

O PAPEL DO LÍDER FRENTE A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE E A RELAÇÃO DA MOTIVAÇÃO COM O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

CASAGRANDE, Mardem Ramos Filho¹

RESUMO

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de demonstrar o papel do líder frente a questão motivacional de sua equipe e como o processo de comunicação pode interferir. A pesquisa visa apresentar o conceito de liderança de equipes, o conceito de motivação e as principais ideias e definições acerca do processo de comunicação. Visto o grande desafio de formar equipes capazes de desenvolver resultados para que as empresas consigam competir, o líder passa a desempenhar um papel de vital importância, portanto, se faz necessário investigar como o líder pode se utilizar da motivação e da comunicação para alavancar resultados através das suas equipes.

Palavras-chave: Liderança; Motivação; Comunicação.

ABSTRACT

This work was developed in order to demonstrate the role of the leading front of motivational question of your team and how the communication process can interfere. The research aims to introduce the concept of leadership teams, the concept of motivation and the main ideas and definitions about the communication process. Since the great challenge of building teams capable of developing results for companies able to compete, the leader starts to play a vitally important role, so it is necessary to investigate how the leader can use the motivation and communication to leverage results through their teams.

Keywords: Leadership; Motivation; Communication.

INTRODUÇÃO

A qualificação dos profissionais no século XXI é requisito indispensável para que as empresas sejam competitivas e tenham condições para alavancar resultados sustentáveis.

No atual mercado, altamente competitivo e globalizado as empresas precisam através de seus líderes indicar para as pessoas um propósito bem definido e claro, para que assim possam estimular estas pessoas, ou seja, engajar estas ao propósito definido.

Entender o papel do líder frente a questão motivacional, e entender a relação que a motivação possui com o processo de comunicação se faz necessário para o êxito na execução deste papel.

O presente trabalho discorre a respeito dos principais pensamentos a respeito da liderança com um enfoque contemporâneo, destacando a atuação do líder na construção e

¹ Docente no curso de Administração de Empresas e Gastronomia da Faculdade de Ensino Superior do Interior Paulista – FAIP. Especialista de Gestão de Pessoas com ênfase em Estratégias – Fundação Getúlio Vargas – FGV. e-mail: mf-casagrande@hotmail.com

condução de equipes eficazes. Neste contexto, é dado ênfase no discutido e estudado fator motivacional e na comunicação como ferramenta de liderança.

O grande objetivo é entender como a motivação relaciona-se com o processo de comunicação e como esta relação contribui como ferramenta para o líder contemporâneo, e assim, organizações possam gerar vantagens competitivas e diferenciação no mercado globalizado atual.

UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DA LIDERANÇA DE EQUIPES

Dentro do atual contexto de competitividade é sabido que o grande diferencial das organizações são as pessoas. A pressão por resultados, falta de tempo, metas cada vez mais ousadas, redução de custos tem exigido muito esforços. O líder por sua vez sofre diretamente os reflexos deste contexto devido à grande complexidade de gerir pessoas no ambiente competitivo global.

Para gerar os resultados positivos a fim de que a organização² concretize suas metas é necessário que o líder aprimore sua capacidade de relacionamento e técnica, tecendo equipes comprometidas, preparadas, flexíveis, com sinergia e confiança mútua.

A liderança possui responsabilidade decisiva para o sucesso ou não sucesso de uma organização. A sua postura é fator predominante para que a equipe tenha êxito em suas metas.

Como afirma Tsun (1913, p.11), O comandante é o equilíbrio da carruagem do Estado. Se este equilíbrio estiver bem colocado, a carruagem, isto é, a nação será poderosa; se o equilíbrio estiver defeituoso, a nação, certamente, será fraca.

Tsun destaca ainda:

- O governante poderá trazer infortúnio para seu próprio exército de três modos:
- Primeiramente, se ele ordena um avanço e o seu exército não pode ir adiante, ou emite ordens de uma retirada, desconhecendo que o seu exército não pode se retirar;
 - Em seguida, se ele interfere com a administração do exército, sem entender os negócios internos, pois isto, confundirá os oficiais e soldados;
 - Em terceiro lugar, quando ele interfere com a direção do exército sem saber os princípios dos estratagemas militares, gerando dúvidas e desentendimentos entre oficiais e soldados (TSUN, 1913, p.11).

² De acordo com FERREIRA (2008, p. 355) organização é uma “entidade ou instituição que visa certos objetivos; organismo: A Organização das Nações unidas (ONU).

Segundo Raggai (1990, p.20), a liderança é o esforço de exercer conscientemente uma influência especial dentro de um grupo no sentido de leva-lo a atingir metas de permanente benefício que atendam às necessidades reais do grupo.

Num panorama mais atual, a liderança visto sua grande contribuição estratégica passa a ser entendida como “... a competência de alguém em exercer influência sobre indivíduos e grupos, de modo que tarefas, estratégias, missões sejam realizadas e resultados sejam obtidos” (VERGARA, 2007, p. 65).

Na mesma linha de raciocínio, Robbins (2004, p.304), se assemelha à Vergara entendendo a liderança como sendo a capacidade de influenciar grupos em direção ao alcance de objetivos e metas.

Diante deste contexto, fica evidente que, primeiramente, os grandes responsáveis pela realização de metas, objetivos, tarefas e atividades são os liderados sob condução, orientação dos seus líderes. Esta concepção deixa claro o posicionamento do líder que, por sua vez, deverá exercer influências assertivas para que cada liderado consiga disponibilizar suas competências de maneira assertiva com foco.

Para tanto, dois pontos de fundamental importância ganham notoriedade: A comunicação e a motivação.

Raggai (1990, p.31) destaca que uma visão é algo que o líder quer que seu grupo seja ou faça. O autor complementa que o líder deve ter uma visão clara e dedicar-se a esta visão sinceramente como primeiro passo, pois este é o primeiro passo a ser dado pelo líder.

Compreende-se então que a prerrogativa para o exercício de influência, destacado nas definições de liderança apresentadas é o fato de que esta deve estar direcionada para um fim, uma visão, portanto, se esta visão não estiver clara, primeiramente ao líder para posteriormente ser comunicada com clareza aos liderados, não há sintomas do exercício de liderança.

Da mesma forma, mesmo estando claro onde se quer chegar, se não houver a influência para que os liderados se motivem a darem o seu melhor para caminharem em direção ao objetivo comunicado, também o líder falhará no desempenho do seu papel.

Hunter (2004, p.25) complementa concluindo que a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum.

UM OLHAR CRÍTICO SOBRE A MOTIVAÇÃO

De acordo com Robbins (2002, p. 314), “é função do líder ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio necessário para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização”.

Fica claro que o processo de gerencia de pessoas, assim como o processo de motivação envolvem um alvo, um objetivo, uma meta ou um propósito, que deve ser compreendido e assimilado por todos.

Segundo Barradas, Chernicharo e Novo (2008, p. 103) “Motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. A motivação, de maneira geral, se relaciona com o esforço em relação a qualquer objetivo”.

Desta forma, a motivação é compreendida como a entrega de cada indivíduo para o objetivo que este possui e este processo é intrínseco a cada um, ou seja, cada pessoa é responsável pelos seus objetivos e a energia que será utilizada na direção destes.

Fica evidente a impossibilidade de motivar pessoas, mesmo através do gerenciamento adequado que compreenda o perfil pluralístico de pessoas no mercado de trabalho e as mudanças comportamentais sociais provocadas pelo estilo de vida do mundo contemporâneo.

Para Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 105), “Um gestor, para se relacionar de forma efetiva com seus funcionários, deve desenvolver uma sensibilidade para as diferenças e a competência para lidar com elas de forma adequada. Nesse processo, entram como elementos críticos o autoconhecimento do líder e a busca de superação de suas reatividades”.

Embora motivar alguém não seja possível, haja visto que, motivação são motivos individuais e intrínsecos que canalizam em ações, existe a possibilidade da geração de estímulos externos que promovem a reflexão sobre estes mesmos motivos, que uma vez revistos, podem resultar em novas ações.

Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 86), afirma que “Motivação refere-se aos fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo”.

Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago (2006, p. 86), citando Vergara (2003) enfatiza ainda seu caráter intrínseco, tendo em vista que a motivação nasce de necessidades

interiores, e que resta aos líderes o papel de estimular, incentivar e provocar os motivos de seus liderados.

O processo de comunicação passa a ter destaque ao líder visto que o líder fica impossibilitado de motivar seus liderados, mas poderá gerar estímulos, incentivos e provocações, que se assertivos, garantirão com que cada indivíduo mergulhe dentro de si e repense seus motivos externando novas ações. A geração de estímulos se dá pelo processo de comunicação que provoca sentimentos nas pessoas, ou seja, as pessoas sentem e interpretam o que recebem.

Cavalcanti, Carpilovsky, Lund e Lago conclui que:

“Talvez o maior desafio do líder seja manter o potencial motivacional de seus funcionários. O ingênuo “chefe” estará à procura de regras de como provocá-los a motivação, enquanto o líder eficaz estará atento para que o potencial, os talentos, a experiência, o conhecimento e a riqueza de cada um não se percam. A motivação para o trabalho só vai acontecer quando este fizer algum sentido para as pessoas. É nesse contexto que o papel do líder se torna decisivo, valorizando as necessidades individuais na busca da identidade e inteireza do seu ser, contribuindo desta forma para o ajustamento da pessoa, ao existir de forma plena” (CAVALCANTE, CARPILOVSKY, LUND E LAGO, 2006, p. 139).

Percebe-se então que os estímulos adequados são os que provocam nas pessoas a busca constante da plenitude, ou seja, da realização e num contexto onde estas pessoas encontram sentido e valor.

Platão (2012) na obra denominada O banquete, enfatiza o conceito do amor, sentimento este onde as pessoas encontram sua plenitude, sentido e valor. Para Platão, fica evidente que o amor é desejo, ou seja, ama-se quando se deseja algo.

Afirma Platão:

“Se é assim, prosseguiu Sócrates, pode-se dizer que alguém que ama algo ainda não disponibilizado e de que não é ainda possuidor: o que ocorre é que desejaria assegurar-se da presença de certas coisas em caráter perene no tempo vindouro” (PLATÃO, 2012, p.75).

Platão prossegue questionando:

“Consequentemente, essa pessoa e, geralmente, todos aqueles que experimentam desejo, o experimento por algo que não está disponibilizado ou presente; por algo que não possuem, que não são, ou de que carecem, sendo isso o objeto do desejo e do amor”? (PLATÃO, 2012, p.75).

Na obra de Platão, nota-se a ideia central do entendimento sobre motivação, alinhado a premissa de que o líder deve assumir a capacidade de estímulo e incentivos com base no sentimento que enobrece e desperta o valor humano aqui representado pelo amor. Este cerne compreende-se pelo fato de, segundo Platão (2012) amor é desejo, e desejo pelo que não se tem, ou não se é.

O papel do líder, então, com base na motivação, deve ser a capacidade de provocar desejo nas pessoas, pois este desejo, servirá como base (motivo) para que os liderados ajam. O desejo despertado de maneira adequada, poderá ser a alavanca das ações individuais.

O desejo, como sendo pautado em algo que não se tem, ou não se é, deve assim nortear a noção de desafio a ter o que ainda não se tem e ser quem ainda não se é, portanto, evidencia os motivos. Claro que cada pessoa possui sua individualidade, sua cultura, suas crenças, e, portanto, este processo deverá, de certa forma, ser individualizado e/ou personalizado.

Da mesma forma, existem desejos coletivos, que grupo de pessoas compartilham em comum, e este entendimento poderá auxiliar a liderança na condução de estimular desejos individuais e comuns, como recompensas pelo trabalho realizado.

Seria então o processo de motivação uma moeda de troca³ ou manipulação⁴? Este questionamento pode ser de difícil compreensão e gerar grandes discussões, mas independentemente do desfecho, o fato é que a comunicação é o meio pelo qual, o desejo pode ser aflorado, tornando-se uma ferramenta de vital importância para a liderança.

A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA

Para Pinedo, “uma empresa, muito além de seus ativos móveis e imóveis, é composta pelas pessoas que nela ou para ela trabalham”. (2002, p. 39) Em outras palavras, “são o ativo mais precioso de uma companhia, ainda mais quando o conhecimento se distribui igualmente por toda a sociedade e o mercado com extrema facilidade”. (PINEDO, 2002, p. 39).

Na sociedade do conhecimento, na era da informação e da tecnologia da informação a troca de estímulos entre as pessoas, ou seja, a comunicação e a interação entre elas são de fundamental para o desenvolvimento do conhecimento da organização.

Pessoas - Profissionais capazes de convencer, conquistar, persuadir são de suma importância no processo de geração e multiplicação do conhecimento, pois sua qualificação permite com que a empresa tenha vantagens como:

³ Neste caso a expressão moeda de troca está sendo utilizada como barganha, ou seja, fazer algo por interesse intencional, ou retorno.

⁴ Sugere-se ao leitor interessado consultar ROBERT, Vicent Joule, JEAN, Léon Beauvois. *Como manipular pessoas*. Ribeirão Preto, SP: Ed. Novo Conceito, 2010.

- ✓ Eficácia no processo de comunicação;
- ✓ Excelência e Desempenho na condução de palestras e cursos;
- ✓ Aprimoramento na condução de reuniões formais e informais;
- ✓ Melhoria nos processos de negociação e administração de conflitos;
- ✓ Métodos para o processo de uma oratória eficaz;
- ✓ Desenvoltura profissional.

O processo de extroversão é extremamente importante para que as pessoas possam desenvolver seu potencial, sua confiança e seu valor pessoal e profissional.

Como afirma Susan Cain (2012, p.06), se você é um introvertido, também sabe que o preconceito pode provocar uma profunda dor psicológica.

A necessidade de desenvolver aptidões que permitam com que as pessoas dominem seus medos e consigam se expressar e se comunicar bem, ou seja, da introversão à extroversão, é importante processo de crescimento e sucesso.

Cain destaca ainda:

Eu vi em primeira mão o quanto é difícil para os introvertidos avaliarem seus próprios talentos e o quanto é magnífico quando eles finalmente conseguem (CAIN, 2012, p.07).

A comunicação eficaz é o processo de transmissão de ideias, intenções, pensamentos, sentimentos e emoções, desde que haja compreensão mútua. É, portanto, um processo onde mensagens são transmitidas e compreendidas.

O processo comunicativo de faz da seguinte forma:

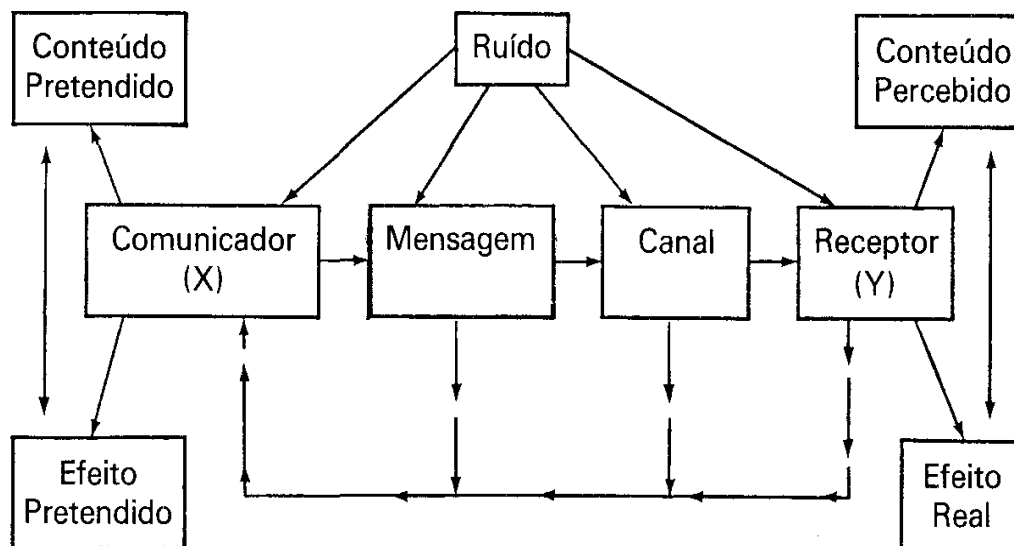
- ✓ Emissor: É a pessoa que está transmitindo a mensagem;
- ✓ Receptor: É a pessoa que recebe ou capta a mensagem;
- ✓ Canal: É o meio pelo qual a mensagem é transmitida;
- ✓ Feedback: É o retorno que se dá ou se recebe sobre a forma e o conteúdo da comunicação com o objetivo de torná-la eficaz.

Segundo Haggai (1990, p.130) “Em termos mais simples a comunicação ocorre quando uma mensagem é transmitida de uma pessoa a outra, e ambas compreendem a mensagem aproximadamente do mesmo modo. Mas há um grande número de barreiras a uma comunicação eficiente”.

O líder deve estar apto a comunicar-se com assertividade, pois sua grande responsabilidade de influenciar grupos e indivíduos para um caminho comum a todos, e sob o foco desta responsabilidade, a comunicação deste caminho deve não só estar clara, como também deverá despertar nos liderados o desejo de caminhar neste caminho.

Este processo fica claro quando analisamos o quadro abaixo:

Figura 1. Processo de comunicação



Fonte: HAGGAI, John E., 1990.

Ainda segundo Haggai:

A comunicação eficiente é uma arte e uma ciência. É uma arte que requer a mesma atenção intensa, a mesma prática persistente e a técnica cuidadosa necessárias ao domínio da pintura. É uma ciência baseada em princípios da Psicologia (HAGGAI, 1990, p. 131).

A arte da comunicação pode ser compreendida como a capacidade de alguém gerar estímulos em outrem, causando nesta segunda, o efeito que fora, intencionalmente pretendido, e que ao final, na percepção do receptor, foi alcançado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O grande desafio do líder contemporâneo deve estar pautado na geração de resultados e regulação das vantagens competitivas das organizações através de equipes estrategicamente formadas e preparadas.

Nota-se que duas ferramentas são de vital importância para este processo, pois estas se complementam, se ajustam, e porque não dizer, se misturam: A motivação e a Comunicação.

Ficou evidente a impossibilidade de motivar alguém, mas que o líder deverá ser o gerador de estímulos, e estes estímulos devem despertar nos liderados o desejo (amor) de buscar conquistas ainda não conquistadas, e o desejo (amor) de ser um profissional mais completo que ainda não se é, para que novas metas sejam factíveis de se tornar reais. Uma vez degraus alcançados, novos degraus devem ser estimulados.

De toda forma, o meio pelo qual usamos para gerar os estímulos é o processo de comunicação, que deve ser assertivo e eficaz. A comunicação também é o farol que guiará todos para o objetivo estabelecido, portanto, é também de grande valia para que a liderança exerça seu papel.

Sem a comunicação adequada, o líder não conseguirá transparecer as metas e o que se espera de seus liderados, e tão pouco incentivar, estimular e provocar os desejos individuais e coletivos que farão com que cada um tenha seus motivos para agir com propósito.

Além disto, essas ferramentas permitiram com que os liderados se sintam valorizados, desafiados e dentro de um ambiente propício a produtividade, pois eles visualizarão a clareza e a plataforma das conquistas realizadas dentro da organização para as conquistas dos sonhos fora dela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAIN, S. *O poder dos quietos*. Ed. Agir, 2012.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro, 2ª ed., Editora FGV, 2006.

CURY, A. *O código da inteligência*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil / Ediouro, 2008.

FERREIRA, A. B. de H. *Dicionário Aurélio ilustrado*. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

HAGGAI, J. E. *Seja um líder de verdade*. Minas Gerais, 1ª Ed., Editora Betânia, 1990.

PINEDO, V. *Construindo organizações capazes de prosperar em maremotos*. São Paulo, ed. Gente, 2002.

PLATÃO. *O banquete*. São Paulo: Edipro, 2012.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TZU, S. *A arte da guerra*. São Paulo: Hunter Books, 2011.

VERGARA, S. C. *A liderança aprendida*. GV executivo, v. 6, n. 1, jan/fev. 2007.