão da motivação passa essencialmente pela concepção de dois tipos de sistemas: sistemas de trabalho e sistemas de recompensa. A motivação pode ser dividida em motivação intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa. Um empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, constitui um exemplo de motivação intrínseca. Comportamentos extrinsecamente motivados são aqueles que as pessoas levam a cabo, com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social ou para evitar alguma forma de punição.

“As forças psicológicas de um individuo que determinam a direcção do seu comportamento, o seu nível de esforço e a sua persistência face aos obstáculos” (George e Janes 1999,p.183)

“O termo motivação está relacionado com três questões fundamentais relativas à regulação do comportamento o que energiza a acção; como ela é direccionada; em que medida ela é voluntariamente controlada” (Deci 1999, p.9)

Teorias da motivação

Uma das maiores classificações de maior valor organizador da diversidade de abordagens e teorias da motivação cruza dois critérios. O primeiro foca-se nas teorias de conteúdo e teorias do processo. O segundo distingue as teorias gerais sobre a motivação humana e as teorias específicas. Destas resultam quatro tipos de teorias/abordagens.

As teorias de conteúdo procuram explicar a motivação através da análise de elementos motivadores. As teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando sobretudo resposta para questões como o processo do comportamento motivado.

Designam-se por teorias gerais, aquelas que se referem a aspirações genéricas dos seres humanos, que não se centram exclusivamente no trabalho e no comportamento

organizacional. As teorias de *Maslow* e *Alderfer*, discutem um conjunto de necessidades que são gerais a qualquer ser humano e que percorrem a sua vida, não se limitando à situação de trabalho. A teoria da equidade, desenvolve a necessidade de justiça que é igualmente atributo da vida em geral e não apenas da vida de trabalho.

As teorias organizacionais incidem directamente sobre o comportamento organizacional, não tendo sido desenvolvidos com a mesma tentativa de grande alcance das teorias do grupo anterior, que procuram explicar o comportamento humano numa gama diversa de contextos. Assim, as teorias da função incidem directamente sobre os conteúdos de trabalho. Embora o alcance de objectivos possa ser entendido de forma mais vasta, a forma como a teoria foi desenvolvida por *Locke* centrou-se directamente em situações de trabalho, o que recomenda a sua classificação tal como aqui se apresenta.

Motivação e sistemas de motivação

Na gestão da motivação é fundamental falar-se na concepção e implementação de sistemas de recompensa.

As empresas desenvolveram sistemas adequados aos seus problemas, sendo hoje possível escolher o melhor sistema para cada organização de um grande conjunto de soluções. Como motivação, não se pode deixar de fazer referência, à questão monetária. Assim serão ignoradas as componentes não monetárias dos sistemas de recompensa, como benefício complementar de salário, oportunidades de desenvolvimento pessoal ou recompensas adicionais.

A gestão da compensação deve garantir a equidade externa e interna. A equidade externa existe se a compensação da pessoa é percebida como equivalente à de outras pessoas que trabalham em funções semelhantes numa empresa de comparação a esta. A informação de valores de mercado, estão normalmente disponíveis em inquéritos salariais, elaborados por empresas de consultoria, demonstrando os valores praticados noutras organizações. A equidade interna relativamente às organizações, tendem a elaborar uma estrutura salarial

interna baseada em formas de avaliação da função. Assim, as funções avaliadas como as mais exigentes, devem ser as melhores recompensadas.

Os sistemas de incentivos podem ser baseados no mérito ou bônus. O mérito proporciona maiores ganhos aos empregados que mais contribuem para a organização, assente nos desempenhos individuais. O bônus, consiste no ganho de um prémio sempre que o desempenho seja bom. Qualquer resultado pode ser aplicado a resultados individuais ou grupais.

Quadro 6.8
Melhorias de desempenho e técnicas motivacionais

Técnica	Percentagem média de melhoria
Recompensas monetárias individuais	30%
Recompensas monetárias grupais	20%
Definição de objectivos	16%
Enriquecimento da função	9%

Fonte: Locke e Latham (1984, p.117)

Conclusão

Existem inúmeras formas de liderança, sendo estas diferentes e tendo vantagens e desvantagens. A liderança é um processo de interacções e, não existe um único tipo de liderança, é necessário que se adapte aos diferentes ambientes. Este tipo, varia, conforme as características do líder e dos liderados e do contexto em que estão inseridos. Na minha perspectiva para que uma empresa tenha sucesso e, queira ser líder, é fundamental que tenha uma equipa excelente, com um líder excelente.

Nesta última abordagem, foram também apresentadas as principais teorias da motivação. Esta, é normalmente tratada como sendo um problema individual, o que não é correcto, pois a motivação não é apenas um problema individual, mas o resultado das interacções entre indivíduos e a organização. Com efeito, as dinâmicas motivacionais são influenciadas pelas características dos grupos a que os indivíduos pertencem.

Bibliografia

- Donnelly, G. (2000). *Administração - princípios de gestão empresarial*. McGraw-Hill.
- P, C., P, G., & J, R. (2007). *Novo Humanator*. Dom Quixote.
- Manual de Liderança e Gestão de Equipas Faculdade de Engenharia UP Serviço de Educação Contínua e Desenvolvimento, Unidade de Orientação e Integração
- PDF, Faculdade Atenas Maranhense – FAMA
- Pinto, Á. B. (2001). Retrieved Novembro 17, 2009, from
- <http://www.iem.unifei.edu.br/dpr/td/dezembro2001/pdf/14td1201.pdf>
- <http://www.supergente.com.br/dicasatisfa.htm>
- <http://www.umtoquedemotivacao.com/administracao/qualidade/satisfacao-de-cilentes-tao-obvio-e-tao-dificil>
- <http://cmoutella.sites.uol.com.br>
- <http://e-articles.info/t/i/615/l/pt/>