

Interface entre motivação e liderança

Muito se fala sobre a importância da liderança, devido às constantes transformações que vêm ocorrendo na sociedade, no indivíduo, e, conseqüentemente, nas organizações.

A empresa "depende" de um líder para conseguir que seus colaboradores possam enfrentar e superar todas as mudanças e desafios.

No entanto, é difícil encontrar uma caracterização precisa do que seja a liderança. Seria talvez uma questão de traços de personalidade, estilo comportamental, estilo de decisão, adequação à situação, adequação aos seguidores, ou a administração do sentido...

Segundo A. Jago (GOOCH & McDOWELL, 1988, p. 214), liderança é 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 do grupo".

A importância do papel do

colaborador dentro de uma organização é ilustrada no parágrafo seguinte:

"O homem da organização é o homem que pensa em grupo, que toma decisões em grupo, que trabalha e se diverte em grupo, é o homem cujos valores e crenças são os valores e crenças da organização que participa, é o homem cujo comportamento é condicionado pela organização." (MOTTA & PEREIRA, 1986, p.16)

Com isto, os autores ressaltam a identidade que deve existir entre uma organização e seus membros.

Daí também pode-se supor que para que os colaboradores efetivamente participem e ajam como um grupo, torna-se necessária a liderança, na medida em que o líder é o responsável pelo gerenciamento da mudança, tornando consciente para os seus seguidores aquilo que ainda não é consciente. (BURNS, 1978, p.16)

Quando se observa a história do desenvolvimento das teorias de liderança, vê-se que a sua

evolução se deu em diferentes etapas. Cada fase tornou-se distinta da outra na medida em que se buscou explicar e definir a liderança de diferentes maneiras, indo do mais simples ao mais complexo. As três principais fases e alguns enfoques da liderança serão analisados a seguir.

Por outro lado, não podemos falar em liderança se não falarmos em motivação. O líder, assim, passa a ter um papel fundamental na medida em que, dando sentido às tarefas do grupo, as torna significativas. Conhecendo este grupo, ele detecta os motivos e as necessidades de seus seguidores, dando-lhes condições, mostrando a direção e o que é possível fazer para chegar lá. Ele não tenta fazer com que eles mudem, mas sim que se comprometam e se envolvam, estando motivados.

Quando se fala em motivação, o que se procura na verdade é o porquê de as pessoas agirem de uma determinada maneira e não de outra. Tenta-se identificar e



definir as razões que as levaram a exibir um determinado comportamento, isto é, descobrir os motivos e intenções existentes por trás de qualquer ação humana.

“O ser consciente, o homem, pode valorizar os seus desejos, que, por sua vez, se tornam os determinantes íntimos das reações, os motivos.” (DIEL, 1991, p. 6)

O motivo, então, nada mais é do que um fator interno, uma necessidade ou um desejo, que faz as pessoas agirem, orientando o comportamento. Isso explica as diferenças existentes entre as motivações das pessoas, pois cada um possui motivos individuais que são diferentes uns dos outros.

Assim, é possível dizer que o estudo da motivação é uma tentativa de especificar os sentimentos, motivos e desejos que sejam relevantes às ações e

**“A empresa
‘depende’ de um
líder para
conseguir que
seus
colaboradores
possam
enfrentar e
superar todas as
mudanças e
desafios.”**

também os objetivos e propósitos nelas contidos. (HOYENGA & HOYENGA, 1984, p. 6)

Não se pode confundir quando o comportamento das pessoas é impulsionado por agentes externos a elas, e quando ele deriva das suas forças internas e individuais.

Com isso, podem-se diferenciar dois tipos de motivação: a intrínseca e a extrínseca. A motivação extrínseca é conceituada como aquela que controla os comportamentos dos seres vivos por meio de reforços externos. Por outro lado, a motivação intrínseca é aquela que prescindir de reforçadores externos, não havendo nenhum controle feito por variáveis extrínsecas do ambiente.

O presente trabalho explora também o conceito de motivação intrínseca e automotivação, já que é impossível dissociar liderança de motivação.

Também se torna necessário analisar as causas da exigência de um novo tipo de profissional, que deve, necessariamente, ter autonomia e ser automotivado. Se ele, por sua vez, reúne as duas condições acima, pode-se dizer que é autoliderado, na medida em que não precisa de reforçadores

externos e de gerentes fiscalizadores para que desenvolva bem o seu trabalho.

Existe relação entre a autoliderança e a automotivação?

Qual é o papel desempenhado pela motivação em relação à liderança?

Motivação intrínseca e automotivação

As atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto a atividade em si mesma. As pessoas demonstram engajar-se a essas atividades em seu próprio benefício e não porque elas levem a recompensas extrínsecas (...). Pode-se observar que não existe recompensa aparente e que a pessoa está conseguindo satisfação na atividade em si. (DECI, 1975, p.19)

Segundo ARCHER (1997, p.23-46), a motivação pode ser conceituada como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo, que é a necessidade. Esta necessidade é chamada de motivador. A antítese da motivação é a satisfação, isto é, quando a necessidade é satisfeita o motivo desaparece, fazendo com que outro surja em seu lugar, passando a ser o centro de organização do comportamento.

O autor, em seu trabalho "O mito da motivação", expõe algumas interpretações enganosas a respeito do assunto. Dentre elas, a crença de que uma pessoa pode motivar a outra.

Ele argumenta que a motiva-

"Ele não tenta fazer com que eles mudem, mas sim que se comprometam e se envolvam, estando motivados."

ção nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem a estas necessidades. Sendo assim, as necessidades humanas são consequência da natureza intrínseca da pessoa. Ela é única, pessoal e intransferível. Portanto, ninguém pode criar uma necessidade dentro de outra pessoa, como também não pode criar a fome, a sede ou o impulso sexual, que são os motivadores. Só é possível oferecer fatores de satisfação como comida e água, ou fatores de contra-satisfação como areia e vinagre.

"Assim, é possível afirmar que todos os profissionais automotivados são autoliderados, pois se entregam sem reservas às suas atividades, deixando-se envolver completamente."

Conclui-se, então, que as necessidades existem porque a pessoa existe. Não é possível fazer com que uma necessidade ou que uma motivação passe a existir.

Ora, se a motivação nasce das necessidades humanas, depreende-se que não é possível criar necessidades dentro de uma pessoa. Assim sendo, não é possível motivá-la.

É aqui que se encontra a chave da principal discussão sobre o tema. Ao ver as pessoas se comportarem positivamente devido ao oferecimento de fatores de satisfação extrínsecos, tais como prêmios ou recompensas, conclui-se, prepotentemente, que elas estão motivadas, ou pior, que alguém as motivou.

BERGAMINI (1994, p. 38) sugere que a motivação seja um impulso que vem de dentro e que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. Para isso, ela precisa estar envolvida espontaneamente neste processo:

Parece mais cientificamente justo considerar que a motivação do ser humano seja uma função tipicamente interior a cada pessoa, como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas no interior de cada pessoa e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos experimentados tão-somente dentro de cada uma.

Com isso, se pretende evidenciar que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, tendo em vista que são diferentes umas das outras desde o momento da sua fecundação, o que lhes confere personalidades distintas. Assim, cada indivíduo possui expectativas particulares e

está empenhado na busca dos seus próprios fatores de satisfação motivacional que são ímpares.

É muito fácil perceber no dia-a-dia das pessoas que há uma incessante corrida para a realização de seus desejos, o que faz com que muitas atitudes, vistas de fora, pareçam sem sentido. Assim, cada um busca dentro de si aquilo que necessita para alcançar o que tanto deseja. GOOCH e MCDOWELL (1988, p. 51) têm opiniões que seguem esta mesma linha: "A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar outra, o que ela pode fazer é estimular a outra."

NUTTIN, com o intuito de exemplificar a motivação intrínseca, transcreve uma frase do místico Bernard de Clairvaux, que escreveu no século XII: "O amor não precisa nem de causa nem de uma recompensa externa; sua recompensa está em amar. Eu amo porque amo. Eu amo para amar" (1983, p. 99)

Assim, toda atividade intrinsecamente motivada é espontânea e gratuita, isto é, não necessita de reforços para se manter. É baseada, fundamentalmente, nas necessidades do organismo de ser competente e autodeterminado. (DECI & RYAN, 1985, p. 5-40) Toda pessoa precisa se sentir eficaz naquilo que faz, e a ação é autônoma, isto é, não ocorre devido a controles e recompensas.

DECI (1998, p. 14) propõe que uma pessoa motivada é um ser autônomo, isto é, age de acordo com o próprio ser, sentindo-se livre



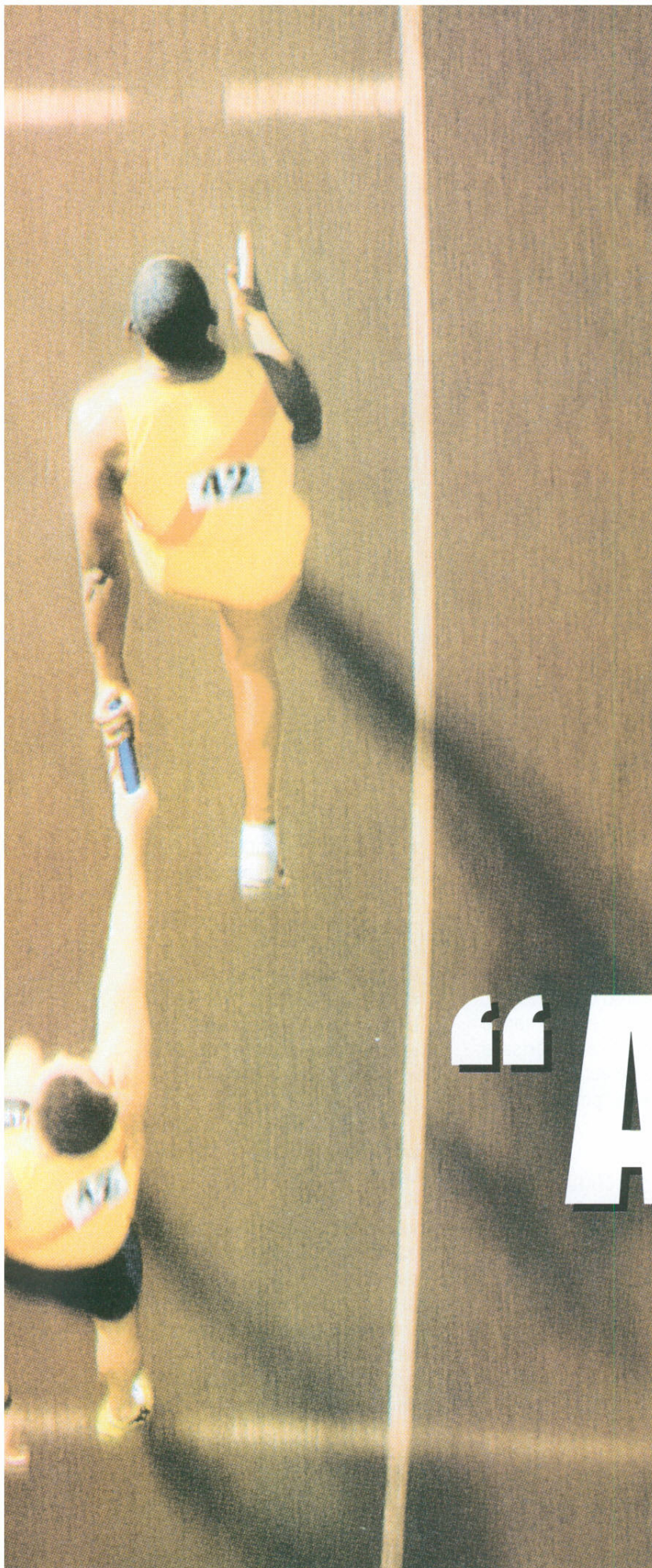
e volitivo em suas ações. "Quando autônomas, as pessoas estão inteiramente dispostas a fazer o que estão fazendo e elas abraçam a atividade com um senso de interesse e comprometimento. Suas ações emanam do verdadeiro senso de si mesmas, portanto elas estão sendo autênticas." O autor frisa a importância da autonomia e da autenticidade, pois somente

**"Não é possível
fazer com que
uma
necessidade ou
que uma
motivação
passe a existir."**

através delas o ser humano se torna o autor de suas próprias ações, agindo de acordo com o seu eu verdadeiro.

A automotivação, que advém da criatividade, responsabilidade, comportamento saudável e mudança duradoura, tem como base a escolha feita por cada um, representando assim a chave da autodeterminação e autenticidade. (DECI, 1998, p. 21)

VERNON (1992, p.199-224) propõe que a motivação parece variar, quanto à obtenção de um objetivo, desde a que move os indivíduos mais altamente dotados até a do trabalhador eventual que passa sem objetivo de um trabalho para outro. "Estas marcantes diferenças individuais são em parte uma função da inteligência e da habilidade, mas também em parte uma função de variadas



formas de motivação e do grau de energia ou ativação destas formas." O autor afirma que a atividade orientada para um fim é controlada por uma intenção consciente de se alcançar certos objetivos por meio de ações especificamente escolhidas.

Nesde contexto, a necessidade de realização com a necessidade de autodesenvolvimento dão lugar a uma forma específica de comportamento intrinsecamente motivado.

É justamente aqui que os profissionais automotivados se encaixam, pois buscam a realização e o autodesenvolvimento acima de tudo, o que faz com que seus comportamentos sejam intrinsecamente motivados. Esses profissionais são, acima de qualquer coisa, autônomos. As pessoas buscam no ambiente aquilo que é necessário para o atendimento de suas necessidades ou carências pessoais. Isso é o que diferencia uma pessoa da outra, fazendo que cada um seja um ser completo e diferente do outro. É essa autonomia que os move sempre à frente dos outros.

Assim, é possível afirmar que todos os profissionais automotivados são autoliderados, pois se entregam sem reservas às suas atividades, deixando-se envolver completamente. Eles assumem a sua profissão como opção de vida, fazendo com que todo o restante não tenha importância relevante. Da mesma forma, não necessitam de controles

“**A** motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra”

externos e recompensas, movidos por uma vontade de realizar-se e vencer todos os obstáculos existentes.

É possível reforçar a afirmação anterior com esta frase de Lorenz: "O amor próprio do homem normal exige, com todo o direito, a afirmação de sua individualidade." (LORENZ, 1988, p. 30)

Somente através dessa individualidade inerente ao homem é que ele conseguirá descobrir, no seu interior, aquilo que ele deseja atingir, bem como os caminhos que deverá percorrer.

"Há um aspecto da motivação intrínseca que a põe um tanto quanto distante do controle extrínseco. (...) É um aspecto quase espiritual. Tem a ver com a vida em si: sua vitalidade, dedicação e transcendência." (LORENZ, 1988, p. 54)

É essa vitalidade, vontade e determinação da motivação intrínseca que torna o indivíduo autoliderado.

As fases da liderança

A TEORIA DOS TRAÇOS (1904/1940)

Essa foi a primeira tentativa de classificar os líderes, baseando-se, assim, nas suas qualidades pessoais. O líder, assim, já nascia com características que lhe confeririam facilidades no desempenho do papel de liderança. (BERGAMINI, 1994, p. 28)

Os traços encontrados mais comuns foram: sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, fluência verbal, controle e busca de responsabilidade. A

preocupação era determinar o que o líder é e como descrevê-lo ou retratá-lo.

A principal crítica a esta teoria é que se buscou, na verdade, um tipo ideal de líder. Pessoas dotadas desse somatório de características poderiam ser consideradas, então, líderes.

O interessante a ser notado é que o seguidor tem um papel passivo, de acordo com essa teoria, sofrendo sem reação a ação do líder sobre ele.

A TEORIA DOS ESTILOS (1950/1960)

Concebida após a Segunda Guerra Mundial, essa teoria vai questionar se as características pessoais são os únicos aspectos determinantes da eficácia dos líderes. A atenção desvia-se, assim, daquilo que um líder é para aquilo que ele faz, e que estilo e comportamentos são mais adequados para lidar com os seguidores, de forma a estabelecer um vínculo complementar entre eles.

Daí depreende-se que um líder não nasce líder, podendo então ser "treinado" e "fabricado" para desempenhar bem o seu papel e aumentar a produtividade do grupo.

Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes. (YUKL, 1989, p. 37)

Diversos estudos realizados pelas universidades americanas isolavam as ações dos líderes, classificando-as, segundo LEWIN,

como atividades voltadas à estrutura (coisas), ou à consideração (pessoas). Já LIKERT dividiu as ações dos líderes como aquelas voltadas para a produção (líder autocrático) e aquelas voltadas para os empregados (líder democrático).

O papel do seguidor, também neste segundo enfoque, é passivo.

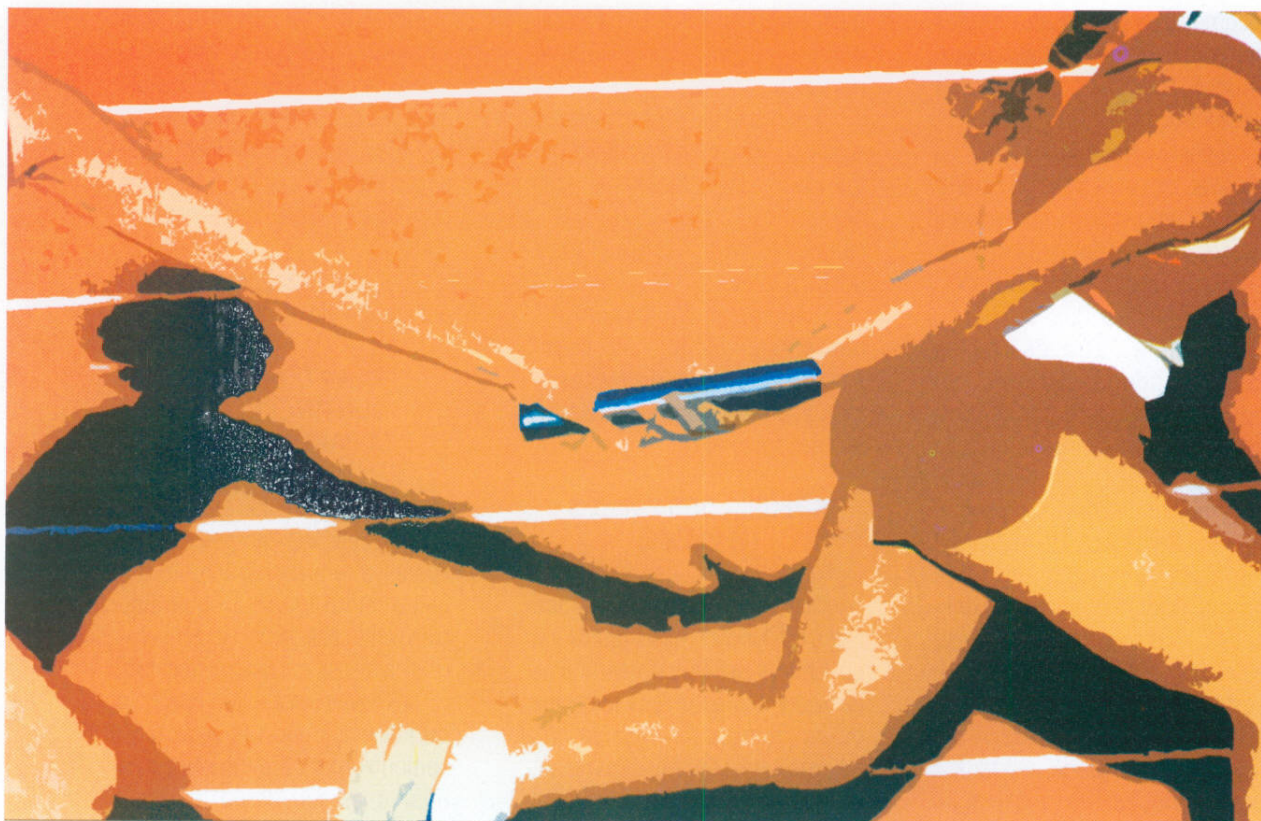
AS TEORIAS CONTINGENCIAIS (A PARTIR DE 1964)

Percebeu-se então que, para se atingir a eficácia no processo de liderança, era necessário um trabalho muito maior do que simplesmente considerar características pessoais e estilos comportamentais.

Assim, a eficácia do processo de liderança não depende mais somente das características do líder e de seu estilo, estando também ligada a outros aspectos, tais como: as características e estilos dos seguidores, bem como a situação que ambos enfrentam. (Fiedler, 1967)

Assim, o líder não nasce líder e nem é treinado para sê-lo: são as circunstâncias que facilitam ou dificultam o seu trabalho. Isso explica, em parte, o porquê de Hitler, Kennedy, De Gaulle terem significado tanto para a história, pois estavam inseridos num contexto específico e particular.

Outro ponto interessante a ser analisado é que, pela primeira vez na evolução histórica da liderança, o seguidor assume um papel ativo na eficácia da liderança, onde é ele quem legitima o poder do líder. Já o líder, por sua vez, precisa trabalhar a favor da motivação individual de cada membro.



LIDERANÇA TRANSACIONAL E TRANSFORMACIONAL

Assumindo que a liderança seja uma relação de troca entre líder e seguidor, caberia ao líder ter uma sensibilidade interpessoal apurada, sabendo lidar com diferentes pessoas, "... *ajudando a transformar as necessidades dos seguidores em esperanças positivas e aspirações.*" (BURNS, 1978, p. 117)

BURNS (1978) diferencia duas formas de Liderança: a Transacional e a Transformacional.

A Liderança Transacional é aquela que ocorre mediante uma troca econômica, política ou psicológica entre o líder e o seguidor. Essa troca persistirá enquanto trouxer benefícios para as partes. Assim que o benefício

desaparecer, os subordinados não mais concordarão em seguir a liderança. Seria um condicionamento, isto é, não há motivação intrínseca envolvida nesse processo.

Por outro lado, a Liderança Transformacional é aquela na qual os seguidores dão autoridade para que o líder os lidere. Esse líder é aquele que é naturalmente eleito, e a sua credibilidade dá segurança a seus seguidores. O que ele faz é coerente com o que prega.

O líder seria aquela pessoa que "traduziria" para os seus subordinados o sentido de seu trabalho, estimulando-os e influenciando-os positivamente.

Esses líderes são admirados pelos seus seguidores, pois se preocupam em conhecê-los a fundo e visam a satisfazer às suas

necessidades de nível mais alto, tentando buscar, no seu interior, as suas reais necessidades, isto é, as suas verdadeiras motivações. Há uma preocupação por parte do líder em deixar o seguidor livre, autônomo e volitivo em suas ações.

Conclusão

Muitas questões ficam no ar: Seguindo essas teorias apresentadas em paralelo, será que podemos concluir que todo profissional automotivado é autônomo, e, sendo assim, autoliderado?

Será que se pode dizer que automotivação e autoliderança são a mesma coisa?


O profissional automotivado sempre sobrevive às mudanças e

reviravoltas de sua vida, pois ele tem autonomia e é empreendedor, agenciando a própria carreira e o próprio destino. Ora, se ele é empreendedor consigo próprio, não podemos dizer que é autoliderado?

A Liderança Transformacional dá condições para que o indivíduo

se desenvolva e seja volitivo em suas ações, tendo assim autonomia para decidir o que é melhor para si mesmo. Por outro lado, a chave da automotivação é a autonomia, pois só através dela o indivíduo mantém o controle de sua própria vida e de suas atitudes.

Percebe-se que esses dois conceitos estão fortemente relacionados, o que nos faz concluir que uma pessoa automotivada é autoliderada.

E que nunca se pode dissociar liderança de motivação. 

Referências bibliográficas

- ANCONA, L. et alii. *La Motivation*. Paris: Presses Universitaires de France, 1959.
- ANDRADE, M. *Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: Noções Práticas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BASS, B., STODGILL, R.M. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, & Managerial Applications*. New York: Free Press, 1990.
- BERGAMINI, Cecília. *Motivação*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- _____. *O Desafio da Liderança*. In: BERGAMINI, C., CODA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____. *Liderança: Administração do Sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BINDRA, D.; STEWART, J. *Motivation*. 2 ed. Great Britain: Hazell Watson & Viney Ltd, 1971.
- BOYD, Harper, WESTFALL, Ralph. *Pesquisa Mercadológica*. Rio de Janeiro: FGV, 1984.
- BURNS, J.M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- COFER, C.N. *Motivation & Emotion*. USA: Scott, Foresman and Company, 1972.
- _____. *APPLEY, M.H.: Motivation: Theory and Research*. USA: John Wiley & Sons Inc, 1964.
- DECI, E. BL., RYAN, R. M. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press, 1985.
- DECI, E.L. *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press, 1975.
- _____. *Por que fazemos o que fazemos: entendendo a automotivação*. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- DIEL, Paul. *Psychologie de la motivation*. 7 ed. Paris: Payot, 1991.
- EVANS, Phil. *Motivação*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- GOOCH, B.G.; McDOWELL, P.J. *Use anxiety to motivate*. *Personnel Journal*. USA, Apr. 1988.
- GIL, A.C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994. p.134.
- HEIFETZ, R. *Os novos desafios*. In: *HSM Management*, maio-junho 99, pp.60-66.
- HOYENGA, K.B.; HOYENGA, K.T. *Motivational Explanations of Behavior*. California: Brooks/ Cole Publishing Company, 1984.
- KOHN, A. *Por Que os Planos de Incentivo Não Funcionam*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n. 6, p. 12 – 19, nov./dez. 1995.
- KOONTZ, H.; O DONNELL, C.; WEHRICH, H. *Administração: Recursos Humanos*. 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- LEBOYER, L. Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LORENZ, Konrad. *Os oito pecados mortais do homem civilizado*. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- MCGREGOR, Douglas. *Motivação e Liderança*. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- MADSEN, K.B. *Teorias de la Motivación: un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación*. 2. ed. Buenos Aires: Paidós, 1972.
- MASLOW, A. H. *Introdução à psicologia do ser*. 2 ed. Rio de Janeiro: Eldorado, s.d.
- _____. *Motivation and Personality*. 2 ed. New York: Harper & Row Publishers, 1970.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1993.
- MOTTA, F.C.P., PEREIRA, L.C.B. *Introdução à Organização Burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1986, p.16-17.
- MURRAY, Edward J. *Motivação e Emoção*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- Normas para apresentação de Monografias*. São Paulo: EAESP/FGV, 1997.
- Normas para referências bibliográficas da ABTN*, NBR 6023, ago/1989.
- NUTTIN, Joseph. *Teoria da Motivação Humana: da necessidade ao projeto de ação*. São Paulo: Loyola, 1983.
- SELLTIZ, Claire, WRIGHTSMAN, Lawrence S., COOK, Stuart W. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U./ EDUSP, 1975.
- SKINNER, B.F. *O mito da liberdade*. Rio de Janeiro: Bloch, 1971.
- _____. *About Behaviourism*. Great Britain: Lowe & Brydone Ltd., 1974.
- SMIRCHICH, L., MORGAN, G. *Liderança: A administração do sentido*. In: BERGAMINI, C., CODA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERNON, M. *Motivação Humana: a força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações*. Petrópolis: Vozes, 1992.
- VROOM, Victor H., DECI, Edward L. *Management and Motivation*, Great Britain: Richard Clay Ltd., 1970.
- YUKL, G. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

Quem é o autor

● Adriana Miguel Ventura

Mestre e Doutoranda em Administração de Empresas, especialização em Administração, Organização e Recursos Humanos, pela EAESP-FGV, Professora da ESPM.

adrianam@zaz.com.br